

# WARTA PENGAWASAN

NOMOR 4 TAHUN 2024

## KAWAL AKUNTABILITAS KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

ON GOING,  
KAWAL CITA



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](http://www.bpkp.go.id) - Email:  
[wartapengawasan@gmail.com](mailto: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

---

**D**alam dunia yang serba cepat ini, istilah “*brain rot*” telah dinobatkan sebagai frasa pilihan terpopuler oleh Oxford University Press. Frasa yang diterjemahkan sebagai “pembusukan otak” ini menggambarkan kemerosotan kondisi mental dan intelektual seseorang akibat konsumsi berlebihan konten daring yang tidak menantang. Dipilih oleh lebih dari 37.000 responden, *brain rot* menjadi simbol dari tantangan besar di era digital saat ini—di mana informasi yang datang begitu cepat, namun seringkali hanya bersifat dangkal dan tidak mendalam.

Lalu bagaimana dengan BPKP? BPKP menghadapi tantangan yang berbeda, namun tidak kalah penting. Frasa “kompetensi” kini menjadi pembicaraan hangat, terutama setelah Rapat Kerja BPKP di penghujung tahun 2024. Kompetensi, yang merupakan

tulang punggung dalam pengawasan, menjadi sorotan utama dalam upaya memastikan bahwa setiap langkah yang diambil BPKP benar-benar membawa dampak positif. Setiap elemen dalam organisasi dituntut untuk memiliki kompetensi yang mumpuni agar pengawasan yang dilakukan tidak hanya sekadar formalitas, tetapi dapat menghasilkan hasil yang berkualitas. Hal ini sejalan dengan arahan Plt. Kepala BPKP, bahwa pengawasan berkualitas adalah kewajiban yang tak bisa ditawar, dimana tidak boleh ada *stakeholder* yang merasa kecewa dengan hasil yang diberikan. Untuk itu, kita semua, sebagai bagian dari BPKP, harus terus memperkuat kompetensi dan integritas dalam menjalankan tugas dan fungsi pengawasan. Jangan biarkan pengawasan kita terjebak dalam “*brain rot*” yang hanya menghasilkan produk yang setengah hati.

Majalah Warta Pengawasan edisi ini akan mengulas bagaimana BPKP selama tahun 2024 berperan aktif dalam mengawal program-program pembangunan nasional, sekaligus menyongsong tahun 2025 dengan semangat memperkuat pengawasan. Dalam rubrik-rubrik kali ini, akan dibahas mengenai manajemen risiko pembangunan nasional dalam rubrik *risk management vantage point*, menyongsong auditor 2035 pada rubrik *internal auditor's update*, dan rubrik-rubrik lain yang tidak kalah menarik. Semua ini sebagai bagian dari dukungan terhadap cita-cita pemerintahan baru, mengawal asta cita.

Selamat membaca edisi kali ini. Mari kita jaga agar pengawasan kita tetap tajam, berintegritas, dan relevan. Karena pengawasan berkualitas yang sesungguhnya adalah yang mampu memberikan solusi dan dampak nyata bagi pembangunan bangsa. Sudah siapkah kita?

---

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 Isnı Arum, Wiwin Savitri, Putri Septanti Ismalia, Ferina Indah Pamaswari, Pande Made Nancy Nareswari, 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**  
Merajut Asa Menuju Indonesia Emas
- 09 COVER STORY**  
Kolaborasi Kawal Asta Cita
- 14 INFOGRAPHIC**
- 16 INDONESIA THIS QUARTER**
- 20 RISK MANAGEMENT VANTAGE POINT**  
Mengelola Risiko Pembangunan Nasional  
Menjalin Kerja Sama Pemimpin Bangsa
- 26 INTERNAL AUDITOR'S UPDATE**  
Menyongsong Auditor 2035
- 32 PUBLIC POLICY**  
Dilema Kebijakan dalam Lingkungan Tata  
Kelola Polisentrik
- 37 JFA TALK**
- 42 INSPIRING PERSON**  
Retno Marsudi: Suara Perempuan Indonesia di  
Panggung Dunia





**46** **BOOK REVIEW**  
Buka-bukaan Rahasia Dapur *Coaching*

**49** **PREVIEW**

**50** **MOVIE REVIEW**  
*Home Sweet Loan*

**53** **MINWAS'S STORY**

**54** **THE BEAUTY OF INDONESIA**  
Gunung Gamkonora: Pesona Alam dan  
Tantangan Petualangan di Halmahera

**-** **KOLOM ILMIAH**  
02 Akuntabilitas dalam Menjaga Keberlanjutan

11 *Anti-Fraud Model* dalam Pencegahan Korupsi  
Pemerintah Daerah



# MERAJUT ASA MENUJU INDONESIA EMAS





Foto  
Kominfo  
BPKP

//

***"Science and policy-making thrive on challenge and questioning; they are vital to the health of inquiry and democracy."***

— Nicholas Stern

**V**isi Indonesia Emas 2045 merupakan cita-cita yang sangat mulia. Pada masa satu abad setelah proklamasi kemerdekaan ini Indonesia digadang-gadang akan menjadi negara maju yang tidak hanya mensejahterakan masyarakatnya, akan tetapi juga berpengaruh besar di pentas dunia. Bayangan ini bukan hal yang mustahil. Jika kita bersama-sama bisa menempatkan kebijakan, sumber daya, serta stabilitas politik dan keamanan di titik temu terbaik, Indonesia Emas bisa jadi hanya menunggu waktu untuk menjadi nyata.

Tentu saja, Indonesia Emas membutuhkan pembangunan yang masif di segala sektor secara berkelanjutan, mengingat kondisi

berbagai sektor Indonesia saat ini yang masih memiliki banyak pekerjaan rumah. Target 2045 sekarang menyisakan waktu sekitar 20 tahun lagi. Bagi sebuah negara yang masih mengejar banyak ketertinggalan, 20 tahun merupakan waktu yang singkat, jika tidak bisa dibilang sangat pendek. Dalam tempo ini, Indonesia membutuhkan pertumbuhan ekonomi dimulai dari 6% hingga ke 8%. Tampaknya Indonesia butuh kerja keras, kerja cerdas, dan konsistensi.

Etos kerja dan konsistensi ini telah dicontohkan oleh macan-macan Asia. Mungkin banyak dari kita yang telah mengetahui kehebatan Jepang dalam bersaing dengan negara-negara barat. Dengan kekuatan ekonomi, industri, dan militernya di medio awal hingga tengah abad 20, Jepang 'senang terlibat' dalam peperangan hingga harus dipaksa menyerah dengan detonasi bom atom di Hiroshima dan Nagasaki. Untuk menjadi *juggernaut* industri dan teknologi saat itu, Jepang membutuhkan waktu lebih dari 5 dekade. Transformasi pesat dari negara yang awalnya terisolasi ini dimulai pada era Restorasi Meiji sekitar tahun 1860-an. Jepang fokus untuk mengembangkan industri besi, baja, batubara, dan perkapalan. Kebutuhan utama Jepang untuk industrialisasi selain untuk menjadi negara yang makmur, juga fokus untuk mengembangkan pertahanan atas ancaman dari luar negeri. Ini merupakan implementasi dari

kebijakan kembar Fukoku Kyuhei kekaisaran Meiji, yang berarti 'negara makmur, militer kuat.' Hingga pada 1910, Jepang telah menjadi negara industri yang kuat.

Di sebelah selatan Jepang, ada raja komputer dan mikroprosesor dunia: Taiwan. Negeri ini membutuhkan waktu lebih dari 3 dekade untuk menjadi negara maju pasca perang dunia kedua. Kebangkitan ekonomi Taiwan sudah mulai di-notice majalah seperti Time dan Reader's Digest sebelum tahun 1970. Pada dekade 1970an, Taiwan telah dijuluki *Newly Industrialized Country* oleh OECD karena ekspor produk industrinya yang meningkat pesat. Pada 1997, Bank Dunia dan IMF telah mengkategorikan Taiwan sebagai negara maju.

Kedua penggalan sejarah negara maju di atas memberi contoh bahwa konsistensi dalam bekerja keras mencapai satu tujuan juga membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Kemajuan yang kokoh membutuhkan pembangunan jangka menengah-panjang yang berkelanjutan. Fokus pada target strategis jangka panjang dan langkah-langkah pendek dalam mencapainya, alih-alih mengejar target populis jangka pendek yang merugikan masa depan.

Pembangunan sektor strategis dengan konsisten tentu membutuhkan sumber daya yang sangat besar. Tanpa infrastruktur

yang efisien, kita tidak mungkin bisa membuat industri yang kompetitif. Pembangunan infrastruktur konektivitas non tol (bebas biaya), misalnya, membutuhkan kapital yang masif namun tidak akan memberikan imbal hasil moneter secara langsung kepada pemerintah. Begitu juga pembangunan di bidang ketahanan pangan dan pendidikan. Hasilnya baru bisa dirasakan kembali oleh pemerintah di jangka panjang melalui penerimaan negara dari meningkatnya perekonomian domestik.

Tidak mudah untuk membiayai pembangunan karena mendapatkan uangnya juga sulit. Apalagi selama ini penerimaan pajak Indonesia belum

optimal. Jika *tax ratio* Indonesia dibandingkan dengan negara tetangga di ASEAN, maka negara kita termasuk yang paling rendah rasio pajaknya dibandingkan dengan PDB. Oleh karena itu, kita harus benar-benar *prudent* dalam membelanjakan uang untuk pembangunan. Kita harus benar-benar yakin, suatu belanja akan dapat membangun dan produktif, atau malah habis untuk 'kebutuhan' operasional saja. Hal ini pun telah dipertegas oleh Presiden Prabowo kepada seluruh jajaran pemerintah pusat dan daerah pada Rapat Koordinasi Nasional Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah di Sentul pada 7 November, dimana ia ingin agar belanja pemerintah efisien, tepat sasaran, dan dirasakan manfaatnya oleh rakyat.

—  
Foto  
BPKP  
Perwakilan  
DKI Jakarta  
—



Untuk mencegah tidak efektifnya belanja negara yang dapat menggagalkan visi Indonesia Emas 2045, maka pemerintah harus *strict* berpegang pada *evidence-based policy*. Kebijakan berbasis data akan memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil telah fokus pada pencapaian tujuan serta merupakan sebuah prioritas dan pilihan terbaik dari alternatif pilihan lainnya. Pendekatan kebijakan ini akan mencegah adanya kebijakan yang dibuat berdasarkan subjektivitas dan menguntungkan golongan tertentu yang berpengaruh saja.

*Evidence-based policy* menempatkan data dan informasi sebagai acuan utama dalam mengambil kebijakan. Untuk itu, pendekatan ini membutuhkan transparansi data dan informasi dari seluruh pihak terkait. Informasi ini kemudian juga digunakan sebagai alat pertanggungjawaban kebijakan yang diambil pemerintah terhadap publik. Dengan demikian pemerintah 'dipaksa' merumuskan kebijakan terbaik dari kebijakan-kebijakan alternatif. Publik dapat menilai logika argumen dasar pengambilan kebijakan tersebut beserta dampaknya yang mungkin akan mempengaruhi kehidupan mereka di masa mendatang, sebagai bentuk pengawasan kepada pemerintah. Di dalam negara demokrasi, pengawasan publik ini yang akan membentuk bagaimana pemerintah bertindak

dan bagaimana pemerintahan terpilih.

Sebagai contoh, dengan *evidence-based policy* pemerintah harus mampu menjelaskan kepada masyarakat dengan data, informasi, dan argumen yang kuat mengapa suatu pos belanja naik dan akhirnya membutuhkan pinjaman negara untuk membiayainya. Masyarakat juga dapat mempertanyakan dasar pertimbangan mengapa pungutan tertentu harus dibebankan kepada mereka alih-alih mengambil kebijakan alternatif seperti penghematan. Masukan publik kemudian dipakai sebagai bahan evaluasi kebijakan untuk memastikan kebijakan yang diambil telah sesuai dengan nafas kepentingan umum.

Dengan berbasis data, kebijakan yang diambil pemerintah akan mengarah pada pencapaian tujuan secara efektif. Sehingga Indonesia Emas 2045 akan dapat dicapai dengan gemilang pada masanya nanti. Seperti kata Nicholas Stern, ilmu pengetahuan dan pengambilan kebijakan bertumbuh subur dari tantangan dan pertanyaan (orang lain); keduanya vital bagi kesehatan pertanggungjawaban dan demokrasi. Akan tetapi jika yang terjadi adalah sebaliknya, maka kita harus bersiap menyaksikan apa yang sedang kita rajut tidak akan pernah selesai hingga tahun 2045.

(Ristiandi Wijanarko)



Foto  
BPKP  
Perwakilan  
Sumatera  
Barat

## KOLABORASI

# KAWAL ASTA CITA

**Yulia Pramita Rahman,**

Subkoordinator Informasi Publik pada Biro Hukum dan Komunikasi

**Asta Cita** merupakan *blueprint* pembangunan Indonesia yang bertumpu pada delapan prioritas nasional yang mencerminkan impian besar bangsa untuk mewujudkan keadilan sosial, keberlanjutan, dan kesejahteraan bersama. Gagasan ini dituangkan dalam visi "**Bersama Indonesia Maju Menuju Indonesia Emas 2045**". Visi yang kemudian dijabarkan ke dalam delapan misi ini akan menjadi panduan pemerintahan pada lima tahun

mendatang. Asta Cita inilah yang menjadi fondasi strategis bagi pemerintah untuk membangun bangsa dari berbagai sisi, dari ideologi, kemandirian bangsa, lapangan kerja, SDM, bersama aspek-aspek lainnya. Fondasi yang diharapkan dapat berdiri tangguh di tengah berbagai tantangan strategis bangsa.

Akan tetapi, keberhasilan visi besar ini tentunya tidak hanya bergantung pada perencanaan

yang matang, melainkan juga pada pengawasan yang efektif. Di sinilah auditor internal pemerintah memainkan peran strategis sebagai penjaga akuntabilitas dan pengawal keberhasilan cita-cita pembangunan.

### **Peran Strategis BPKP**

Di tengah upaya mewujudkan Asta Cita, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) mengambil peran penting dalam mengawal akuntabilitas keuangan negara. Sebagai mitra strategis pemerintah, BPKP tidak hanya mengawasi tata kelola keuangan di pusat dan daerah, tetapi juga mengawal program pembangunan prioritas yang menjadi inti dari Asta Cita, memastikan program dan kegiatan yang telah dirancang tepat sasaran dan efektif mendukung pencapaian target pembangunan.

Untuk menjalankan peran tersebut, BPKP berpedoman pada amanat Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014, yang telah diperbarui melalui Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2023. Aturan ini menegaskan peran BPKP dalam memastikan pengelolaan keuangan negara yang transparan, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan. Presiden RI, Prabowo Subianto bahkan secara khusus menginstruksikan BPKP untuk berfokus pada pencegahan kebocoran negara, pemberantasan korupsi, serta pengawalan program pembangunan bahkan sejak tahap perencanaan.



Gayung bersambut, sebagai pelopor dalam pengawasan adaptif, komitmen pengawalan BPKP dalam mewujudkan Asta Cita pun diwujudkan dalam fokus pengawasan pada area strategis pembangunan yang dituangkan dalam Agenda Prioritas Pengawasan (APP) 2025 bertajuk “Mengawal Kemandirian Bangsa”. Sebagai contoh, cakupan APP 2025 telah mengakomodasi peran BPKP dalam mengawal program baru pemerintah seperti program Makan Bergizi Gratis yang digadang-gadang sebagai program unggulan pemerintahan baru, begitu pula terkait ketahanan pangan dan energi, dan tentu saja pengawasan yang berkaitan dengan pencegahan kebocoran negara dan pemberantasan korupsi sesuai dengan arahan presiden.

### **Perspektif IIA Indonesia**

Dalam wawancaranya pada salah satu media di Indonesia, Presiden Institute of Internal Auditors (IIA) Indonesia, Angela Simatupang, menyoroti pentingnya kolaborasi lintas sektor dan inovasi dalam memperkuat peran auditor internal. “Kami terus mendukung kemajuan nasional melalui *assurance* dan *advice* yang



obyektif, serta memberikan insights untuk meningkatkan tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal” ungkap Angela saat meresmikan kantor baru IIA Indonesia di Jakarta Selatan<sup>1</sup>. Ia juga menggarisbawahi isu keberlanjutan seperti audit energi, pengelolaan emisi karbon, dan pengawasan berbasis lingkungan sebagai bagian penting agenda audit internal.

Hal itu pula yang disampaikan Angela dalam *President Messages* pada bulan Desember 2024, di mana dalam menyongsong tahun 2025 diperlukan persiapan dalam menghadapi peluang dan tantangan baru dengan pendekatan yang proaktif dan inovatif. Pendekatan proaktif berarti auditor internal harus mampu mengidentifikasi risiko dan peluang lebih awal, sementara pendekatan inovatif menuntut auditor untuk memanfaatkan teknologi dan metode baru guna meningkatkan efisiensi serta relevansi hasil auditnya. Kedua pendekatan ini memastikan audit tidak hanya reaktif terhadap masalah, tetapi juga menjadi katalisator bagi perbaikan tata kelola.<sup>2</sup>

Selain itu, penting juga untuk menjadikan isu keberlanjutan sebagai bagian dari agenda audit internal. Hal ini sejalan dengan meningkatnya kesadaran global

terhadap dampak lingkungan dan pentingnya pengelolaan sumber daya yang bertanggung jawab. Audit energi, pengelolaan emisi karbon, dan *sustainability* perlu dipertimbangkan sebagai tambahan fokus dalam mendukung tujuan organisasi. Langkah ini tidak hanya memperkuat kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga membantu organisasi beradaptasi dengan tuntutan perubahan iklim dan ekspektasi publik.

Sejalan untuk dukungan terhadap Asta Cita, IIA Indonesia terus mendorong penerapan standar audit berbasis risiko. Dengan memanfaatkan kecerdasan buatan dan analitik data, auditor dapat mengidentifikasi risiko lebih dini dan memberikan rekomendasi yang lebih tajam kepada pengambil kebijakan. “Pendekatan ini meningkatkan efisiensi sekaligus memastikan bahwa tata kelola berjalan sesuai rencana,” tambah Angela.

Sebagai organisasi profesi, Angela juga menekankan pemanfaatan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan analitik data besar untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi rekomendasi kepada pengambil kebijakan. Selain itu, IIA Indonesia terus mendukung profesionalisme auditor melalui program seperti **Certified Internal Auditor (CIA)** dan inisiatif

<sup>1</sup> <https://www.metrotvnews.com/read/kj2Cn305-dukung-asta-cita-kolaborasi-hingga-inovasi-auditor-dinilai-mutlak>

<sup>2</sup> <https://iia-indonesia.org/president-message-dec-2024/>

pendidikan seperti **Internal Auditing Education Partnership (IAEP)**. Kemudian tak lepas ia juga menyorot pentingnya kolaborasi, dengan meningkatkan kolaborasi dan sinergi melalui hubungan yang lebih kuat dengan manajemen dan *stakeholders* lainnya, sehingga fungsi audit internal dapat tetap relevan dan memberikan nilai tambah yang nyata.

### **Sinergi APIP**

Ketua Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia (AAPI), Agustina Arumsari, memandang pentingnya sinergi antar-APIP sebagai fondasi pengawasan pembangunan nasional yang efektif. Dalam Kongres AAPI 2024, ia menekankan bahwa kolaborasi lintas kementerian, lembaga, dan daerah adalah kunci untuk mendukung Asta Cita. "Tanpa sinergi, pengawasan akan kehilangan daya cengkeramnya," tegasnya.

Hal ini dikuatkan oleh Plt. Kepala BPKP, Muhammad Yusuf Ateh yang menegaskan peran APIP sebagai pencipta nilai yang harus adaptif dan transformatif, dengan fokus pada peningkatan kompetensi SDM untuk menghadapi tantangan strategis. Pernyataan ini menegaskan pentingnya APIP untuk terus berkembang dan berinovasi dalam menjalankan tugasnya.

AAPI juga terus memperkuat kualitas pengawasan dengan inovasi seperti Sintesa (Sistem Informasi Telaah Sejawat)

dan ELMS (*Enterprise Learning Management System*). Kedua sistem ini dirancang untuk memastikan kualitas pengawasan yang konsisten di seluruh institusi pemerintahan. "Kami ingin memastikan bahwa setiap rekomendasi pengawasan memberikan dampak nyata bagi pembangunan," kata Agustina.

Dalam mendukung keberlanjutan pembangunan, AAPI menyusun panduan teknis pelaksanaan audit dan melakukan revisi standar audit agar relevan dengan tantangan global. Selain itu, program pelatihan dan sertifikasi menjadi prioritas untuk menjaga profesionalisme auditor. "Profesionalisme adalah fondasi dari setiap pengawasan yang sukses," tambahnya.

### **Kolaborasi Pengawasan**

Pernyataan Angela dan Agustina menyoroti bahwa keberhasilan Asta Cita sangat dipengaruhi oleh pendekatan pengawasan yang tidak hanya inovatif tetapi juga mampu mengintegrasikan berbagai aspek serta melibatkan kolaborasi lintas sektor. Dalam konteks ini, teknologi berperan sebagai katalisator utama untuk meningkatkan efektivitas proses audit, misalnya melalui analisis data yang lebih akurat dan pengelolaan risiko yang lebih efisien. Namun, keberhasilan implementasi teknologi ini bergantung pada kompetensi auditor yang mampu menguasai keterampilan baru, seperti pemahaman teknologi informasi



Foto  
**Kominfo  
BPKP**

dan analisis data. Sehingga, auditor pun selalu dituntut untuk meningkatkan kompetensinya. Selain itu, perubahan regulasi yang dinamis dan meningkatnya ekspektasi publik menuntut auditor untuk terus memperbarui pengetahuan agar dapat memberikan kontribusi maksimal dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang lebih transparan dan akuntabel. Hal ini menunjukkan bahwa profesi auditor memiliki prospek yang menjanjikan, dengan cakupan kerja yang semakin luas dalam menciptakan nilai tambah bagi pemerintah dan masyarakat.

Jadi, mungkinkah Asta Cita terwujud? tentu jawabnya tergantung, bukan hanya pada perencanaan dan implementasi, melainkan bagaimana prioritas Presiden diawasi dan dikendalikan. Tak dipungkiri tantangan ke depan pun kian berat, koordinasi

lintas K/L yang jumlahnya kian besar, sementara masih adanya kecenderungan dalam bekerja masih terkotak-kotak di sektor masing-masing, ditambah lagi bentuk kabinet yang besar.<sup>3</sup> Dengan demikian, peran pengawasan internal pemerintah menjadi sangat penting, khususnya untuk menjamin pengelolaan keuangan negara yang akuntabel, transparan, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan, serta mengawal pencapaian sasaran Pembangunan Nasional. Kolaborasi yang inovatif dan pengawasan yang terintegrasi dapat menjadi kunci keberhasilan pengawalan. Dengan peran strategis auditor internal sebagai penjaga akuntabilitas, cita-cita besar bangsa dapat diwujudkan menjadi kenyataan. Karena cita-cita yang ambisius tentunya harus diiringi upaya yang serius.

<sup>3</sup> [https://www.kompas.id/baca/opini/2024/10/22/tantangan-masa-depan-pemerintahan-prabowo?open\\_from=Search\\_Result\\_Page](https://www.kompas.id/baca/opini/2024/10/22/tantangan-masa-depan-pemerintahan-prabowo?open_from=Search_Result_Page)



# ASTA CITA

## KABINET MERAH PUTIH

# 1



Memperkokoh ideologi **Pancasila**, **demokrasi**, dan **hak asasi manusia (HAM)**.

# 3



Meningkatkan **lapangan kerja** yang berkualitas, mendorong **kewirausahaan**, mengembangkan **industri kreatif**, dan melanjutkan **pengembangan infrastruktur**.

# 2



Memantapkan **sistem pertahanan keamanan negara** dan mendorong kemandirian bangsa melalui **swasembada pangan, energi, air, ekonomi kreatif, ekonomi hijau, dan ekonomi biru**.

# 4



Memperkuat pembangunan **sumber daya manusia (SDM)**, **sains, teknologi, pendidikan, kesehatan, prestasi olahraga, kesetaraan gender**, serta penguatan **peran perempuan, pemuda, dan penyandang disabilitas**.



# 5



Melanjutkan **hilirisasi** dan **industrialisasi** untuk meningkatkan nilai tambah di dalam negeri.

# 7



Memperkuat reformasi **politik, hukum, dan birokrasi**, serta memperkuat **pengecahan dan pemberantasan korupsi** dan **narkoba**

# 6



Membangun dari desa dan dari bawah untuk **pemerataan ekonomi** dan **pemberantasan kemiskinan**.

# 8



Memperkuat penyelarasan **kehidupan yang harmonis dengan lingkungan, alam, dan budaya**, serta peningkatan **toleransi antarumat beragama** untuk mencapai **masyarakat yang adil dan makmur**.

Ilustrasi  
Diana Nur  
Pertiwi





## GANDHI AWARD: PENGHARGAAN DARI BPKP UNTUK LUHUT BINSAR PANDJAITAN

Ketua Dewan Ekonomi Nasional, Luhut Binsar Pandjaitan, menerima penghargaan Gandhi Award atas kontribusi positif terhadap pengawasan keuangan dan pembangunan nasional. Dijelaskan Luhut, dirinya bangga dapat bekerja sama dengan BPKP karena sangat membantu

memastikan program pemerintah berjalan transparan. BPKP, kata Luhut, dapat diandalkan oleh Presiden Prabowo Subianto dalam menghasilkan data akurat untuk kebijakan strategis. Luhut yakin BPKP dapat berperan dalam mengawal transparansi dan akuntabilitas program-program yang telah dicanangkan karena BPKP adalah auditornya Presiden RI.



# FORUM AUDIT INTERN ASOSIASI AUDITOR INTERN PEMERINTAH INDONESIA TAHUN 2024



Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia (AAIFI) melaksanakan forum intern bersamaan dengan Kongres AAIFI dalam rangka pemilihan dan penetapan DPN AAIFI tahun 2024–2027. Pelaksana Tugas (Plt.) Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) selaku Dewan Pembina Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia (AAIFI) Muhammad Yusuf Ateh menyebut, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) harus adaptif terhadap dinamika lingkungan strategis guna memastikan akuntabilitas dan efektivitas keberlanjutan pembangunan.

## KEMENTERIAN PERTAHANAN RI DAN BPKP JALIN KERJA SAMA PERKUAT TATA KELOLA

Menteri Pertahanan Republik Indonesia, Sjafrie Sjamsoeddin, bersama dengan Pelaksana Tugas (Plt.) Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Muhammad Yusuf Ateh, menandatangani nota kesepahaman untuk memperkuat manajemen risiko dan tata kelola pemerintahan di lingkungan Kementerian Pertahanan (Kemhan).



Nota kesepahaman ini mencakup berbagai upaya untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik, termasuk peningkatan maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), penguatan manajemen risiko, serta pengembangan sistem informasi pengawasan. Komitmen ini juga mencakup langkah-langkah konkret untuk pencegahan tindak pidana korupsi, penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan, dan peningkatan kualitas akuntabilitas pengelolaan keuangan negara.

# PERCEPATAN PENERAPAN MRPN: SOLUSI PEMBANGUNAN LINTAS SEKTOR

Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN) merupakan salah satu upaya pengendalian dan evaluasi dalam rangka pencapaian sasaran pembangunan nasional yang telah ditetapkan pemerintah. Untuk mempercepat implementasi tujuan tersebut, BPKP bersama dengan Asian Development Bank (ADB) dan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN)/



Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) menyelenggarakan kegiatan dengan tema “*Accelerating National Development, Risk Management Implementation Forum 2024*”. BPKP menginisiasi kegiatan ini sebagai implementasi fungsi BPKP sebagai Pengawas Intern Lintas Sektor sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang MRPN, di mana BPKP bertanggung jawab dalam melaksanakan pembinaan terhadap penyelenggaraan MRPN organisasi dan MRPN lintas sektor.

# BPKP DAN BAPPENAS MEMPERKUAT PERENCANAAN MENUJU PEMBANGUNAN BERKUALITAS

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) bersama Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN)/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) melaksanakan kegiatan Pencermatan dan Penajaman Rancangan Awal Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025–2029. Kolaborasi antara Kementerian PPN/Bappenas dan BPKP dalam penyusunan RPJMN ini merupakan upaya untuk memastikan bahwa pembangunan



nasional direncanakan dengan intervensi yang terkonstruksi dengan baik, melibatkan *stakeholder* yang tepat, serta memiliki ukuran kinerja yang mampu menggambarkan sasaran yang ingin dicapai.



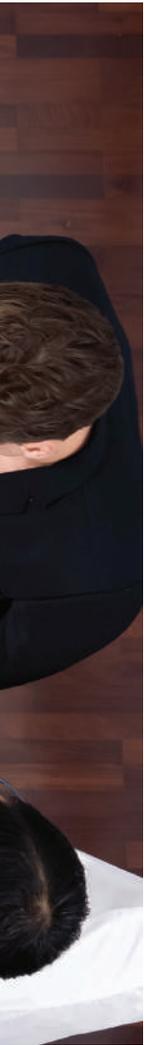
# MENGELOLA RISIKO PEMBANGUNAN NASIONAL MENJALIN KERJA SAMA PEMIMPIN BANGSA

**P**ada pidato pelantikannya tanggal 20 Oktober 2024, Presiden Prabowo Subianto mengungkapkan tantangan berat bangsa ini ke depan. Selain dari luar, katanya, tantangan terberat kita adalah dari diri kita sendiri.

Mengatasi tantangan dari diri kita sendiri tersebut, Prabowo mengajak kita semua membangun kerja sama antar pemimpin

bangsa. Namun, ia juga mengakui pada berbagai pidatonya sebelum dilantik, membangun kerja sama antar pemimpin bangsa ini tidaklah mudah di Indonesia mengingat beragamnya etnik, kepercayaan, tingkat pendidikan, dan budaya kita.

Prabowo juga berulang kali mengingatkan bahwa bangsa Indonesia sebenarnya sudah sejak dulu bisa maju jika seluruh



pemimpin bangsa mau bekerja sama. Pertanyaannya kemudian, bagaimanakah membangun kerja sama para pemimpin bangsa di Indonesia agar program/kegiatan pembangunan nasional dapat berjalan dengan baik di masa pemerintahan Prabowo Subianto?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, tulisan ini mengusulkan penggunaan pendekatan atau alat manajemen risiko pembangunan nasional (MRPN) untuk menjalin kerja sama pemimpin bangsa dalam program/kegiatan pembangunan nasional.

Mengapa demikian? Karena pendekatan MRPN memungkinkan kita menyatukan para pemimpin bangsa pada nilai-nilai dan visi bersama (*shared values and vision*), bukan lagi sekadar pada nilai-nilai dan visi individu. Apalagi, pendekatan MRPN ini telah diformalkan dalam bentuk Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023.

### **Tantangan Membumikan Manajemen Risiko**

Sebelum membahas lebih jauh mengenai MRPN, kita perlu terlebih dahulu memahami manajemen risiko dan tantangannya. Manajemen risiko sebenarnya sudah mulai menjadi bahasa sehari-hari dan sudah banyak membantu banyak perusahaan dalam menjaga keberlangsungan usahanya.

Bahkan, di dunia perbankan Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan

(OJK) telah banyak mengeluarkan kebijakan terkait manajemen risiko. Kebijakan ini menjadi acuan penting dalam mengaudit bank dan menjadi dasar audit berbasis risiko (*risk based audit*).

Sayangnya, di Indonesia belum banyak pemimpin bangsa yang menjadikan manajemen risiko sebagai pendekatan atau alat untuk mencapai keberhasilan program/kegiatan pembangunan nasional. Penyebabnya, kita masih terperangkap memperdebatkan hal-hal masa lalu yang biasanya sudah menjadi masalah.

Sebagai contoh, di kota-kota besar, kita menghadapi masalah kemacetan, perumahan kumuh, air sungai yang kotor, polusi udara, bahkan pertumbuhan penduduk yang tidak terkendali. Di desa-desa, kita menghadapi masalah kemiskinan, tingkat pendidikan yang rendah, layanan kesehatan yang buruk, dan infrastruktur fisik yang terbatas. Hal itu juga yang menyebabkan pemerintah masih disibukkan dengan upaya mengatasi masalah masa lalu dibandingkan dengan bergeser untuk berfokus ke masa depan.

Karena itu, kita membutuhkan perubahan pendekatan, dari yang tadinya lebih banyak menggunakan pendekatan yang hanya mengatasi masalah masa lalu menjadi pendekatan yang dapat melihat masa depan dengan memitigasi risiko. Pada intinya, manajemen risiko akan

memungkinkan kita untuk mampu mengelola masa depan dengan lebih baik dan tidak terperangkap dengan masa lalu. Kita tidak lagi terkaget-kaget dengan apa yang akan terjadi atau tidak akan terjadi di masa depan.

### **MRPN untuk Menjalin Kerja Sama Pemimpin Bangsa**

Sekarang, mari kita mulai membahas pendekatan MRPN untuk menjalin kerja sama pemimpin bangsa dalam program/kegiatan pembangunan nasional. Untuk memudahkan, bagian berikut akan membahas peran MRPN dalam pembangunan infrastruktur, termasuk infrastruktur ketahanan pangan dan energi yang menjadi unggulan Presiden Prabowo Subianto.

Secara khusus, bagian berikut akan membahas infrastruktur konektivitas. Sebab, pada program/kegiatan apa pun, keberadaan infrastruktur konektivitas sangat penting. Hampir seluruh program/kegiatan sangat bergantung pada keberadaan infrastruktur konektivitas. Analisis akan dimulai dengan secara kolektif mengidentifikasi proses bisnis suatu program/kegiatan.

#### **Identifikasi Proses Bisnis**

Penggunaan pendekatan MRPN untuk menjalin kerja sama pemimpin bangsa dimulai dari pemahaman atas proses bisnis suatu program/kegiatan. Sebagai



contoh, dalam pembangunan infrastruktur konektivitas, proses bisnisnya secara garis besar dimulai dari tahap perencanaan, yang di dalamnya terdapat penyusunan program (termasuk anggaran), perencanaan teknis, dan pengadaan tanah.

Selanjutnya, tahap pelaksanaan, yang dimulai dengan pemilihan penyedia, pelaksanaan pembangunan, dan pengawasan lapangan. Setelah kedua tahapan ini selesai, maka tahap selanjutnya adalah pemanfaatan dan preservasi.

Dengan demikian, tampak bahwa pembangunan infrastruktur



konektivitas tidak hanya berhenti sampai dengan selesainya pembangunan fisik, tetapi juga sampai dengan pemanfaatan dan preservasi, bahkan pemeliharaan dan perbaikannya ke depan.

### **Identifikasi Pemangku Kepentingan**

Setelah memahami proses bisnis tersebut, untuk menjalin kerja sama pemimpin bangsa, pada pendekatan MRPN kita mengidentifikasi berbagai pemangku kepentingan yang terlibat dalam suatu program/kegiatan pembangunan nasional. Hal tersebut akan memungkinkan kita memahami para pemangku kepentingan, perannya, dan

kemudian dapat menjalin kerja sama mengelola dan memitigasi risiko suatu program/kegiatan. Sebagai contoh, selama ini dalam pembangunan infrastruktur konektivitas, kita harus memahami bahwa bukan hanya Kementerian atau Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) yang menjadi pemangkunya, tetapi banyak pemangku lain dalam proses bisnis pembangunan infrastruktur konektivitas ini. Paling tidak, pemangku lain yang terlibat adalah Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) yang tugasnya berkaitan dengan perumusan arah pembangunan. Sebagai contoh, dalam kaitannya dengan pembangunan infrastruktur konektivitas, peran Bappenas dapat terkait dengan pemilihan lokasi yang menjadi prioritas dan penyelarasan program/kegiatan antar pihak.

Lalu, terdapat Kementerian Keuangan, yang tentu saja perannya terkait dengan pembiayaan suatu program/kegiatan. Selain dari APBN, melalui Kementerian Keuangan, pembiayaan suatu program/kegiatan dimungkinkan dari lembaga internasional, seperti Bank Dunia. Bisa juga suatu program/kegiatan dibiayai melalui kerja sama dengan swasta, yaitu melalui skema *Public-Private-Partnership*. Jika skema ini digunakan, maka pemangku kepentingan yang terlibat akan semakin banyak.

Kemudian, masih banyak instansi lainnya yang terlibat dalam pembangunan infrastruktur konektivitas, seperti Kementerian Perhubungan, terkait dengan bagaimana semestinya jaringan jalan dibuat, keterhubungan dengan bandara, terminal, dan stasiun. Terdapat juga Kementerian Lingkungan Hidup yang berkaitan dengan izin lingkungan. Mereka akan menilai, apakah proyek yang akan dibangun tidak membahayakan ekosistem.

Selanjutnya, Badan Pertanahan Nasional terkait dengan lahan. Ini bagian yang sangat penting dalam pembangunan infrastruktur konektivitas karena sering terjadi sengketa lahan pada lokasi yang hendak dibangun. Ujungnya, tidak dapat terlaksananya pembangunan ataupun terdapat perubahan rencana, yang biasanya dengan penambahan biaya besar.

Selain itu, yang juga patut diingat adalah keberadaan pemerintah daerah. Sebagai pemilik wilayah, peran pemerintah daerah tidak dapat dilupakan. Dalam perencanaan, pemerintah daerah dapat berperan dalam hal pembebasan lahan.

Pada tahapan pelaksanaan, paling tidak terdapat pemangku kepentingan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) yang mengatur proses pengadaan barang/jasa pemerintah dan penyedia barang/

jasa yang mengerjakan langsung suatu program/kegiatan.

Setelah tahap pelaksanaan, pada tahap pengoperasian dan preservasi, pemangku utama adalah pemerintah daerah. Sebagai penanggung jawab wilayah, mereka sering menjadi "penerima manfaat" dari infrastruktur konektivitas yang telah terbangun. Oleh karena itu, pemerintah daerah juga memiliki tanggung jawab dalam hal pemeliharaan infrastruktur tersebut.

Selain pemerintah daerah, terdapat Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) atau Inspektorat yang bertugas melakukan pengawasan internal. Di sisi lain, aparat Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan Kepolisian Republik Indonesia turut berperan dalam menjaga keamanan dan ketertiban. Kementerian Dalam Negeri bertanggung jawab atas pengawasan terhadap pemerintah daerah, sementara Kejaksaan Agung menangani aspek perdata dan pidana dari program atau kegiatan pembangunan nasional.

### **Risiko-Risiko Pembangunan Nasional**

Setelah memahami proses bisnis dan pemangku kepentingannya, untuk menjalin kerja sama pemimpin bangsa, dalam pendekatan MRPN kita harus mengidentifikasi risiko-risiko pembangunan nasional

berdasarkan proses bisnis yang sudah diidentifikasi. Sebagai contoh, pada

pembangunan infrastruktur konektivitas, risiko-risikonya tampak sebagai berikut:



### Kegiatan Kerja Sama MRPN

Berdasarkan hasil identifikasi risiko sebelumnya, kemudian para pemimpin bangsa melakukan kegiatan kerja sama secara kolektif dengan memitigasi berbagai risiko suatu program/kegiatan pembangunan nasional.

Sebagai contoh, pada pembangunan infrastruktur konektivitas yang merupakan program/kegiatan lintas sektoral, pada setiap tahapan terdapat beberapa kegiatan yang perlu dimitigasi secara bersama, dari mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan pemanfaatan dan preservasi.

### Penutup

Tulisan ini telah menguraikan bagaimana Presiden Prabowo Subianto dapat menjalin kerja sama para pemimpin

bangsa dengan menggunakan pendekatan MRPN untuk menjalankan berbagai program/kegiatan pembangunan nasional.

Pada tulisan ini, diulas pendekatan MRPN yang dapat digunakan dalam menjalin kerja sama pemimpin bangsa mencapai keberhasilan pembangunan infrastruktur konektivitas yang merupakan program/kegiatan lintas sektoral melalui identifikasi dan mitigasi risikonya secara bersama atau kolektif.

Dengan pendekatan MRPN ini, para pemimpin bangsa dapat menjalin kerja sama yang lebih erat dan intensif. Dengan demikian, Indonesia Emas bisa direalisasikan.

(Rudy M. Harahap)



Foto  
**Kominfo  
BPKP**

# MENYONGSONG AUDITOR 2035

**Ayu Isni Arum,**  
Auditor Ahli Muda pada Biro Hukum dan Komunikasi

**K**ebutuhan untuk memeriksa dan mengawasi kegiatan keuangan telah muncul sejak Peradaban Mesir Kuno, bahkan diperkirakan pada 3.500 tahun sebelum Masehi, konsep audit sudah ada. Artefak dari zaman Mesopotamia menunjukkan adanya tanda centang di sebelah angka pada catatan-catatan terkait transaksi keuangan, yang diyakini sebagai verifikasi. Sejarah di Mesir, Yunani, dan Roma juga mengindikasikan sistem yang serupa. Perkembangan selanjutnya di abad pertengahan tepatnya pada tahun 1494 ditemukan *double-entry bookkeeping* yang mengakomodir kebutuhan akan pertanggungjawaban dan pengendalian. Pada masa Revolusi Industri abad ke-18 hingga ke-19, perusahaan-perusahaan besar mulai menjamur dan membutuhkan pengawasan yang lebih terstruktur. Kontrol internal

mulai mendapatkan perhatian meskipun manajer atau pemilik perusahaan lebih banyak mempekerjakan akuntan eksternal untuk memeriksa catatan keuangan. Awal abad ke 20, praktik audit internal mengundang perhatian, terutama di Amerika Serikat. Awalnya, audit internal lebih berfokus pada pengendalian keuangan dan kepatuhan terhadap prosedur akuntansi. *Fast forward*, catatan sejarah berikutnya, pada tahun 2002 Sarbanes-Oxley Act (SOX) di Amerika Serikat disahkan, audit internal pun semakin eksis. Sarbanes-Oxley menetapkan persyaratan yang lebih ketat untuk pengawasan dan pengendalian internal, termasuk peran penting profesi auditor internal dalam memastikan kepatuhan terhadap standar akuntansi dan pengungkapan keuangan yang lebih transparan.

Zaman demi zaman, audit internal selalu bertransformasi untuk memenuhi dinamika kebutuhan

pengguna dan regulasi. Kira-kira, audit internal tahun 2035 nanti seperti apa ya Pembaca?

IIA baru saja merilis inisiatif Visi 2035 yang akan menjadi bagian dari catatan sejarah perkembangan internal audit saat pesatnya teknologi baru, serangkaian tren bisnis, dan geopolitik global menuntut adaptasi yang tampaknya tiada henti. Proyek ini dirampungkan setelah melewati beberapa tahap, menggunakan berbagai pendekatan untuk memastikan pemahaman menyeluruh tentang profesi Auditor Internal dan bagaimana masa depannya. Tahapan dimulai dengan penelitian dasar untuk meneliti audit internal secara ekstensif dan potensi masa depannya. Fase penelitian selanjutnya bersifat kualitatif melalui wawancara mendalam dan kelompok fokus yang melibatkan lebih dari 500 peserta dari seluruh dunia, termasuk auditor internal, anggota komite audit, eksekutif, dan pemangku kepentingan lainnya. Para peneliti juga menganalisis data media sosial, literatur, industri dan akademis, publikasi visioner, serta laporan tren. Terakhir, survei *online* dilakukan dalam delapan bahasa melibatkan sekitar 6.500 peserta yang terdiri dari auditor internal, anggota komite audit, pendidik, pelajar, dan pemangku kepentingan internal lainnya.

Laporan Visi 2035 menguraikan masa depan yang akan

menginspirasi profesi ini menjadi semakin bernilai kiprahnya dalam organisasi mereka. Untuk mencapai potensi mereka, auditor internal harus memulai dari sekarang, memanfaatkan teknologi dan meningkatkan keterampilan yang mencakup keahlian audit internal dalam memberikan *assurance* dan *advice* yang independen, pemahaman holistiknya terhadap organisasi, dan pemahamannya terhadap kebutuhan pemangku kepentingan. Visi 2035 memberikan arah yang dibutuhkan auditor internal untuk mengambil langkah maju yang terbaik.

### **Menjadi Penasihat Strategis**

Diperkirakan, persentase waktu yang digunakan auditor internal untuk memberikan layanan konsultasi akan meningkat dari 24% saat ini menjadi 41% pada tahun 2035, sedangkan waktu yang dihabiskan untuk layanan asurans akan turun dari 76% menjadi 59%.

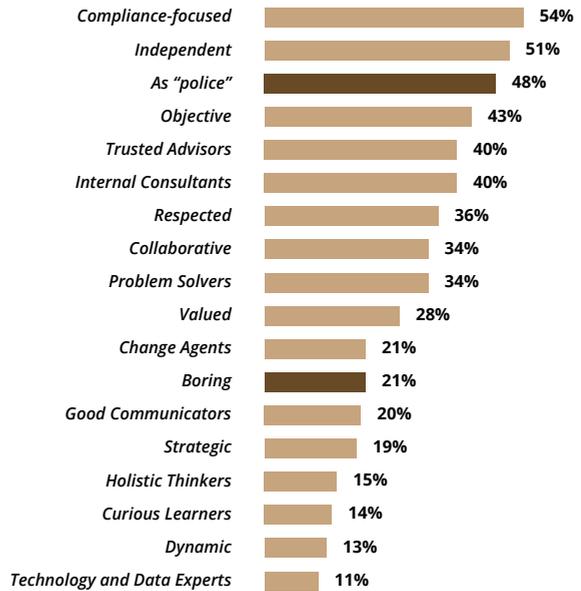
Auditor internal harus meningkatkan peran mereka sebagai penasihat strategis yang independen dan obyektif untuk memberikan nilai tambah bagi organisasi mereka. Lebih dari separuh responden menyatakan bahwa dipandang sebagai penasihat terpercaya adalah salah satu aspek paling menarik dalam profesi ini. Sementara itu, tiga dari empat orang mengatakan, peluang untuk memberikan nilai tambah adalah aspek yang

paling menarik. Nilai tambah bagi organisasi didapatkan melalui layanan konsultasi karena dengan cara ini auditor internal dapat memandangi organisasi secara menyeluruh. Tentu saja, pengamatannya harus selangkah lebih maju karena auditor internal harus menjadi orang yang menyampaikan kebenaran agar mereka dapat mempengaruhi pemimpin untuk mengambil langkah-langkah tepat dalam memitigasi risiko atau peluang baru.

Lebih banyak yang mengatakan bahwa auditor internal seringkali dipandang mempunyai peran seperti polisi (48%) dibandingkan responden yang menyatakan bahwa profesi ini dipandang sebagai agen perubahan (21%) atau strategis (19%).

Kesalahpahaman ini menjadi tantangan. Namun demikian, terlalu sibuk mengubah *mindset* tentang peran dan keterampilan auditor internal justru akan menghambat kemajuan mereka dalam memainkan peran barunya. Kemampuan suatu organisasi untuk mengapresiasi nilai audit internal dipengaruhi oleh budayanya. Organisasi dengan budaya perbaikan berkelanjutan cenderung tidak menganggap audit internal sebagai hal yang buruk selayaknya sebuah tim yang difungsikan untuk mencari kesalahan. Sebaliknya, organisasi ini akan menyambutnya sebagai elemen penting dari keunggulan operasional, kinerja, dan proses

### How Internal Audit is Viewed Today



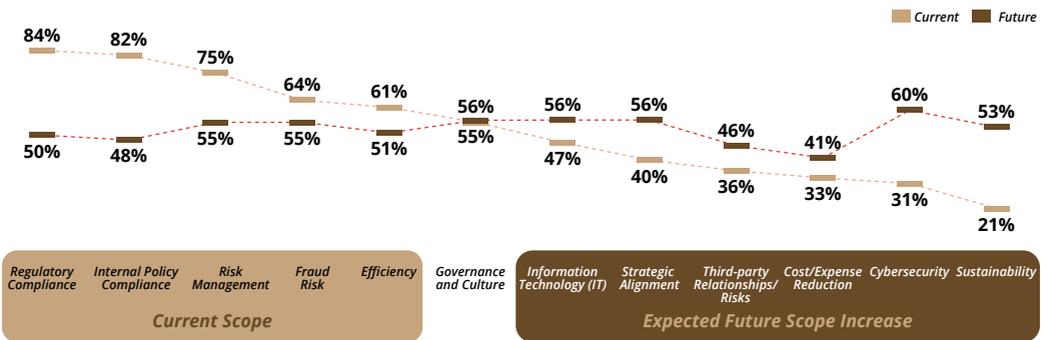
manajemen risiko. Hal ini disampaikan oleh Ellison-Taylor, *founder* dan CEO of KET Solutions.

Sependapat dengan Ellison-Taylor, Theo Bunting, Ketua Komite Audit di NiSource dan Unum Group menyatakan bahwa pimpinan organisasi dapat mendorong persepsi yang lebih positif terhadap fungsi audit internal dengan menyoroti nilai dan dampaknya, misalnya pada saat pertemuan manajemen seluruh unit organisasi. Manajemen senior harus memandangi auditor internal sebagai seorang eksekutif strategis yang memberikan wawasan tentang proses, pengendalian, dan risiko kepada timnya.

### Merangkul Teknologi

Para peserta Visi 2035 sepakat bahwa masa depan ideal bagi

## Current and Future Audit Scopes



profesi ini akan bergantung pada hal teknologi. Auditor internal harus memanfaatkan peluang untuk meningkatkan dan berpartisipasi dalam inovasi teknologi karena 74% auditor internal mengatakan kecerdasan buatan atau *artificial intelligent* (AI) adalah hal yang paling penting bagi masa depan yang ideal, 52% mengatakan mereka tidak terlibat dalam aktivitas AI saat ini.

Menurut laporan Visi 2035, 14% responden mengatakan tim mereka sedang mengaudit AI. Sementara itu, 18% mengatakan departemen mereka telah menggunakan AI untuk aktivitas audit internal dan 22% sedang menelitinya untuk digunakan di masa depan. Meskipun laju evolusi AI tampak menakutkan, profesi ini mempunyai peluang untuk proaktif membuka jalan bagi generasi baru audit internal. Pemanfaatan AI diharapkan dapat mengubah cara auditor internal bekerja dengan meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan akurasi. AI akan memberikan nilai tambah dengan memungkinkan

analisis dari informasi yang lebih kaya dan pengembangan wawasan yang lebih mendalam.

Dengan cepat memproses peningkatan volume data, penggunaan teknologi adalah suatu keharusan bagi audit internal. Di antara responden survei audit internal, 87% setuju bahwa fungsi audit internal tidak memanfaatkan teknologi baru akan menghadapi tantangan dan potensi kegagalan. Tanggapannya konsisten di antara auditor internal tingkat senior dan staf.

### Menyongsong Masa Depan yang Lebih Baik

Menurut peserta survei, kemampuan beradaptasi dan ketangkasan belajar merupakan salah satu kompetensi yang paling penting saat ini (56%) dan akan tetap demikian di masa depan (48%).

Di era kelimpahan data, keterampilan analisis data akan memberikan wawasan bermakna bagi pengambilan keputusan. Keterampilan ini

meliputi pemahaman mendalam tentang sumber data, format, metode interpretasi, algoritma untuk mengidentifikasi pola dan anomali yang rumit.

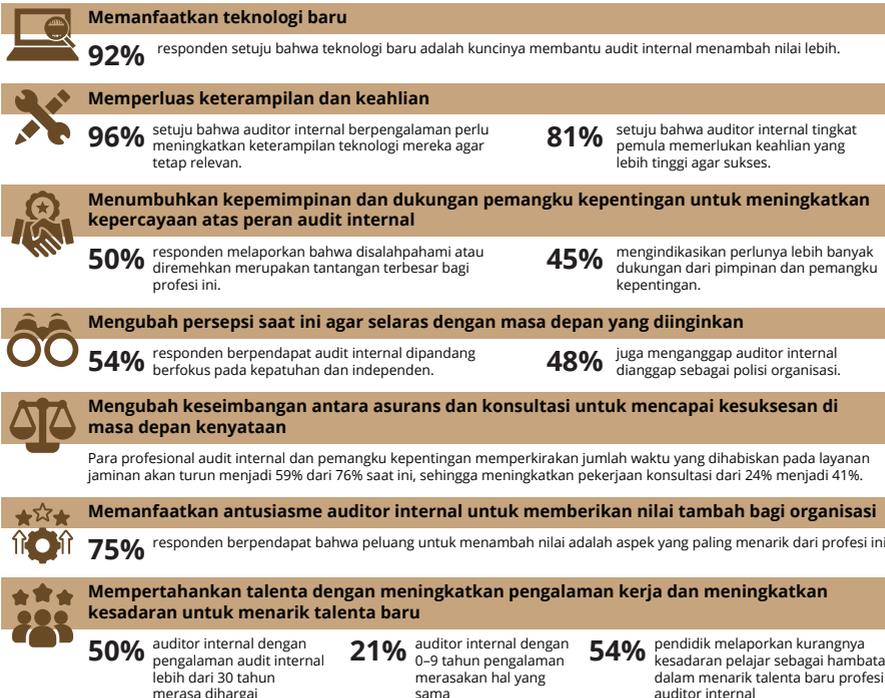
Keterampilan teknis saja tidak cukup, auditor internal juga harus belajar berkomunikasi secara efektif dengan pemangku kepentingan untuk mempengaruhi perubahan. Auditor internal harus mengasah keterampilan persuasi mereka, sambil mengembangkan ketajaman bisnis untuk memahami dan menyelaraskan pekerjaan mereka dengan tujuan organisasi. Keterampilan komunikasi ini menjadi lebih berharga seiring dengan

berkembangnya teknologi dan lingkungan audit menjadi lebih kompleks.

Perjalanan untuk membangun keterampilan teknis dan komunikasi dimulai dengan komitmen terhadap pembelajaran seumur hidup dan kemauan untuk beradaptasi. Komitmen ini sangat penting untuk membangun profesi audit internal yang siap menghadapi masa depan.

Semoga rangkuman ini dapat menjadi pandangan positif terhadap masa depan profesi auditor internal untuk Pembaca. Sudah siap mewujudkan Visi 2035 menjadi kenyataan?

## PELUANG YANG DIIDENTIFIKASI MELALUI VISI 2035





# Dilema Kebijakan dalam Lingkungan Tata Kelola Polisentrik

**Bella Rivaldi,**

Auditor Ahli Muda pada Biro Sumber Daya Manusia

**T**ata kelola polisentrik merupakan salah satu model karakteristik tata kelola yang kerap dijumpai dalam berbagai dimensi kebijakan publik. Meskipun banyak yang pernah berinteraksi dengan sistem ini, sering kali karakteristik polisentriknya luput dari perhatian. Struktur polisentrik tersebut jarang dilihat dari karakteristik polisentriknya dan lebih sering diamati serta dianalisis dari aspek fungsional

atau manajerial yang menyertai struktur tersebut. Beranjak dari latar belakang tersebut, penulis akan membahas tata kelola polisentrik dan karakteristiknya, serta dilema yang dapat muncul pada lingkungan tata kelola yang bersifat polisentrik. Selanjutnya, akan dibahas mengenai ide-ide yang telah muncul dalam berbagai diskusi untuk mengatasi dilema kebijakan dalam lingkungan tata kelola yang menunjukkan karakteristik polisentrik.

Untuk memahami lebih dalam tentang tata kelola polisentrik, kita perlu melihat bagaimana polisentrisitas didiskusikan. Banyak akademisi akan merujuk pada pembahasan yang dilakukan oleh Ostrom, Tiebout, dan Warren (1961)<sup>1</sup> tentang pemerintahan area metropolitan di Amerika Serikat (AS) yang memiliki banyak pemerintah daerah dengan lingkup yang lebih sempit di dalamnya. Tetapi, pada kondisi tersebut, pelayanan publik dan penyediaan barang publik dapat berjalan memuaskan. Diskusi yang lebih baru menggambarkan sistem tata kelola polisentrik sebagai 'aransemen kelembagaan dengan banyak pusat pengambilan keputusan yang memiliki hak prerogatif dan otonomi yang terbatas, serta beroperasi dalam suatu set aturan tertentu' (Aligica dan Tarko, 2012)<sup>2</sup>.

Komponen pembentuk sistem tata kelola polisentrik adalah pusat pengambilan keputusan, keterbatasan hak prerogatif dan otonomi, serta set aturan yang menjadi acuan operasional. Pertama, pada lingkungan tata kelola polisentrik, ada banyak pihak yang terlibat dan pengambilan keputusan dilakukan oleh dan menjadi tanggung jawab lebih dari satu pihak. Hal

ini berarti tidak ada pengambil keputusan puncak yang memiliki otoritas dan tanggung jawab paripurna atas keputusan yang diambil untuk kelompok atau komunitas tersebut. Sementara itu, walaupun ada banyak pihak yang terlibat, tetapi hak prerogatif dan otonomi yang dimiliki oleh masing-masing pihak tersebut terbatas. Hal tersebut juga berarti masing-masing pihak tidak dapat mengesampingkan keputusan yang dibuat oleh pihak lainnya. Terakhir, terkait keberadaan set aturan yang menjadi aturan operasional, ini menjadi salah satu dilema karena memerlukan komitmen yang kredibel dari pihak-pihak yang terlibat untuk menegakkan aturan tersebut.

Penelitian tentang sistem tata kelola polisentrik telah dilakukan di beragam konteks dan situasi. Lieberman (2011)<sup>3</sup> mengidentifikasi karakteristik tata kelola polisentrik untuk penganggulangan penyakit menular di Afrika Selatan. Adanya kewenangan persepsi peran yang tumpang tindih (*secara de facto*) antar unit pemerintahan serta antara aktor pemerintah dengan aktor masyarakat sipil mengaburkan batasan akuntabilitas unit pemerintah. Omori dan Tesorero Jr. (2020)<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Ostrom, V., Tiebout, C.M. and Warren, R. 1961. The organization of government in metropolitan areas: A theoretical inquiry. *American Political Science Review* 55 (4): 831–42.

<sup>2</sup> Aligica, P.D. and Tarko, V. 2012. Polycentricity: From Polanyi to Ostrom, and beyond. *Governance* 25 (2): 237–62.

<sup>3</sup> Lieberman, E.S. (2011) The perils of polycentric governance of infectious disease in South Africa. *Social Science & Medicine* 73: 676–684.

<sup>4</sup> Omori, S. and Tesorero Jr., B.S. (2020) Why does polycentric governance work for some project sites and not others? Explaining the sustainability of tramline projects in the Philippines. *Policy Studies Journal* 48 (3): 833–860.

meneliti tentang pola tata kelola polisentrik pada konteks transportasi *tramline* di Filipina. Derajat interaksi antara asosiasi petani (selaku pengguna) dan unit pemerintah yang bervariasi dinilai menjadi penyebab adanya hasil yang berbeda di lokasi transportasi *tramline* yang tersebar di berbagai area geografis. Sementara, McGinnis (2011)<sup>5</sup> menemukan area analisis lebih lanjut terkait pola interaksi antar aktor yang saling mempengaruhi dari hasil penelitiannya pada konteks tata kelola komoditas perikanan lobster di Maine, bantuan luar negeri (*international development assistance*), dan pelayanan publik yang disediakan oleh organisasi keagamaan. Ternyata, keterlibatan dan interaksi antar aktor bervariasi pada setiap dimensi kebijakan (misalnya penyusunan aturan, implementasi kebijakan, penegakan aturan) sehingga analisis perlu dilakukan secara terpisah untuk setiap dimensi kebijakan.

### **Menemukan Area Rekonsiliasi dan Rekonstruksi Tata Kelola**

Sintesis yang dilakukan Baldwin et al (2024) terhadap beberapa artikel yang mengulas tata kelola polisentrik mengidentifikasi aspek positif dan negatif dari karakteristik polisentrik tersebut<sup>6</sup>. Aspek positifnya antara lain:

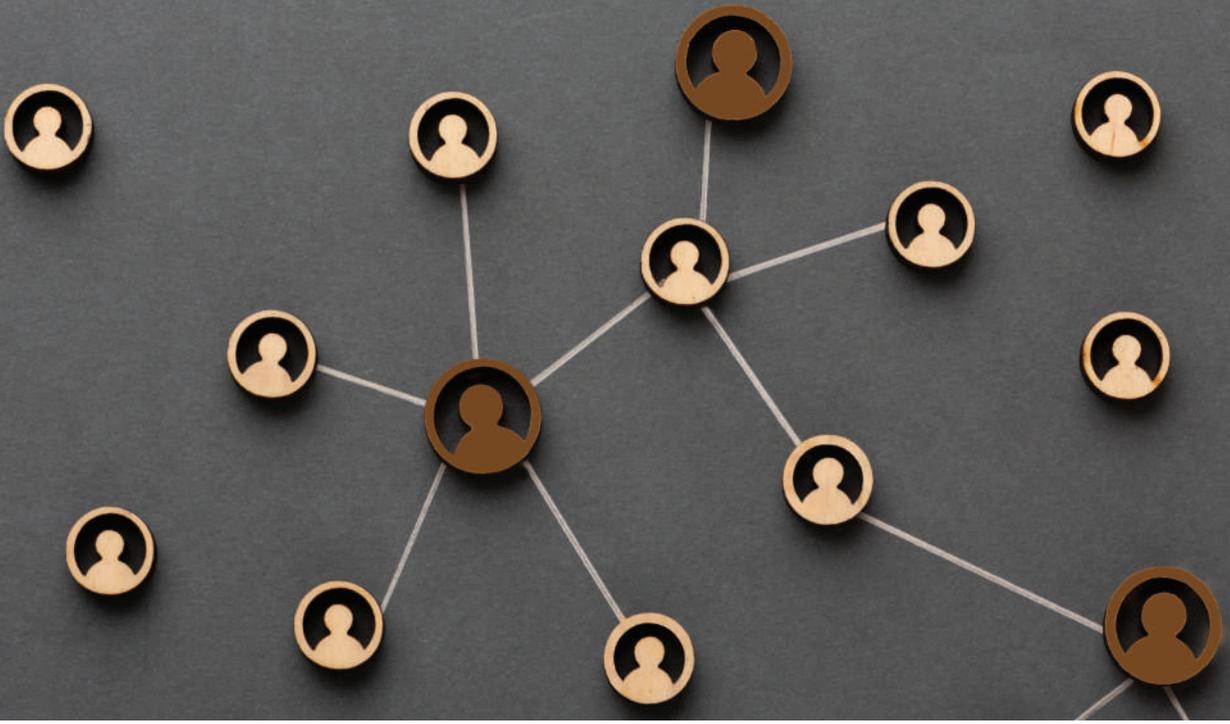
- Adanya fleksibilitas untuk beradaptasi dengan kondisi lokal.
- Mendorong eksperimentasi dan pembelajaran, terutama di sisi aktor pengambil keputusan.

- Memiliki ketahanan cukup baik terhadap *shock* eksternal.
- Berpotensi dilihat lebih memiliki legitimasi oleh publik.
- Memudahkan identifikasi jaringan aktor yang sifatnya kolaboratif.
- Menyediakan opsi alternatif yang lebih banyak.

Di sisi lain, aspek negatif dari tata kelola polisentrik antara lain:

- Kebutuhan koordinasi yang tinggi dan berpotensi memiliki biaya yang relatif lebih tinggi dibandingkan struktur tata kelola yang lebih sederhana.
- Melemahkan akuntabilitas.
- Aktor yang sangat kuat dapat memanipulasi sistem.
- Kelompok yang terpinggirkan berisiko tidak terakomodir pendapatnya.
- Terlalu banyak titik veto yang membuat koordinasi lebih rumit.
- Kompleksitas masalah menjadi bertambah dan membuat perubahan lebih sulit dilakukan.
- Konflik antar aktor berpotensi terjadi dan meluas pada forum yang berbeda.

Karena tata kelola polisentrik seringkali muncul karena kondisi lingkungan kebijakan publik yang memiliki banyak aktor dengan otonomi dan otoritas *de facto*, aktor kebijakan perlu memperhatikan cara untuk merespon aspek negatif yang dapat muncul dari karakteristik polisentrik. Dua permasalahan utama yang perlu direspon adalah terkait koordinasi dan



akuntabilitas, tetapi justru kedua permasalahan ini adalah hal-hal yang relatif cukup rumit untuk diatasi.

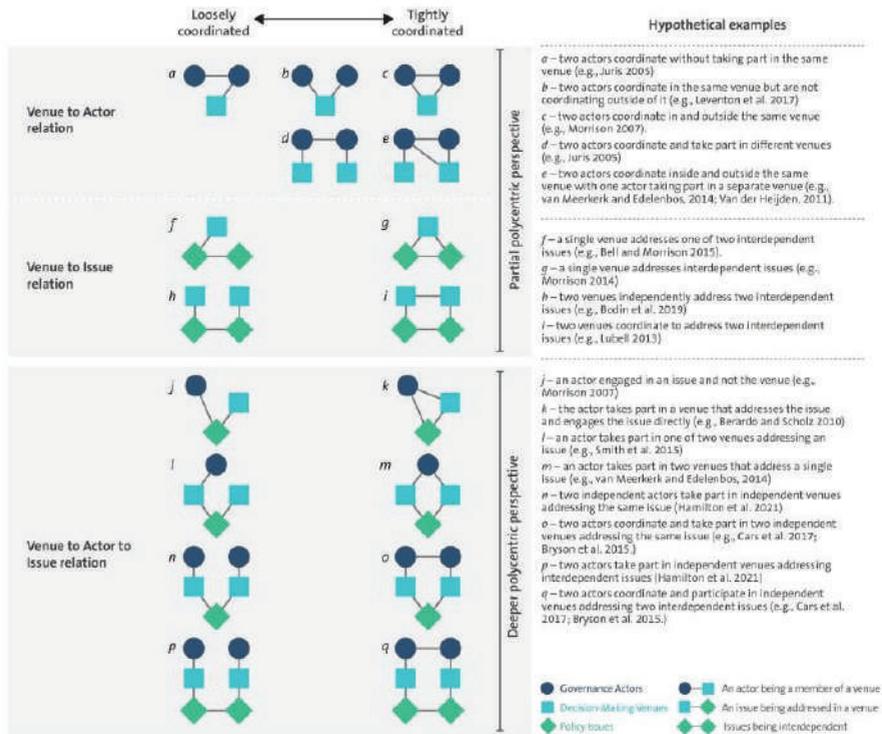
Upaya sederhana untuk mengatasi kualitas negatif dari tata kelola polisentrik biasanya ditujukan untuk memodifikasi elemen tata kelola, seperti struktur pengambilan keputusan atau otonomi relatif antar aktor. Pertama, perlu ditemukan area rekonsiliasi tata kelola untuk membantu para aktor di dalam lingkungan pengambilan keputusan agar dapat mudah berkoordinasi dan menganggap koordinasi sebagai langkah yang menguntungkan untuk diambil. Perlu dipertimbangkan kondisi di mana ada aktor yang secara konsisten memegang

kuat posisinya sehingga upaya koordinasi memerlukan konsesi besar dari aktor lainnya. Kedua, dapat diusulkan perubahan struktur tata kelola yang membuat salah satu aktor yang terlibat sebagai pengambil keputusan akhir. Tentunya hal ini juga tidak mudah dilakukan karena keberadaan tata kelola polisentrik itu sendiri seringkali mengindikasikan adanya 'ketidakpercayaan' pada salah satu aktor untuk dijadikan pengambil keputusan puncak. Pengambil keputusan akhir tersebut akan menjadi pihak yang cocok untuk ditagih akuntabilitasnya terhadap hasil akhir kebijakan yang diambil. Alternatif intervensi terhadap tata kelola yang dikembangkan perlu mempertimbangkan model tata kelola polisentrik

<sup>5</sup> McGinnis, M.D. (2011) Networks of adjacent action situation in polycentric governance. *Policy Studies Journal* 39 (1): 51-78.

<sup>6</sup> Baldwin, E., Thiel, A., McGinnis, M. and Kellner, E. (2024) Empirical research on polycentric governance: Critical gaps and a framework for studying long-term change. *Policy Studies Journal* 52 (2): 319-348.

Gambar 1  
Contoh model-tata kelola polisentrik yang sederhana (Morrison et al, 2023)<sup>7</sup>



yang ada di lapangan, beberapa model sederhana diantaranya diilustrasikan pada Gambar 1.

Dalam konteks Indonesia, karakteristik tata kelola polisentrik dapat dijumpai di berbagai sektor, termasuk tata kelola pemerintahan daerah, pengelolaan sumber daya alam, serta kebijakan sektor keuangan dan infrastruktur. Banyaknya pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan sering kali menciptakan tantangan koordinasi dan akuntabilitas yang kompleks.

Karena kompleksitas intervensi yang dibutuhkan dalam tata kelola

polisentrik, peran mediator atau regulator menjadi sangat penting. Bisa jadi, pihak yang diperankan menjadi mediator atau regulator yang terlibat dan memperoleh manfaat secara langsung dari pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) berpotensi untuk dapat diperankan sebagai mediator atau regulator yang membantu memastikan efektivitas sistem tata kelola polisentrik. Oleh karena itu, APIP perlu memahami karakteristik sistem ini dengan lebih baik serta merancang intervensi tata kelola yang sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan.

<sup>7</sup> Morrison, T.H., Bodin, Ö., Cumming, G.S., Lubell, M., Seppelt, R., Seppelt, T., Weible, C.M. (2023) Building blocks of polycentric governance. *Policy Studies Journal* 51 (3): 475-499.

**Pertanyaan:**

Mohon penjelasan terkait syarat-syarat mengikuti pelatihan penjenjangan auditor ahli madya!

**Inspektorat TNI/Polri****Jawaban:**

Berdasarkan Peraturan Kepala Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor BPKP Nomor 1477 Tahun 2017 tentang Persyaratan Peserta Diklat Fungsional bagi Anggota TNI, untuk jenjang madya, maka calon peserta harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Memiliki sertifikat lulus penjenjangan auditor ahli muda;
2. Pangkat paling rendah kolonel atau letnan kolonel yang telah menduduki jabatan eselon 3 atau letnan kolonel yang sudah menduduki jabatan golongan IV;
3. Telah bertugas di unit pengawasan intern, dan saat diusulkan masih bertugas di unit pengawasan intern;
4. Diusulkan oleh Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional Pertahanan atau Inspektorat Jenderal TNI atau Inspektur Jenderal TNI AD/AL/AU atau Asisten Personil TNI AD/AU/AL.

Sedangkan untuk persyaratan mengikuti pelatihan penjenjangan auditor ahli madya di lingkungan Polri, merujuk Peraturan Kepala Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor BPKP Nomor 134 Tahun 2017 tentang Persyaratan Peserta Diklat Fungsional bagi Anggota Kepolisian RI sebagai berikut:

1. Berijazah paling rendah Sarjana (S1) atau Diploma IV atau yang sederajat yang telah diakui secara kedinasan atau memiliki sertifikat lulus Sekolah Staf Pimpinan Menengah atau memiliki lulus Diklat Kepemimpinan Tingkat III.
2. Memiliki Sertifikat lulus Auditor Ahli Muda.
3. Pangkat paling rendah Ajun Komisaris Besar Polisi.
4. Bertugas pada Unit Pengawasan Internal saat diusulkan.
5. Diusulkan oleh Inspektur Pengawasan Umum Polri.

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

---

### **Pertanyaan:**

Mohon penjelasan terkait syarat dokumen seleksi internal. Selama ini, kami melakukan seleksi terhadap peserta yang **telah** mengikuti pelatihan, bukan untuk peserta yang **akan** mengikuti pelatihan!

**APIP Pemerintah Daerah**

### **Jawaban:**

Dalam Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2023 dijelaskan bahwa terdapat prosedur pendaftaran peserta pelatihan fungsional auditor yaitu:

- Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang membidangi sumber daya manusia, atau Pimpinan APIP melaksanakan proses seleksi internal.
- Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang membidangi sumber daya manusia, atau Pimpinan APIP menyampaikan usulan calon peserta pelatihan fungsional sesuai hasil seleksi internal ke Pusdiklatwas.

Tahapan seleksi internal meliputi pengujian administratif dan pengujian substantif. Untuk pengujian administrative berupa kelengkapan persyaratan mengikuti pelatihan fungsional sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan lowongan kebutuhan untuk jenjang jabatan yang akan diduduki oleh calon peserta Pelatihan Fungsional Auditor.

Sedangkan pengujian substantif meliputi integritas dan sikap profesional, kinerja di bidang pengawasan intern dan potensi untuk melaksanakan tugas pengawasan pada jenjang jabatan yang akan diduduki.

Seleksi internal dapat dilakukan melalui metode penilaian potensi, penilaian 360 derajat, kuesioner kompetensi dan/atau penilaian rekam jejak.

Dari penjelasan tersebut di atas, diharapkan seleksi internal dilaksanakan **sebelum** peserta diusulkan mengikuti pelatihan fungsional auditor, sebagai syarat untuk mengikuti pelatihan sesuai jenjangnya, bukan dilaksanakan setelah peserta mengikuti pelatihan fungsional auditor.

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



**Pertanyaan:**

Saya sudah mengikuti pelatihan JFA pada semester II tahun 2023. Dari mata ajar yang diujikan, masih ada satu mata ajar yang belum lulus. Apakah dengan terbitnya Perban 5 Tahun 2023, saya harus mengikuti pelatihan JFA agar bisa mengikuti uji kompetensi?

**Inspektorat Kota Cimahi**

**Jawaban:**

Sesuai dengan surat Kepala Pusbin JFA BPKP Nomor KP.01.02/S-1542/JF/01/2024 tanggal 9 September 2024 tentang Penerapan Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2023 tentang Pelatihan Fungsional Auditor dan Uji Kompetensi Auditor pada Masa Transisi, dijelaskan hal-hal berikut.

“Peserta belum lulus Ujian Sertifikasi Auditor dan Sertifikat Telah Mengikuti Pendidikan Pelatihan (STMPL) masih berlaku: peserta diklat sertifikasi Jauditor dengan kurikulum yang diatur dalam Peraturan Kepala BPKP Nomor 15 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Peraturan Kepala BPKP Nomor PER-1274/K/JF/2010 tentang Pendidikan, Pelatihan, dan Sertifikasi Auditor APIP, mengikuti Ujian Sertifikasi Auditor sesuai dengan Peraturan Kepala BPKP tersebut.”

Atas pernyataan tersebut, Saudara tidak perlu mengikuti pelatihan JFA namun bisa mengikuti ujian sertifikasi berbasis komputer selama belum lulus pada semua mata ajar dan sertifikat mengikuti pelatihan masih berlaku (24 bulan terhitung mulai tanggal penerbitan STMPL).

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



**Pertanyaan:**

Mohon penjelasan terkait Angka Kredit peningkatan Pendidikan, dan bagaimana menambahkan Angka Kredit tersebut?

**Unit APIP Daerah**

**Jawaban:**

Sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB nomor 1 tahun 2023, Pejabat Fungsional yang memperoleh ijazah pendidikan formal setingkat lebih tinggi diberikan tambahan Angka Kredit sebesar 25% (dua puluh lima persen) dari Angka Kredit kumulatif untuk kenaikan pangkat sesuai jenjangnya, untuk 1 (satu) kali penilaian. Tambahan Angka Kredit tersebut hanya diberikan bagi Pejabat Fungsional dengan predikat kinerja paling rendah "Baik". Angka Kredit tersebut dituangkan ke dalam formulir Akumulasi Angka Kredit.

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

---

**Pertanyaan:**

Bagaimana jika Angka Kredit telah terpenuhi untuk naik pangkat namun tidak tersedia formasi jabatan yang akan diduduki? Apakah diperbolehkan kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi tanpa disertai kenaikan jabatan?

**Unit APIP Kementerian**

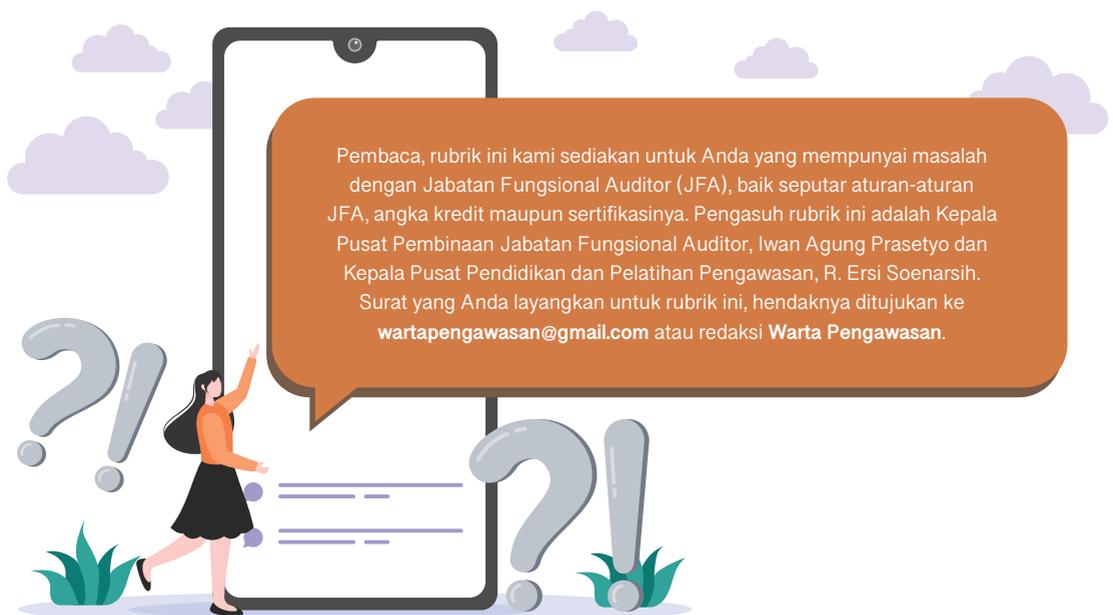
**Jawaban:**

Berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2023 dan Peraturan BKN Nomor 3 Tahun 2023, Pejabat Fungsional yang telah memenuhi Angka Kredit untuk kenaikan pangkat bersamaan dengan kenaikan jenjang jabatan, dilakukan kenaikan jenjang jabatan terlebih dahulu, dan Angka Kredit yang sama diusulkan kenaikan

pangkat. Dalam hal Pejabat Fungsional memenuhi syarat kenaikan jenjang jabatan setingkat lebih tinggi tetapi tidak tersedia kebutuhan Jabatan Fungsional, 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 yang dimaksud adalah setelah memenuhi persyaratan sebagai berikut:

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;

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



Pembaca, rubrik ini kami sediakan untuk Anda yang mempunyai masalah dengan Jabatan Fungsional Auditor (JFA), baik seputar aturan-aturan JFA, angka kredit maupun sertifikasinya. Pengasuh rubrik ini adalah Kepala Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor, Iwan Agung Prasetyo dan Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan, R. Ersi Soenarsih. Surat yang Anda layangkan untuk rubrik ini, hendaknya ditujukan ke [wartapengawasan@gmail.com](mailto:wartapengawasan@gmail.com) atau redaksi **Warta Pengawasan**.



# *Retno Marsudi*

SUARA PEREMPUAN INDONESIA  
DI PANGGUNG DUNIA



**A**pakah kesetaraan gender semakin membaik pada tataran dunia? Iya, namun ternyata tidak secepat yang diharapkan. Secretary-General of the United Nations Antonio Guterres menyatakan, *“At the current rate of change, legal equality for women could take 300 years to achieve.”* Dengan kecepatan seperti saat ini, kesetaraan gender baru akan tercapai setelah 300 tahun!

Mengapa kita perlu “terburu-buru” mewujudkan kesetaraan gender? Karena kesetaraan gender tidak terbatas soal pemenuhan hak asasi manusia. Lebih mendalam, tujuan kelima dari 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan 2030 dari PBB ini menjadi landasan bagi terbentuknya dunia yang damai, sejahtera, dan berkelanjutan.

Jika bicara tentang agenda perempuan, Indonesia selalu menjadi rujukan. Hal ini tentu saja tidak lepas dari “suara” seorang perempuan Indonesia di meja-meja diplomasi yang menginspirasi dunia, Retno Marsudi.

“Dalam sepuluh tahun terakhir saya meletakkan isu perempuan di tengah kebijakan politik luar negeri. Jadi jika bicara tentang agenda perempuan, Indonesia selalu dicari. Contohnya di bidang pendidikan kita termasuk yang terdepan mengupayakan pendidikan perempuan di

Afghanistan,” ujar Mantan Menteri Luar Negeri ini.

Data Bank Dunia menunjukkan bahwa *limited education* atau tidak selesainya pendidikan 12 tahun pada anak perempuan akan merugikan negara hingga USD 15 triliun dari sisi produktivitas. Wow fantastis! Ada 122 juta anak perempuan di seluruh dunia sama sekali tidak memiliki akses terhadap pendidikan. Hanya 49% dari negara dunia sudah mencapai *gender parity* untuk level *primary school*, 42% untuk *secondary school*, dan hanya 24% untuk *upper secondary*. Padahal menurut Retno, semakin terdidik perempuan, maka semakin banyak kontribusinya. “Dalam pelaksanaan diplomasi kita mendidik banyak sekali perempuan pengungsi Palestina di negara lain. Sekali dia menjadi *refugee*, terutama untuk kasus Palestina ini, dia tidak tahu kapan akan kembali ke negaranya. Sehingga, perempuan harus kita berdayakan paling tidak agar mereka mampu berkontribusi untuk keluarganya,” terang Retno. Ia meyakini, dengan pemberdayaan, perempuan akan menjadi agen perubahan,

***“Investing in girls education transforms countries and even the world.”***

Dalam konteks perdamaian, Retno berharap keterlibatan perempuan semakin meningkat. “Kita melihat banyak konflik dan negosiasi perdamaian,

tapi keterlibatan perempuan dalam negosiasi dan mediasi persentasenya masih sangat kecil. Padahal, data mengatakan, jika perempuan terlibat dalam negosiasi perjanjian perdamaian, tingkat kesuksesannya akan lebih tinggi dan tingkat *sustainability*-nya juga lebih tinggi pada saat perjanjian tersebut tercapai”, terang Menlu perempuan muslim pertama di dunia ini.

Pada tahun 2020, Indonesia telah menginisiasi pembentukan kelompok di Asia Tenggara untuk para perempuan negosiator dan mediator. Mereka dididik agar mampu berkontribusi pada perdamaian di wilayah-wilayah konflik. “Indonesia termasuk 1 di antara 10 terbesar dalam hal perempuan penjaga perdamaian. Tahun 2014 perempuan penjaga perdamaian dari Indonesia hanya 27 dari 1.844 orang. Tahun 2024 jumlahnya meningkat, 195 dari

2.736. Perempuan Indonesia membuktikan bisa menjadi agen perdamaian,” papar Retno.

Nenek dari empat cucu ini tentunya juga menginginkan masa depan kesetaraan gender di Indonesia juga semakin membaik. Ia menjelaskan, prasyarat Indonesia Emas adalah SDM yang baik, pendidikan yang bagus. Sayangnya, menurut Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Indonesia masih menempati peringkat pertama negara dengan persentase lulusan SMP terbanyak pada tahun 2023 yakni sebesar 62 persen. Untuk itu, menurut Retno, pemerintah telah dan perlu terus melakukan perbaikan-perbaikan. Ia menjelaskan, “Kabar baiknya, perbaikan cukup banyak terutama untuk pendidikan tingkat tinggi. Data Kemendikbudristek, mahasiswa perempuan lebih



banyak daripada mahasiswa laki-laki. Tantangannya, kesetaraan ini belum terefleksi dalam ranah ekonomi dan publik karena hanya 52-53 persen perempuan yang terlibat.”

Ketika ditanya mengapa Retno begitu semangat menyuarakan kesetaraan gender, ia menceritakan perjuangannya saat ia masih belia.

**“Saya dilahirkan dari keluarga sederhana. I was nobody, saya merasakan bagaimana lapar, merasakan pengin makan ayam goreng tapi tidak dapat. Saya menjalani proses hidup yang sangat berat tetapi tidak pernah melepaskan cita-cita saya sebagai diplomat. Saya yang nobody ingin menjadi diplomat padahal diplomat adalah dunia laki-laki,”** kisah Retno.



Yang membuatnya terus menjadi perempuan tangguh dan menginspirasi adalah sosok ibunya. “Saya *survive* karena orang tua saya mendidik dengan keras. *Mbak*, jangan takut pada siapa pun selain kepada Gusti Allah, nasehat dari ibu saya. Jadi pada saat saya masuk ke dalam situasi di mana saya merasa ngeri, saya selalu ingat pesan ibu saya. Kerja keras dan jangan berhenti melakukan kebajikan,” cerita Retno.

Pekerjaan sebagai diplomat menuntut Retno untuk bekerja selama 24 jam/7 hari, tidak ada batasan ruang dan waktu. Ia meyakini, keluarga adalah *support system* terbaik. “Anak-anak terbiasa saya didik bahwa ibunya tidak bisa 24 jam di rumah, jadi *quality time* diutamakan. Saya juga mengajarkan agar mereka bisa berdiri di kaki mereka sendiri, sehingga mereka sangat mandiri,” ujar Retno.

Keluarga adalah segalanya. Menurutnya, kita tidak akan bisa menjalani pekerjaan dengan baik jika keluarga kita goyang. Oleh karena itu, ia berpesan “Bangunlah keluarga yang baik karena itu adalah fondasi yang kuat.” Kepada perempuan BPKP, Retno berpesan agar selalu semangat dalam bertugas. Ia yakin bahwa perempuan BPKP akan berkontribusi membawa Indonesia menuju Indonesia Emas 2045.

(Ayu Isni Arum)



## Buka-bukaan Rahasia Dapur **COACHING**

**D**alam 40 tahun ini, terjadi perubahan paradigma dalam profesi *business coach* dari yang semula ditujukan untuk memperbaiki perilaku toxic menjadi layaknya sebuah kebanggaan atau "*badge of honor*". Saat ini, sebagian besar lingkup profesi *coaching* berfokus pada pengembangan kemampuan dan penggalian potensi. Tidak terbatas pada pegawai yang bermasalah, kini fasilitas *coaching* lebih banyak diberikan kepada para *top performers* bahkan pimpinan organisasi. Pergeseran

stigma ini menjadikan *executive* dan *leadership coaching* sebagai dua layanan *coaching* terfavorit di tahun 2024 (CoachRanks, 2024). Bagi pembaca yang belum familiar dengan profesi ini atau mungkin masih bingung bedanya *coaching*, *mentoring*, *training*, dan *counselling*, buku setebal 254 halaman, terbitan Penguin Random House ini barangkali bisa jadi pembuka wawasan baru.

Buku berjudul "*Unfiltered: The CEO and The Coach*" ditulis oleh seorang *Master Certified Coach*

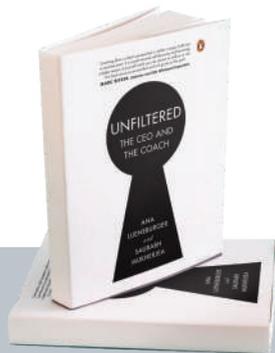
(MCC) bernama Ana Lueneburger dan klien (*coachee*)-nya, Saurabh Mukherjee yang merupakan founder dan direktur pada Association of Portfolio Managers di India. Kelebihan buku ini dibanding buku lain yang bertema *coaching* adalah penggambaran perspektif yang lengkap, baik dari sisi *coach* maupun sisi *coachee*. Tentunya, karena buku ini ditulis secara bersama-sama oleh kedua belah pihak. Jadi, buku ini tidak hanya akan bermanfaat bagi *coach*, tetapi juga para *business professionals* yang mungkin sedang mempertimbangkan kebutuhan untuk bermitra dengan *coach*.

Terbagi ke dalam tujuh bagian, di awal buku ini akan ada *chapter* berjudul "*Spilling The Beans*" di mana Ana membagikan pertanyaan-pertanyaan kunci bagi pembaca yang sedang mencari jasa *professional coach*. Apa saja yang perlu diperhatikan ketika memilih *coach* hingga evaluasi untuk mengukur kesuksesan dan efektivitas program *coaching* diulas pada bagian ini. Selanjutnya, pada bagian 2 dan 3, akan berfokus pada masing-masing sudut pandang. *Chapter 2 "In a Nutshell: The Coach's Perspective"* menampilkan perspektif *coach*, seperti pengalaman, *insight*, dan kritik Ana selama proses *coaching*, serta bagaimana ia sebagai seorang *coach* mengatasi hambatan dalam interaksinya dengan *coachee*. Sebaliknya, perspektif *coachee* dibagikan Saurabh

pada *chapter 3 "In a Nutshell: The Client's Perspective"*. Sama seperti Ana, Saurabh pun menceritakan impresinya terhadap pengalaman *coaching* yang ia alami dan bagaimana perjalanan tersebut berdampak pada karir dan hidupnya. Bisa dibilang bagian tersebut adalah testimoni jujur dari seorang klien atas sebuah program *coaching*. Dari kedua *chapter* ini pembaca akan bisa melihat bahwa satu momen yang sama bisa memberikan *insight* dan pembelajaran yang berbeda bagi *coach* dan *coachee*.

Secara lebih jauh, Saurabh pun membagikan hal-hal baru yang ia pelajari dari setiap sesi *coaching*-nya dengan Ana sepanjang lima tahun pada *chapter 4* dengan judul "*A Leader's Hard-Won Lessons*". Bagi pembaca yang bertanya-tanya bagaimana bisa proses *coaching* yang didominasi oleh percakapan/dialog bisa berdampak sebaik itu pada *mental pathways* dan metode kerja baru bagi *coachee*, sudah pasti jangan sampai melewatkan bagian ini. *Chapter 5 "Do We Ever Arrive?"* menegaskan bahwa *coaching* adalah suatu proses yang berfokus pada *coachee*, bukan *coach*. Bahwa kesuksesan program *coaching* akan sangat bergantung pada intensi dan kapasitas *coachee* untuk berubah atau mengembangkan diri. Bagian ini akan didukung data-data yang disampaikan oleh kolega, sahabat, dan keluarga Saurabh, mengenai perubahan-perubahan pada diri Saurabh selama masa *coaching*.

Pada *chapter 6 "In Session: A Coaching Conversation"*, seperti judulnya akan disajikan semacam verbatim percakapan Ana-Saurabh pada beberapa sesi *coaching*. Detil dan apa adanya, bagian ini akan bermanfaat bagi *coach* sebagai gambaran integrasi implementasi teknik-teknik *coaching* yang bisa dipraktikkan. Buku ini akan ditutup oleh *chapter 7 "Stay Curious, My Friends"* yang berisi refleksi atas hal-hal yang membuat hubungan mitra antara *coach* dan *coachee* bisa berhasil.



Judul:  
**Unfiltered:  
The CEO and The Coach**

Penulis:  
**Ana Lueneburger dan  
Saurabh Mukherjea**

Penerbit:  
**Penguin Random House SEA**

Halaman:  
**254 halaman**

Tahun Terbit  
**2023**

Banyak "aha" momen yang dibagikan dan akan menginspirasi pembaca, khususnya seperti apa dampak profesi *coaching* terhadap *coachee* dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, buku ini memberikan panduan bagi pembaca yang ingin memahami diri sendiri, bekerja secara lebih baik dengan orang lain, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, mengembangkan keterampilan kepemimpinan, mengelola tim, dan membangun budaya kerja yang positif. Yang paling saya suka dari buku ini adalah adanya key takeaways di setiap akhir bagian. Hal ini tentunya akan sangat membantu bagi pembaca yang tidak memiliki banyak waktu luang untuk menghabiskan buku ini secara *cover to cover*. Di samping itu, kedua penulis juga begitu berbaik hati memberikan daftar rekomendasi bacaan lanjutan pada *appendix* yang di antaranya menjadi referensi dalam penyusunan buku ini sehingga pembaca dapat mengkaji lebih lanjut topik-topik yang menginspirasi.

Bill Campbell pernah mengatakan, "*Coaching is no longer a specialty; you cannot be a good manager without being a good coach.*" Adakah pembaca yang tertarik untuk mencari bantuan *professional coach*? atau ingin mempelajari keterampilan ini?

(Nadia Khaerunnisa)



### AKUNTABILITAS DALAM MENJAGA KEBERLANJUTAN: TANTANGAN DAN PELUANG DI SEKTOR PUBLIK INDONESIA

*Kajian dari Ahmad Fahrian Aditya*

Sektor publik memegang peranan penting dalam memajukan kesejahteraan sosial dan lingkungan melalui implementasi praktik keberlanjutan. Namun, praktik pelaporan keberlanjutan di sektor publik Indonesia masih menghadapi berbagai kendala, seperti ketidaksesuaian standar internasional dengan konteks lokal serta sifat sukarela yang melemahkan akuntabilitas. Kajian ini menyoroti pentingnya pelaporan keberlanjutan sebagai alat untuk meningkatkan transparansi dan membangun kepercayaan publik. Meskipun telah ada regulasi seperti Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 51 Tahun 2017 yang mewajibkan perusahaan publik melaporkan keberlanjutan, tantangan serupa belum sepenuhnya diatasi di sektor publik. Kajian ini juga membahas perlunya kolaborasi antara pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil dalam menciptakan standar pelaporan yang relevan dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan. Apakah sektor publik mampu memimpin dengan memberi contoh dalam praktik keberlanjutan? Hasil kajian ini mengundang pembaca untuk

mengeksplorasi peluang dan langkah strategis menuju tata kelola yang lebih bertanggung jawab dan berkelanjutan.

### ANTI-FRAUD MODEL DALAM PENCEGAHAN KORUPSI PEMERINTAH DAERAH

*Kajian dari Alam Azhari Amir*

Korupsi di sektor publik, terutama dalam tata kelola sumber daya publik, tetap menjadi tantangan utama di Indonesia meskipun berbagai reformasi telah dilakukan sejak era reformasi. Kajian ini memperkenalkan *Anti-Fraud Model*, kerangka kerja yang menekankan tiga aspek utama: kontrol pencegahan, faktor penggentar, dan prosedur deteksi. Melalui analisis kualitatif pada pemerintah daerah, ditemukan bahwa kelemahan dalam implementasi kontrol pencegahan dan kurangnya komitmen pimpinan menjadi hambatan signifikan dalam menciptakan efek jera serta mengurangi potensi korupsi. Kajian ini juga menyoroti pentingnya memperkuat independensi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dan mendorong penggunaan pendekatan berbasis perilaku untuk melengkapi strategi administratif. Dengan penerapan *Anti-Fraud Model* yang komprehensif, pemerintah daerah dapat lebih efektif dalam mengurangi risiko korupsi dan meningkatkan akuntabilitas tata kelola publik.



# HOME SWEET LOAN



Film hasil produksi Visinema, *Home Sweet Loan*, merupakan film yang diadaptasi dari novel dengan judul serupa karya Almira Bastari yang mengangkat tema keluarga. Alur ceritanya men-*spotlight* perjuangan seorang anak bungsu yang kerap terabaikan dan bercita-cita ingin mempunyai rumah sendiri. Film ini cukup populer karena mengangkat isu relevan di kalangan anak muda yang termasuk generasi *sandwich*.

Kisah perjalanan Kaluna (Yunita Siregar)—seorang pekerja kantoran yang masih tinggal di rumah orang tuanya serta kedua kakaknya yang sudah berkeluarga—yang bekerja keras untuk mewujudkan mimpinya. Impian sederhana untuk memiliki rumah bukanlah hal yang mudah untuk diwujudkan, karena Kaluna merupakan anak bungsu yang berperan bak tulang punggung keluarga, tak seperti stigma sebagian besar orang mengenai anak bungsu.

Berusaha lebih keras dalam mencapai targetnya, Kaluna mencari penghasilan tambahan sebagai model dan mencoba peruntungan bisnis kecil-kecilan. Setiap rupiah yang berhasil dikumpulkan menjadikannya semakin dekat dengan tujuannya. Perjalanan Kaluna dalam mewujudkan mimpinya dalam mencari rumah impian dibantu oleh sahabatnya, Danan (Derby Romero), Tanish (Risty Tagor), dan Miya (Fita Anggriani).

Perjalanannya tidak selalu mulus, Kaluna harus menghadapi berbagai rintangan, mulai dari harga rumah yang terus meroket, kondisi rumah dan jarak yang ideal, hingga tekanan dari lingkungan sekitar yang sering meragukan kemampuannya. Hal ini memberi tamparan kepada kita semua bahwa realitasnya tak ada yang sempurna di dunia ini. Namun, memiliki sahabat yang suportif adalah sebuah keberuntungan bagi Kaluna. Sahabatnya senantiasa mendukungnya dalam mencari informasi tentang properti, KPR, dan selalu memberikan semangat ketika Kaluna merasa putus asa.

Di tengah perjuangannya, Kaluna juga harus menghadapi dilema yang sulit. Kakak pertamanya ditipu pada saat membeli tanah, ternyata tanah tersebut juga milik orang lain. Hal yang mengejutkan adalah, pembelian tanah ini menggunakan uang hasil menggadaikan sertifikat rumah yang mereka tempati saat ini. Memang hidup tak



selalu adil di mata beberapa orang, mungkin salah satunya Kaluna. Kaluna yang tidak terpaut sama sekali dalam masalah itu diminta untuk menebus kembali sertifikat rumah dengan tabungan yang rencananya ia gunakan untuk membeli rumah impiannya. Di sinilah batinnya mulai bergejolak—bertanggung jawab kepada orang tua atau mewujudkan mimpinya yang tinggal selangkah lagi.

Tapi, apakah Kaluna akan rela untuk mengubur mimpinya demi hal yang bukan kelalaiannya?

Film *Home Sweet Loan* ini mampu menghadirkan emosi naik turun, karena terdapat adegan yang membuat penonton ikut merasakan salah tingkah ketika Danan mampu menaklukkan hati Kaluna seorang perempuan independen dan memiliki sifat yang sulit ditebak.

Melalui film ini, penonton diajak untuk merenung tentang arti dari rumah—bukan hanya sebagai sebuah bangunan, tetapi juga sebagai tempat di mana kita merasa aman, nyaman, dan dicintai.

Film *Home Sweet Loan* juga menyoroti pentingnya keluarga, persahabatan, dan dukungan sosial dalam meraih kesuksesan. Dan yang terpenting adalah setiap orang berhak untuk memiliki tempat tinggal yang layak dan nyaman, namun harus diingat bahwa keluarga

dan orang-orang di sekitar kita adalah harta yang tak ternilai. Dengan menyeimbangkan antara kepentingan pribadi dan tanggung jawab sosial, kita dapat hidup bahagia dan bermanfaat bagi orang lain.

(Nistya Widelia Vanessa)



Waktu Rilis: **26 September 2024**

Sutradara: **Sabrina Rochelle Kalangie**

Penulis: **Widya Arifianti, Almira Bastari**

Produser: **Cristian Imanuel**

Pemain: **Yunita Siregar, Derby Romero, Risty Tagor, Fita Anggriani Ilham, Ayushita, Ariyo Wahab, Wafda Saifan Lubis, Budi Ross, Daisy Lantang, Ina Marika, Ar Barrani Lintang, Rangga Riantiarno, Jesslyn Alena Zain, Naura Hakim**

Musik: **Idgitaf, Aviwkila, Ghea Indrawari, Nadin Amizah, Salma Salsabil, Maudy Ayunda, Feby Putri**

Durasi: **1 jam 52 menit**

Negara Asal: **Indonesia**

# RESOLUSI: KAWAL ASTA CITA



Comic by: Bintang A Marta

# *Gunung Gamkonora:*

Pesona Alam dan Tantangan Petualangan di Halmahera



**L**iburan akhir tahun semakin dekat. Sudahkah Anda menyiapkan destinasi untuk menjernihkan pikiran dan menikmati keindahan alam? Jika Anda mencari tempat yang menawarkan petualangan seru, panorama memukau, dan suasana segar jauh dari hiruk-pikuk perkotaan, Gunung Gamkonora di Pulau Halmahera, Maluku Utara, adalah pilihan yang tak boleh dilewatkan.

Terletak di Desa Adu, Kecamatan Ibu Selatan, Kabupaten Halmahera Barat, Gunung Gamkonora berdiri gagah dengan ketinggian sekitar 1.635 meter di atas permukaan laut, menjadikannya titik tertinggi di Pulau Maluku. Meski masih aktif sebagai gunung berapi, Gamkonora menawarkan pengalaman mendaki yang luar biasa, dengan jalur yang menantang namun sepadan dengan keindahan yang tersaji di puncaknya.

### **Pesona di Kaldera Gamkonora**

Dalam perjalanan menuju puncak, pendaki akan melewati kaldera yang memukau, dikelilingi perbukitan hijau yang menjanjikan kedamaian. Kaldera ini tak hanya memanjakan mata dengan lanskapnya, tetapi juga menghadirkan air terjun kecil yang mengalir lembut di antara bebatuan. Pemandangan ini begitu memikat, seolah menjadi hadiah bagi siapa saja yang berhasil mencapai titik ini.

Di malam hari, camping di kaldera Gunung Gamkonora menjadi

pengalaman tak terlupakan. Langit malam yang dihiasi jutaan bintang menawarkan pemandangan magis, sementara udara segar dan sunyi jauh dari polusi perkotaan menciptakan suasana yang mendamaikan. Jangan lupa membawa tenda, *sleeping bag*, dan jaket hangat untuk kenyamanan Anda.

Mendaki ke puncak Gamkonora memerlukan waktu sekitar 4-5 jam, tergantung kecepatan dan kondisi fisik Anda. Sesampainya di atas, lelah pendakian akan terbayar lunas. Dari ketinggian ini, Anda bisa menikmati pemandangan deretan gunung seperti Gunung Ibu, Gunung Dukono, hingga panorama Pulau Makian, dan Kie Matubu. Selain itu, pemandangan hutan yang luas dan lembah yang hijau memperkaya pengalaman visual yang tiada duanya.

### **Keunikan dan Keistimewaan Gamkonora**

Salah satu daya tarik unik dari Gunung Gamkonora adalah sebuah danau kecil yang mengeluarkan uap besar setiap 40 menit. Danau ini berada di ketinggian sekitar 1.330 meter di atas permukaan laut dan menambah kesan magis dari perjalanan Anda.

Di zona rumput tebu pada ketinggian sekitar 975 meter, pendaki juga bisa menemukan sesuatu yang unik: kumpulan kecil koin di atas batu. Tidak ada yang tahu pasti asal usulnya, tetapi pemandangan ini menjadi bagian



Foto  
BPKP  
Perwakilan  
Maluku  
Utara

dari cerita seru yang akan Anda bawa pulang.

### Tip Pendakian

Gunung Gamkonora memang menawarkan keindahan, tetapi persiapan yang matang sangatlah penting. Berikut beberapa tip untuk mendaki gunung ini:

1. Latihan Fisik: persiapkan fisik Anda dengan *jogging* atau olahraga ringan seminggu sebelum pendakian.
2. Perlengkapan: bawa perlengkapan mendaki seperti jaket, tenda, dan *sleeping bag*. Jangan lupa membawa makanan dan minuman yang cukup.
3. Panduan: jika Anda pendaki pemula, disarankan untuk menyewa porter atau pemandu lokal untuk memastikan keselamatan.
4. Dokumentasi: jangan lupa membawa kamera atau ponsel untuk mengabadikan momen di berbagai spot menarik selama perjalanan.

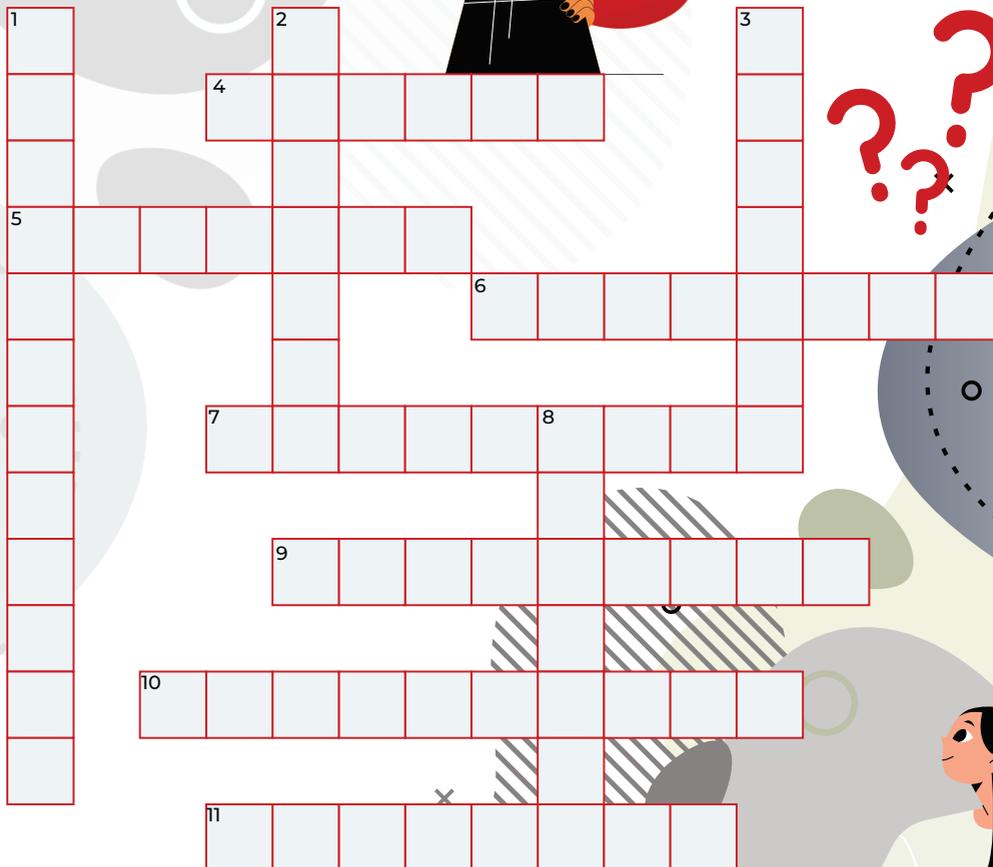
### Sejarah dan Aktivitas Vulkanik Gamkonora

Gunung Gamkonora memiliki sejarah panjang sebagai salah satu gunung berapi aktif di Indonesia. Letusan pertamanya tercatat pada abad ke-16, dengan letusan dahsyat pada tahun 1673 yang memicu tsunami dan menggenangi desa-desa sekitar. Letusan kecil terakhir terjadi pada 13 Juli 2012. Hingga kini, aktivitas vulkaniknya tetap dipantau secara intensif.

Gunung Gamkonora bukan hanya destinasi pendakian, tetapi juga cerminan keindahan alam Indonesia yang penuh tantangan. Bagi para petualang sejati, gunung ini adalah panggilan untuk menjelajahi keajaiban yang tersembunyi di Pulau Halmahera. Jadi, sudah siapkah Anda menjadikan Gunung Gamkonora sebagai bagian dari perjalanan tak terlupakan di akhir tahun ini?

(Aprillia Nurul Arifah)

# Teka Teki Sobwas



## Mendatar

- 4 Strategi (sinonim)
- 5 Digdaya
- 6 Pembaharuan
- 7 Penanaman modal dengan tujuan memperoleh keuntungan
- 9 Implementasi
- 10 Preventif (sinonim)
- 11 Progresif (antonim)

## Menurun

- 1 Kemungkinan atau Peluang
- 2 Asa (sinonim)
- 3 Proses pembelajaran
- 8 Ancaman (bahasa inggris)

## Ketentuan Cara Menjawab:

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

**Batas pengiriman jawaban TTS: 31 Januari 2025**

**Pemenang terpilih akan mendapat hadiah menarik dan diumumkan di Majalah Warta Pengawasan Edisi 1/2025.**

**Pemenang TTS WP 3/2024:**

1. Mustika Murni-Kalimantan Selatan
2. Sukma Putri Ayunani-Bandar Lampung
3. Aria Oktavian-Jawa Barat



**ACCELERATING NATIONAL DEVELOPMENT**  
**RISK MANAGEMENT IMPLEMENTATION FORUM 2024**

**Managing Cross Sector Risks,  
Achieving High and  
Sustainable Economic Growth**

November 14, 2024



**Managing Cross Sector Risks,  
Achieving High and  
Sustainable Economic Growth**



02

## **AKUNTABILITAS DALAM MENJAGA KEBERLANJUTAN**

Oleh: Ahmad Fahrian Aditya

11

## **ANTI-FRAUD MODEL DALAM PENCEGAHAN KORUPSI PEMERINTAH DAERAH**

Oleh: Alam Azhari Amir

# AKUNTABILITAS DALAM MENJAGA KEBERLANJUTAN

**Ahmad Fahrian Aditya,**

Auditor Ahli Pertama pada Direktorat Pengawasan Bidang Pangan, Pengelolaan Energi dan Sumber Daya Alam Kedeputan Bidang PIP Bidang Perekonomian dan Kemaritiman

## Abstract

*The public sector plays a crucial role in advancing social and environmental welfare through the implementation of sustainable practices. Sustainability reporting serves as a vital tool for governments to demonstrate their commitment to responsible public resource management and initiatives related to the environment and social issues. Despite the widely acknowledged benefits of sustainability accounting and reporting, research on these practices within Indonesia's public sector remains limited. This gap is attributed to reliance on international standards that have not been fully accommodated within Indonesia's Financial Accounting Standards (SAK), as well as the voluntary nature of sustainability reporting. Additionally, it is imperative for government institutions themselves to adopt sustainability report-*

*ing to lead by example and foster greater transparency and accountability. In this context, POJK No. 51 of 2017 marks a significant step by requiring publicly listed companies to report their sustainability activities. However, further research and collaborative efforts between the private sector, government, and civil society are essential to ensure that sustainability reports accurately reflect actual conditions and achieve greater transparency and accountability. This study underscores the need for localised reporting standards, enhanced corporate reporting capacity, and active stakeholder participation to foster better sustainability practices in Indonesia. Future research is needed to understand the factors influencing sustainability reporting practices in Indonesia's public sector and to develop effective strategies for achieving national sustainability goals.*

## 1. Pendahuluan

Sektor publik memegang peran krusial dalam memajukan kese-

jahteraan sosial dan lingkungan. Penerapan praktik-praktik berkelanjutan menjadi kunci dalam

mencapai tujuan tersebut. Konsep keberlanjutan, akuntabilitas, dan pelaporan keberlanjutan semakin mendapatkan sorotan di sektor ini karena membantu pemerintah dalam mengelola sumber daya secara efektif, meningkatkan transparansi, serta menumbuhkan kepercayaan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya (Sutaryo et al., 2022; Paomey & Pamungkas, 2019; Werastuti et al., 2021).

Pelaporan keberlanjutan menjadi sarana bagi pemerintah untuk menunjukkan komitmennya terhadap pengelolaan sumber daya publik yang bertanggung jawab dan inisiatif-inisiatif terkait lingkungan dan sosial. Sementara itu, akuntabilitas memastikan lembaga publik bertanggung jawab atas setiap tindakan dan keputusan yang diambil, sehingga tercipta tata kelola yang lebih baik dan hasil yang optimal bagi masyarakat (Sutaryo et al., 2022).

Meskipun manfaat akuntansi dan pelaporan keberlanjutan sudah banyak diakui, penelitian mengenai praktik ini di sektor publik Indonesia masih terbatas (Werastuti et al., 2021; Sutaryo et al., 2022; Paomey & Pamungkas, 2019). Penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi praktik pelaporan keberlanjutan di sektor publik Indonesia. Faktor-faktor tersebut antara lain *state ownership*, ukuran organisasi, serta tekanan dari para pemangku kepentingan (Sutaryo et al., 2022).

Selain itu, tekanan dari masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya juga mendorong organisasi sektor publik untuk lebih transpa-

ran dalam melaporkan kinerja keberlanjutan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran akan pentingnya keberlanjutan semakin meningkat di Indonesia, dan publik menuntut akuntabilitas yang lebih besar dari pemerintah dan lembaga-lembaga publik lainnya.

## 2. Keberlanjutan atau Berkelanjutan?

*Sustainability* pertama kali diperkenalkan dengan konsep “*Sustainable Development*” oleh Mrs. Brundland, Ketua World Commission on Environmental and Development dalam Laporan Komisi yang berjudul : *Our Common Future* (1987).

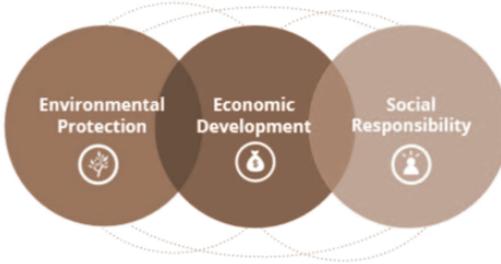
***Sustainable Development as “meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”***

*Sustainable development* (pembangunan berkelanjutan) adalah pembangunan untuk memenuhi kebutuhan hidup generasi sekarang tanpa mengganggu kemampuan generasi yang akan datang dalam memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Dalam istilah bahasa Indonesia, “*sustainable*” atau “*sustainability*” seringkali diterjemahkan menjadi dua makna yang saling terkait, yaitu “keberlanjutan” dan “berkelanjutan”. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), “keberlanjutan” merujuk pada proses, cara, atau hal yang berlanjut. Dalam konteks yang lebih luas, keberlanjutan mengacu pada kemampuan bumi dan segala isinya untuk terus bertahan dan berkembang dalam tiga dimensi utama: ekonomi (*profit*), lingkungan (*planet*), dan

sosial (*people*). Sementara itu, “berkelanjutan” memiliki makna berlangsung terus-menerus atau berkesinambungan. Istilah ini sering digunakan untuk menggambarkan aktivitas atau proses yang ramah lingkungan dan peduli terhadap

aspek sosial. Meskipun keduanya memiliki keterkaitan, penting untuk memahami perbedaan nuansa makna antara “keberlanjutan” dan “berkelanjutan” agar dapat menggunakan istilah ini secara tepat dalam berbagai konteks.

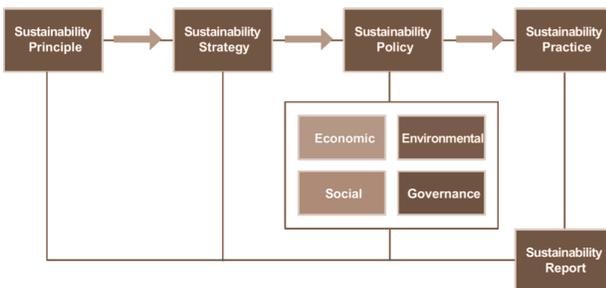


**Gambar 1.**  
Tiga Pilar Sustainability  
Sumber : NCCR

Selanjutnya, dalam manajemen keberlanjutan memerlukan pendekatan holistik yang mempertimbangkan dampak lingkungan, sosial, dan ekonomi secara menyeluruh. Dalam praktiknya, keberlanjutan dapat diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan sehari-hari, termasuk dalam operasional bisnis perusahaan. Beberapa contoh penerapannya meliputi: mengurangi emisi gas rumah kaca dan meningkatkan efisiensi energi, melakukan konservasi sumber daya alam, menggunakan produk ramah lingkungan, mempromosikan keberagaman dan inklusi di tempat kerja dan beberapa pendekatan lainnya.

### 3. Lanskap Keberlanjutan di Dunia

Perjalanan keberlanjutan di dunia dimulai pada tahun 1972 dengan Konferensi Perserikatan Bangsa-Bangsa tentang Lingkungan Manusia di Stockholm. Pada konferensi ini, didirikan Program Lingkungan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UNEP) sebagai pemerhati lingkungan dalam sistem Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB). Konferensi ini menyoroti kekhawatiran utama tentang hak-hak manusia, termasuk hak untuk mendapatkan makanan yang cukup, perumahan yang layak, air bersih, dan akses untuk menentukan ukuran keluarga mereka



**Gambar 2.** Strategic Sustainability Management  
Sumber : NCCR

sendiri. Selain itu, isu-isu seperti pemanasan global, ancaman terhadap lapisan ozon bumi, dan degradasi lingkungan juga menjadi fokus utama.

Pada tahun 1983, Komisi Dunia untuk Lingkungan dan Pembangunan (WCED) dibentuk oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa, dipimpin oleh Mrs. Gro Harlem Brundtland dari Norwegia. Pembentukan WCED merupakan permintaan dari PBB untuk merumuskan agenda global untuk perubahan yang bertujuan menjaga kelestarian lingkungan.

Kemudian, laporan yang diterbitkan oleh Komisi Dunia untuk Lingkungan dan Pembangunan pada April 1987, dengan tema “*Our Common Future*”, memperkenalkan definisi penting tentang pembangunan berkelanjutan. Pembangunan berkelanjutan didefinisikan sebagai pembangunan yang memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Definisi ini menjadi dasar bagi upaya global dalam mencapai keseimbangan antara pembangunan ekonomi, perlindungan lingkungan, dan kesejahteraan sosial.

Selanjutnya, pada tahun 1992, diadakan Konferensi Perserikatan Bangsa-Bangsa tentang Lingkungan dan Pembangunan (UNCED), yang juga dikenal sebagai Earth Summit di Rio de Janeiro. Konferensi ini menjadi tonggak penting dalam perjalanan keberlanjutan global.

Pada tahun 2000, Perserikatan Bangsa-Bangsa memperkenalkan Tujuan Pembangunan Mileni-

um (*Millennium Development Goals - MDGs*), yang terdiri dari delapan tujuan pembangunan internasional yang telah ditetapkan untuk dicapai pada tahun 2015. MDGs ini disepakati setelah KTT Milenium Perserikatan Bangsa-Bangsa pada tahun 2000, mengikuti adopsi Deklarasi Milenium Perserikatan Bangsa-Bangsa.

Kemudian, pada tahun 2016, Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals - SDGs*) diperkenalkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa sebagai pengganti MDGs yang berakhir pada akhir tahun 2015. SDGs dipromosikan sebagai Tujuan Global untuk Pembangunan Berkelanjutan dan mencakup 17 tujuan serta 169 target khusus yang harus dicapai antara tahun 2015 hingga 2030. Tujuan ini bertujuan untuk mempromosikan pembangunan yang berkelanjutan dengan melibatkan berbagai target spesifik yang mencakup aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan.

Perjalanan keberlanjutan ini menunjukkan komitmen global dalam mencapai pembangunan yang berkelanjutan dan memberikan kerangka kerja untuk upaya lebih lanjut dalam menjaga keseimbangan antara pembangunan dan perlindungan lingkungan. Namun, terdapat beberapa tantangan dalam perjalanannya, di antaranya pandemi COVID-19 yang telah memperlambat keberhasilan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) selama dua tahun.

Menurut laporan PBB tahun 2022, pandemi COVID-19 menyebabkan kemunduran dalam pencapaian SDGs di berbagai bidang,



**Gambar 3.** Tujuan Pembangunan Berkelanjutan  
 Sumber: United Nations

termasuk pengentasan kemiskinan, kesehatan, pendidikan, dan kesetaraan gender. (United Nations, 2022) Pembatasan sosial, gangguan ekonomi, dan tekanan pada sistem kesehatan telah menghambat kemajuan yang telah dicapai sebelumnya.

**4. Lanskap Keberlanjutan di Indonesia**

Secara konseptual, keberlanjutan telah terintegrasi dalam perencanaan pembangunan nasional Indonesia sejak RPJMN 2004-2009, dengan isu-isu lingkungan dan sosial mendapatkan perhatian yang lebih besar. Integrasi ini semakin diperkuat dalam RPJMN 2010-2014 dan 2015-2019, dengan penekanan pada pembangunan rendah karbon, pengelolaan sumber daya alam berkelanjutan, dan pengurangan risiko bencana.

Dalam RPJMN 2020-2024, keberlanjutan menjadi pilar utama pembangunan nasional, berfokus

pada pembangunan ekonomi hijau, peningkatan kualitas lingkungan, dan penguatan ketahanan sosial. RPJPN 2025-2045 yang sedang disusun juga menempatkan keberlanjutan sebagai prinsip utama dalam mencapai visi Indonesia Maju 2045, menunjukkan komitmen pemerintah dalam mengintegrasikan prinsip keberlanjutan secara jangka panjang.

Sementara itu, penerapan *Sustainability Assessment* (SA) atau pengukuran keberlanjutan di Indonesia masih relatif baru, dengan mendapatkan perhatian setelah *Paris Agreement* Tahun 2015 yang disahkan melalui Undang-undang Nomor 16 Tahun 2016. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) memelopori penerapan SA melalui POJK Nomor 51 Tahun 2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik. Penerapan SA berupa Laporan Keberlanjutan bersifat wajib bagi perusahaan yang tercatat di bursa saham (emiten) dan sukarela bagi perusahaan lainnya.

Dalam hal ini, sektor bisnis lebih maju dalam implementasi

SA dibandingkan sektor publik, meskipun konsep keberlanjutan sudah tertuang dalam konsep pembangunan Negara sejak 2004. Ketiadaan regulasi yang mewajibkan penerapan SA di sektor publik terutama di lembaga pemerintah seperti Laporan Keberlanjutan Lembaga menjadi faktor penghambat utama, padahal sektor publik memiliki peran krusial sebagai penggerak utama keberlanjutan di Indonesia. Selain itu, Xinwu He (2023) berpendapat bahwa keteringgalan lembaga pemerintah dalam penerapan SA disebabkan oleh perbedaan definisi dan cakupan laporan keberlanjutan, serta kurangnya standar pelaporan yang secara langsung merujuk pada konteks sektor publik. Hal ini menunjukkan urgensi bagi lembaga pemerintah untuk menerapkan SA dalam proses bisnis mereka.

## 5. Akuntabilitas Keberlanjutan

Akuntabilitas dalam tata kelola keberlanjutan menjadi perhatian penting bagi pemerintah di seluruh dunia karena semakin diakui bahwa aktivitas manusia memiliki dampak signifikan terhadap lingkungan dan perlunya memastikan bahwa kemajuan menuju keberlanjutan transparan, inklusif, dan terkelola dengan baik. Langkah-langkah akuntabilitas yang efektif sangat penting untuk memastikan bahwa pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka, serta bahwa kemajuan menuju keberlanjutan dilaporkan dan diverifikasi dengan akurat.

Konsep akuntabilitas telah didefinisikan dalam berbagai cara,

termasuk sebagai alokasi dan penerimaan tanggung jawab atas tindakan dan keputusan, serta pembuktian apakah tanggung jawab tersebut telah dipenuhi (Rjoub et al., 2021). Akuntabilitas juga dapat dilihat dari perspektif yang berbeda, seperti ke atas kepada penyandang dana, ke bawah kepada klien, dan secara holistik kepada berbagai pemangku kepentingan yang lebih luas (Simaens & Koster, 2013).

Pemerintah dan organisasi lainnya telah berupaya meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam tata kelola keberlanjutan melalui inisiatif seperti pembuatan pedoman praktik terbaik global (Rjoub et al., 2021). Namun, pendekatan *top-down* ini telah dikritik karena gagal secara memadai mengikutsertakan pandangan dan partisipasi komunitas lokal (Rjoub et al., 2021).

Akuntabilitas yang efektif dalam tata kelola keberlanjutan memerlukan keseimbangan antara pendekatan *top-down* dan *bottom-up*, di mana pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya bekerja secara kolaboratif untuk mengembangkan dan menerapkan mekanisme akuntabilitas yang transparan dan inklusif (Svärd, 2017). Dengan adanya pendekatan *top-down* dan *bottom-up*, akuntabilitas dalam tata kelola keberlanjutan dapat lebih efektif karena menggabungkan kendali regulatif yang kuat dengan partisipasi aktif dari masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya.

Dalam konteks tata kelola keberlanjutan, akuntabilitas telah muncul sebagai aspek krusial, de-

ngan berbagai pendekatan yang diterapkan untuk meningkatkan transparansi dan tanggung jawab (Nunhes et al., 2020). Salah satu pendekatan yang paling banyak diadopsi adalah pelaporan keberlanjutan, yang berfungsi sebagai platform bagi organisasi, khususnya di sektor bisnis, untuk mengungkapkan kinerja dan inisiatif terkait keberlanjutan mereka (Brockett & Rezaee, 2012).

Konsep akuntabilitas melibatkan kewajiban untuk menjelaskan dan membenarkan perilaku organisasi kepada pihak-pihak yang menjadi tanggung jawab organisasi tersebut (Simaens & Koster, 2013). Pelaporan keberlanjutan dapat dilihat sebagai sinyal yang dikirim oleh organisasi kepada para pemangku kepentingannya, termasuk penyandang dana, klien, dan publik yang lebih luas, sesuai dengan perspektif akuntabilitas yang holistik. Efek strategis dari sinyal ini dapat memiliki konsekuensi bagi organisasi, tergantung pada bagaimana para pemangku kepentingannya memandang kinerja dan pengungkapan keberlanjutan organisasi tersebut (Bedenk & Barišić, 2019).

Signifikansi akuntansi dan pelaporan keberlanjutan telah meningkat dalam beberapa tahun terakhir, dengan berbagai inisiatif internasional dan nasional yang mempromosikan penerapannya. Akuntansi keberlanjutan dianggap sebagai subkategori dari akuntansi keuangan, yang berfokus pada pengungkapan informasi non-keuangan tentang kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan suatu perusahaan. Ini berbeda dari akun-

tansi keuangan tradisional, karena mencakup pendekatan yang lebih komprehensif untuk mengukur dan melaporkan dampak organisasi terhadap pemangku kepentingannya, termasuk pemasok, pemerintah, karyawan, dan pelanggan (Ascani et al., 2021).

Organisasi internasional menjadi motor penggerak dalam penerapan akuntansi keberlanjutan sebagai wadah transparansi dan akuntabilitas. Salah satu standar yang digunakan adalah *Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Standards*, yang berada di bawah naungan *International Sustainability Standards Board (ISSB)* dari *IFRS Foundation*. Standar SASB mengatur 77 industri dalam 11 sektor bisnis dan berlandaskan prinsip-prinsip *evidence based*, partisipasi luas dan seimbang dari perusahaan, investor, dan ahli di bidang terkait, serta pengawasan dan persetujuan dari Dewan Standar SASB yang independen.

Selain itu, standar ini berfokus pada pelaporan keberlanjutan yang mencakup isu-isu materialitas finansial. Materialitas finansial adalah konsep yang merujuk pada informasi yang signifikan bagi investor dan pemangku kepentingan lainnya dalam pengambilan keputusan ekonomi. SASB membantu perusahaan mengidentifikasi dan mengelola risiko dan peluang keberlanjutan yang dapat memengaruhi kinerja keuangan mereka.

Selanjutnya *Global Reporting Initiative (GRI) Standards* menjadi banyak acuan di seluruh dunia dalam menerapkan pelaporan keberlanjutan. Standar ini memberikan panduan komprehensif

tentang bagaimana organisasi dapat mengukur, mengelola, dan melaporkan kinerja keberlanjutan mereka. Standar GRI memiliki tiga pokok konten di dalamnya, di antaranya *Universal Standards* yang

merupakan fondasi utama dalam penerapan laporan keberlanjutan, *Sector Standards* yang meliputi sektor bisnis, dan *Topic Standards* yang meliputi laporan informasi spesifik dalam topik material.

### SUSTAINABILITY REPORT CONTENTS

 Economic	 Environment	 Social	 Governance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economic performance</li> <li>• Job creation</li> <li>• Local community</li> <li>• Supply chain</li> <li>• Tax</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energy</li> <li>• Water and effluent</li> <li>• Biodiversity</li> <li>• Emission</li> <li>• Waste</li> <li>• Mining closure</li> <li>• Reclamation</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Human rights</li> <li>• Occupational Health and Safety</li> <li>• Training and Education</li> <li>• Community Development</li> <li>• Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizational structure</li> <li>• BOC/D</li> <li>• Committee under BOC</li> <li>• Anti corruption</li> <li>• Whistle blowing system</li> </ul>

**Gambar 4.** Konten Laporan Keberlanjutan  
 Sumber : NCCR

Dalam konteks Indonesia, standar *sustainability accounting* masih mengacu pada standar internasional dan belum diakomodasi dalam Standar Akuntansi Keuangan (SAK). Hal ini menciptakan kesenjangan dalam pelaporan keberlanjutan karena penerapan standar global mungkin kurang relevan dengan kondisi lokal. Di dalam POJK Nomor 51 Tahun 2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik, mensyaratkan perusahaan *go public* untuk melaporkan keberlanjutan bisnisnya secara terpisah namun pada waktu yang bersamaan dengan laporan keuangan perusahaan. Hal ini menandai era baru bagi perkembangan bisnis untuk menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan.

Namun, penjaminan laporan keberlanjutan di Indonesia masih bersifat sukarela sehingga hasil yang dilaporkan memiliki potensi untuk tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya. Hasil penilaian yang dilakukan oleh penulis terhadap salah satu perusahaan nasional minyak dan gas di Indonesia menemukan bahwa terdapat banyak *substandar* (tidak standar) dalam pelaporan yang dibuat, meskipun telah memiliki verifikasi dari pihak independen untuk menjamin kualitas pelaporannya. Hal ini membuka ruang yang besar bagi para peneliti, pembuat kebijakan, praktisi, dan masyarakat untuk berkontribusi bagaimana cara agar laporan keberlanjutan yang dibuat oleh perusahaan benar-benar mencerminkan keadaan yang sebenarnya dengan pendekatan prinsip *substance over form*. Upaya kolaboratif antara sektor swasta, pemerintah, dan masyarakat sipil menjadi kunci untuk mencapai transparansi

dan akuntabilitas yang lebih baik dalam pelaporan keberlanjutan.

Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut mengenai praktik akuntansi dan pelaporan keberlanjutan di sektor publik Indonesia sangatlah penting. Pemahaman yang le-

bih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi praktik ini dapat membantu pemerintah dan lembaga publik lainnya dalam mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan keberlanjutan mereka.

**VOLUNTARY ERA MANDATORY ERA**

2003 - 2020	OJK Regulation No. 51/2017	Relaxation	OJK Circular I/No 16/2021	Standards/Guideline
Based on GRI Standards: • Kaltim Prima Coal (2003) • PTBA(2006) • Adaro (2011) • ITM (2014) • TBS(2020) • Antam (2005) • Telkom (2005) • Timah (2006) • PGN(2009) +/- 100 Coystill 2020	OJK requires public companies to publish sustainability reports starting in fiscal year 2021	Due to the COVID-19 Pandemic, OJK has postponed the mandatory effective date of sustainability report to fiscal year 2021.	OJK issued Circular Letter No. 16/2021 to implement OJK Regulation No. 51/2017 including sustainability report guidelines	GRI Standards + OJK Guidelines
		Singapore : 2016	Phillipine : 2019	

**Gambar 5.** Perjalanan Laporan Keberlanjutan di Indonesia  
Sumber: NCCR

**6. Kesimpulan**

Penelitian ini menyoroti pentingnya sektor publik dalam memajukan praktik keberlanjutan dan akuntabilitas melalui pelaporan yang transparan dan bertanggung jawab. Meskipun Indonesia telah mengambil langkah awal dengan mengadopsi standar internasional dan menerapkan peraturan seperti POJK Nomor 51 Tahun 2017, masih terdapat kesenjangan dalam implementasi dan relevansi lokal yang perlu diatasi. Penjaminan laporan keberlanjutan yang masih bersifat sukarela menunjukkan adanya potensi ketidakakuratan dalam laporan yang disampaikan. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan standar pelaporan yang sesuai dengan konteks lokal, meningkatkan kapasitas pe-

laporan perusahaan, dan mendorong partisipasi aktif dari semua pemangku kepentingan.

Lebih lanjut, **lembaga pemerintah juga perlu mengadopsi pelaporan keberlanjutan untuk memberikan contoh dan mendorong akuntabilitas keberlanjutan.** Upaya kolaboratif antara sektor swasta, pemerintah, dan masyarakat sipil menjadi kunci dalam mencapai transparansi dan akuntabilitas yang lebih baik, serta mendorong pencapaian tujuan keberlanjutan di Indonesia. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi praktik pelaporan keberlanjutan di sektor publik Indonesia dan mengembangkan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan keberlanjutan nasional.

**Daftar Referensi**



# ANTI-FRAUD MODEL

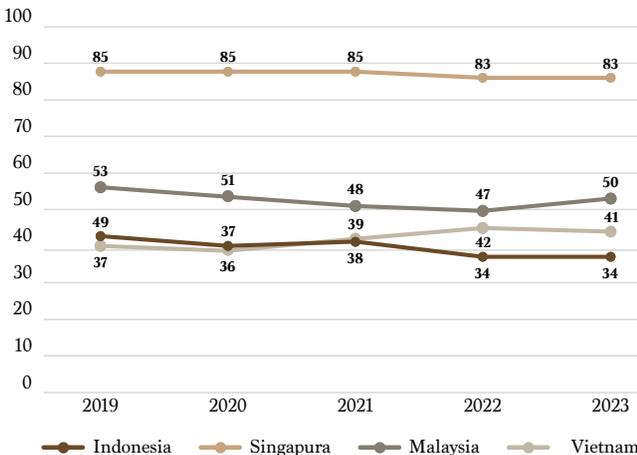
## DALAM PENCEGAHAN KORUPSI PEMERINTAH DAERAH

Alam Azhari Amir,  
Re-entry pada Biro Sumber Daya Manusia

### 1. Pendahuluan

Sejak awal Era Reformasi hingga saat ini, berbagai upaya pemberantasan korupsi yang dilaksanakan Pemerintah Indonesia baik melalui transformasi asas penyelenggaraan pemerintah yang awalnya bersifat sentralistik menjadi desentralisasi, perbaikan prinsip transparansi dan akuntabilitas tata kelola manajemen sektor publik, serta reformasi instrumen penegak hukum belum mampu berkontribusi memberikan peru-

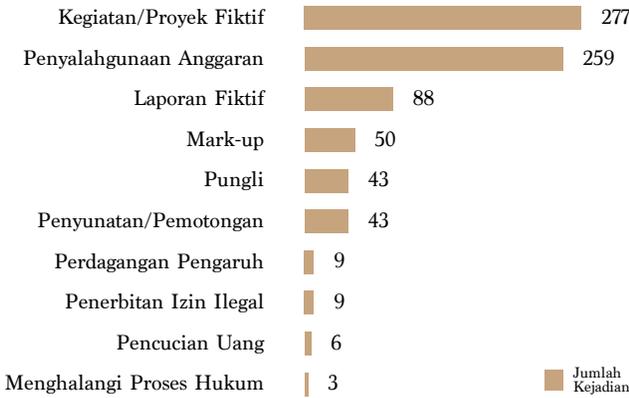
bahan yang signifikan. Data CPI (*Corruption Perception Index*) lima tahun terakhir (2019–2023) yang dipublikasikan lembaga nonprofit pemerhati tingkat korupsi global yaitu Transparency International, menunjukkan bahwa tingkat persepsi korupsi sektor publik di Indonesia relatif rendah dan tertinggal dari negara-negara regional Asia Tenggara seperti Singapura, Malaysia, dan Vietnam sebagai berikut:



**Gambar 1.**  
Perbandingan Skor  
CPI Indonesia dengan  
beberapa Negara  
ASEAN  
Sumber: [https://www.  
transparency.org/en/  
cpi/2023](https://www.transparency.org/en/cpi/2023)

Data tren penindakan kasus korupsi tahun 2023 yang dirilis oleh ICW (Indonesian Corruption Watch) menunjukkan bahwa 4 (empat) dari 10 (sepuluh) besar modus operandi korupsi yang terjadi di tahun

2023 adalah korupsi yang berbentuk kegiatan/proyek fiktif (277 kejadian), penyalahgunaan anggaran (259 kejadian), laporan fiktif (88 kejadian), dan *mark-up* (50 kejadian) dengan rincian sebagai berikut.



**Gambar 2.** Tren Modus Korupsi Tahun 2023  
Sumber: Laporan Hasil Pemantauan Tren Korupsi Tahun 2023 oleh ICW

Diagram 2 di atas menunjukkan bahwa sektor-sektor tata kelola sumber daya publik, meliputi sektor pengelolaan keuangan dan aset negara serta sektor pengadaan barang dan jasa masih menjadi sektor yang paling rentan terhadap korupsi. Korelasi antara sektor tata kelola sumber daya publik dengan tingginya tingkat kerentanan korupsi pada sektor tersebut bukan sesuatu yang baru. Dzhu-masev (2014) menjelaskan bahwa sebagian besar bukti penelitian empiris menunjukkan alokasi belanja negara (*government spending*) selain berpengaruh pada pertumbuhan ekonomi, namun juga berpengaruh kepada risiko tumbuhnya praktik korupsi dan pencarian rente (*rent-seeking*). Dengan kata lain, sektor tata kelola sumber daya publik memang memiliki kerentanan risiko *inherent* (melekat) dengan praktik-praktik korupsi.

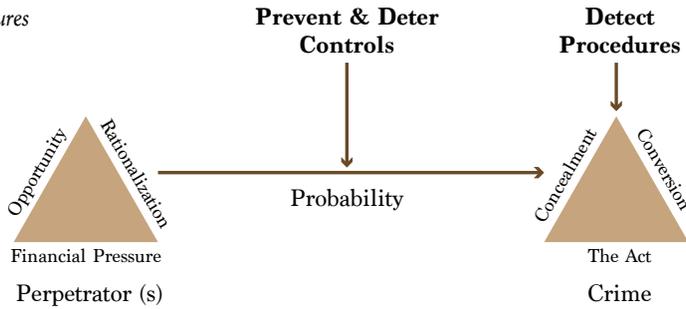
*Anti-Fraud Model* adalah salah satu kerangka konseptual pence-

gahan korupsi kontemporer yang pertama kali dicetuskan oleh Dorminey et.al (2012). Model ini dikembangkan dari *foundational theory* studi perilaku tentang *fraud* antara lain teori *Fraud Triangle* oleh Cressey (1953) dan *Triangle of Fraud Action* oleh Albrecht et.al (2006). *Anti-Fraud Model* berfokus pada penguatan 3 (tiga) aspek kunci dalam pencegahan korupsi dengan gambaran sebagai berikut.

- **Kontrol Pencegahan (*Preventive Control*)**, meliputi penguatan prosedur rutin organisasi dalam rangka meminimalisasi risiko korupsi dengan menekan faktor pemicu berupa
  - tekanan kebutuhan finansial (*pressure of financial needs*), dengan memberikan kesadaran terkait keseimbangan antara beban dan risiko kerja individu organisasi dengan dukungan sumber daya dan *reward/insentif* yang diperoleh dari organisasi;

Anti-Fraud Efforts: Reducing the probability of the fraud path

- Preventive Controls
- Detection procedures
- Deterrents



Gambar 3. Anti-Fraud Model (Model Anti-Kecurangan)  
Sumber: Dorminey et.al (2012)

- peluang (*opportunity*), penguatan proses bisnis/prosedur rutin organisasi agar lebih tahan terhadap risiko korupsi; dan
- pembenaran (*rationalization*), dengan membangun budaya organisasi anti-korupsi yang tidak permisif terhadap perilaku korupsi.

ACFE (2022) memberikan beberapa contoh penerapan aspek *preventive control* (kontrol pencegahan) sebagai berikut.

- Identifikasi *transaction red-flag*, misalnya adanya transaksi organisasi yang tidak biasa.
- Identifikasi perilaku dan gaya hidup individu dalam organisasi (misalnya, tingkat komplain pegawai terhadap penghasilan, gaya hidup yang tidak wajar/tidak sesuai dengan penghasilannya, identifikasi adanya kesulitan finansial/masalah keluarga, masalah ketergantungan/adiksi, dan lain-lain).

- Identifikasi konflik kepentingan antara individu organisasi dengan pihak ketiga/mitra/vendor eksternal.
- Pemisahan fungsi dan otorisasi dari yang awalnya dikendalikan satu individu kemudian disebar ke beberapa individu agar tercipta mekanisme *check and balances*.
- Penilaian risiko *fraud/korupsi (fraud risk assessment)* di level program/kegiatan organisasi, khususnya yang melibatkan pengeluaran anggaran organisasi.

- **Faktor Penggantar (*Deterrence Factor*)**, disebut oleh Dorminey et.al (2012) sebagai aspek paling vital dalam *Anti-Fraud Model* karena berbasis modifikasi perilaku anti korupsi yang menggambarkan segala upaya organisasi dalam rangka membuat individu organisasi gentar/berpikir berkali-kali sebelum melakukan tindakan korupsi. Berbeda dengan aspek *preventive control* yang memini-

malisasi faktor kesempatan (*opportunity*) di tataran penguatan sistem pengendalian internal dan sistem pengawasan, *deterrence* meminimalisasi faktor kesempatan (*opportunity*) di tataran subjektif, yaitu pembentukan persepsi individu dengan strategi peningkatan sebagai berikut.

- Peningkatan persepsi kolektif pegawai berupa persepsi deteksi/rasa takut tertangkap (*detection perception / fear of getting caught*) di kalangan individu organisasi bahwa jika mereka melakukan *fraud*/korupsi, mereka akan mudah terdeteksi oleh organisasi.
- Peningkatan persepsi hukuman / rasa takut dihukum (*punishment perception/fear of getting punished*) bahwa *benefit* hasil korupsi yang diperoleh tidak sepadan dengan *cost/punishment* yang menanti jika terbukti melakukan korupsi.

ACFE (2022) memberikan beberapa contoh penerapan aspek *deterrence* (penggantar) sebagai berikut.

- Peningkatan *employee fraud-awareness program* (program kesadaran *fraud* pegawai/karyawan), dengan menekankan penyampaian kepada seluruh individu organisasi bahwa organisasi melakukan identifikasi yang rutin dan intensif terhadap transaksi mencurigakan dan gaya hidup yang tidak wajar dari individu organisasi.

- Pemberlakuan kebijakan “*surprise audit*” (audit tidak terduga) tanpa pemberitahuan sebelumnya.
- Pemberlakuan kebijakan rotasi/pengambilan cuti wajib kepada pejabat yang menduduki posisi strategis dalam otorisasi transaksi keuangan organisasi dengan tujuan meminimalisasi kemungkinan individu melakukan manipulasi pencatatan transaksi karena terlalu lama menjabat posisi tertentu.
- Aktivasi sistem pengaduan (*whistleblowing system*) internal dan eksternal organisasi yang disertai mekanisme perlindungan pelapor yang memadai untuk menghindari serangan balasan yang mungkin terjadi kepada pelapor.
- Kebijakan pemberian “*reward*” bagi pelapor korupsi yang laporannya terbukti benar dan menghindarkan organisasi dari kerugian yang lebih besar.

- **Prosedur Deteksi (*Detection Procedure*)**, aspek yang berfungsi untuk merancang desain penanganan atas kejadian *fraud*/korupsi yang telah terjadi, berbeda dengan aspek *preventive control* (kontrol pencegahan) dan *deterrence* (penggantar) yang diimplementasikan di tataran pencegahan sebelum terjadinya kejadian *fraud*/korupsi. Dorminey et.al (2012) menjelaskan bahwa aspek *detection procedure* (prosedur deteksi) didesain untuk mendeteksi *fraud*/korupsi

serta tindakan penanganannya sesuai basis teori *Triangle of Fraud Action* yang menggambarkan tindakan-tindakan yang biasanya dilakukan pelaku korupsi meliputi penguatan fungsi pengawasan internal berupa

- menjamin efektivitas pengungkapan *fraud* agar bisa dengan cepat dan efektif untuk diungkap/dibuktikan dan meminimalisasi kerugian yang lebih besar, dan
- memberikan efektivitas rekomendasi perbaikan sebagai umpan balik (*feedback*) berupa sinyal atas ketidakmampuan kontrol pencegahan (*preventive control*) dalam mencegah korupsi terjadi sejak awal, dengan tujuan meminimalisasi risiko korupsi sejenis terjadi lagi di masa depan.

ACFE (2022) memberikan beberapa contoh penerapan aspek *detection procedure* (prosedur deteksi) sebagai berikut.

- Identifikasi titik kritis dalam sistem dan prosedur rutin organisasi yang paling rentan (*vulnerable*) terhadap risiko *fraud*/korupsi.
- Pemanfaatan hasil *fraud risk assessment* (penilaian risiko kecurangan) sebagai basis data utama dalam pelaksanaan monitoring dan audit.
- Penguatan kompetensi audit investigatif dan *fraud identification* kepada fungsi audit internal organisasi.
- Pemberlakuan kebijakan/*Standard Operational Procedure* penanganan korupsi yang

disusun sesuai tingkat toleransi organisasi terhadap perilaku korupsi, yang memuat kriteria korupsi seperti apa yang dapat diselesaikan secara nonlitigasi (misalnya, hukuman disiplin, demosi, pengenaan ganti rugi) dan kriteria korupsi yang harus diselesaikan dengan proses (litigasi) penegakan hukum.

- Pemberlakuan kebijakan/SOP pemulihan kerugian dan reputasi organisasi akibat tindakan korupsi yang terjadi.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana berbagai upaya pencegahan korupsi yang diterapkan di salah satu pemerintah daerah yang menjadi objek penelitian ditinjau dari aspek *Anti-Fraud Model* meliputi kontrol pencegahan, faktor penggentar, dan prosedur deteksi sebagai parameter. Berdasarkan karakteristik fokus penelitian yang bersifat dinamis dan melibatkan proses sosial individu dan kelembagaan tersebut, penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif dengan paradigma eksplanatif (*explanatory*) yang bertujuan untuk memberikan penjelasan mendalam untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian terkait “mengapa upaya pencegahan korupsi menjadi tidak efektif?” dan “bagaimana inefektivitas upaya pencegahan berkontribusi pada ketidakmampuan mengantisipasi terjadinya kasus-kasus korupsi di lapangan?”. Semua pertanyaan di atas diharapkan terjawab dengan

menggunakan aspek *Anti-Fraud Model* sebagai basis analisis.

Data primer dalam penelitian ini berupa hasil wawancara dengan menggunakan pertanyaan semi-terstruktur untuk menggali informasi mendalam dari pengalaman, perspektif, dan penalaran individu dari para informan, dan alasan individu ketika berinteraksi dengan fenomena sosial yang sangat dinamis seperti pencegahan korupsi. Informan yang diguna-

kan dalam penelitian ini terdiri 5 (lima) informan, dimana 4 (empat) informan dari unsur Pemerintah Daerah dan satu informan dari unit kerja instansi vertikal. Informan-informan tersebut dipilih berdasarkan peran-peran kunci dan memiliki pengalaman terlibat langsung dalam implementasi program dan/atau kegiatan pencegahan korupsi pada Pemerintah Daerah dengan rincian sebagai berikut:

Inisial	Institusi
Informan 1	Badan Perencanaan Pembangunan, Riset, dan Inovasi Daerah
Informan 2	Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah
Informan 3	Biro Pengadaan Barang Jasa Daerah
Informan 4	Inspektorat Daerah
Informan 5	BPKP Perwakilan Sulawesi Barat

### 3. Hasil Penelitian

- **Kontrol pencegahan (*preventive control*) yang tidak memadai untuk menekan faktor individu pemicu korupsi**  
Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai upaya pencegahan korupsi, utamanya instrumen berbasis pengendalian internal organisasi belum disertai kontrol pencegahan yang memadai untuk meminimalisasi risiko korupsi yang dipicu dari faktor tekanan (*pressure*), peluang (*opportunity*), dan pembenaran (*rationalization*). Instrumen pencegahan kecurangan berbasis pengendalian internal dapat mengidentifikasi kecurangan yang bersifat pencatatan laporan keuangan dan

penyalahgunaan aset, namun tidak memiliki kerangka konseptual yang kuat untuk mencegah korupsi karena faktor psikologis pelaku atau budaya organisasi yang lemah, seperti kolusi, pemerasan, penyuapan, konflik kepentingan, dan lain-lain (Maulidi & Ansell, 2022). Penulis menyajikan beberapa kutipan transkrip yang mendukung temuan penelitian di atas sebagai berikut.

“Saya rasa sudah menjadi rahasia umum bahwa implementasinya tidak sempurna yang didokumentasikan [...] prioritas utama kami adalah tuntutan pimpinan daerah kami agar berbagai indikator pencegahan ko-

rupsi di pemerintah daerah tidak turun drastis.” (Informan 4)

“Mengimplementasikan upaya pencegahan korupsi secara komprehensif, tidak semudah kedengarannya... komitmen dalam memberikan dukungan sumber daya seperti ini masih belum jadi prioritas pimpinan kami di daerah. Untuk mengirimkan personel untuk pelatihan kompetensi pendampingan perencanaan saja tidak cukup. Jika kita tidak benar-benar memahami poin-poin penting dalam proses bisnis rutin kami, bagaimana kita bisa mengidentifikasi potensi korupsinya?” (Informan 1)

“Tidak ada anggaran untuk pendidikan anti korupsi di dinas kami. Kami sudah mengajukannya, tapi pimpinan menolaknya, mungkin karena menganggap itu bukan tugas utama kami, padahal seharusnya tanggung jawab pencegahan korupsi dimulai dari manajemen inti, bukan Inspektorat saja. . . Kalau ditanya faktor penyebab, saya juga tidak terlalu paham apa alasan mengapa pimpinan kami kurang menunjukkan dukungan dan komitmen pencegahan korupsi. Kalau bisa dibilang, lebih tersirat lah daripada tersurat. Cara menyeimbangkannya, kalau saya selama ini cenderung

tidak menutup pintu komunikasi dengan pimpinan lah, minimal kita tahu maunya pimpinan dan kita menjelaskan risiko hukumnya.” (Informan 2)

- **Ineksistensi faktor penggentar (*deterrence factor*)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai upaya pencegahan korupsi belum mampu menciptakan efek penggentar yang membuat individu organisasi berpikir berkali-kali sebelum melakukan korupsi/kecurangan. Efek penggentar yang sangat bergantung pada komitmen pimpinan pemerintah daerah dalam mengimplementasikan kebijakan pencegahan korupsi yang komprehensif, membuat upaya penciptaan efek penggentar melalui berbagai instrumen hanya sebatas formalitas dan pemenuhan output dokumen, dan tidak menunjukkan dampak berupa meningkatnya persepsi deteksi/*fear of getting caught* (rasa takut tertangkap) dan persepsi hukuman/*fear of getting punished* (rasa takut dihukum). Hal ini tergambar dari berbagai informasi sebagai berikut.

“...saluran pengaduan internal mungkin cukup efektif kalau laporannya terkait dugaan korupsi di level pegawai menengah ke bawah, tapi kalau sudah mencakup pimpinan-pimpinan puncak agak sulit saya rasa ya.” (Informan 3)

“...seringnya seperti ini, ada permintaan audit atas indikasi korupsi masuk ke kami Inspektorat dari APH (Aparat Penegak Hukum)... terus pas mereka gelar kasus ke kami, kami bertanya dari mana sumber informasi awalnya, ternyata sumber pengaduannya dari internal pemerintah daerah sendiri...jadi sebenarnya internal pegawai lebih memilih langsung melapor ke APH dibanding melalui saluran pengaduan korupsi resmi, jadi nya kasusnya diusut secara hukum bukan melalui proses pencegahan internal manajemen. Kami juga paham psikologisnya teman-teman mungkin merasa kalau saluran pengaduan pencegahan korupsi (*whistleblowing system*) belum terlalu memadai dari sisi fitur perlindungan pelapor.” (Informan 4)

“...kalau berbicara terkait sanksi korupsi sebagai instrumen pencegahan yang memberikan efek jera, saya kira itu sangat bergantung dengan komitmen pimpinan ya...sebagus apa pun penguatan prosedur untuk mencegah korupsi, kalau tidak disertai dengan sanksi yang sepadan, sangat sulit menciptakan efek penggentar.” (Informan 4)

Penulis mencoba menggali lebih dalam untuk mengeksplorasi mengapa faktor kelemahan komitmen pimpinan

dalam mengimplementasikan pencegahan korupsi yang komprehensif sebagaimana tergambar dalam kutipan di atas, berpengaruh terhadap tidak terciptanya efek penggentar (*deterrence*) dan menemukan beberapa kutipan menarik terkait kelemahan legitimasi instrumen pencegahan serta mekanisme *reward and punishment* yang jelas dan tegas terkait kebijakan pencegahan korupsi sebagaimana tergambar di bawah ini.

“Saya tidak tahu bagaimana interaksi antara pimpinan daerah dengan stafnya, karena stafnya juga ‘menutup-nutupi’ ketika kami mencoba menggali hal ini [...] yang pasti secara konseptual, tidak ada mekanisme *reward and punishment* yang tegas dan jelas untuk membuat kerangka kerja atau instrumen pencegahan korupsi berbasis pengendalian internal manajemen menumbuhkan efek penggentar korupsi yang efektif.” (Informan 5)

“Tidak ada efek jera. Apa konsekuensi bagi pimpinan pemerintah daerah? [...] Apakah berpengaruh pada tingkat keterpilihan politik pemimpin daerah? Tidak, tidak berpengaruh. Apakah berpengaruh pada alokasi dana transfer dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah? Tidak. [...] hampir tidak ada konsekuensinya.” (Informan 5)

- **Inefektivitas Prosedur Deteksi pada APIP**

Hasil penelitian pada aspek prosedur deteksi menunjukkan bahwa konflik kepentingan pimpinan dan potensi retaliasi dalam bentuk penyalahgunaan kewenangan menjadi penghambat pengungkapan korupsi yang efektif dan pelaksanaan tindakan korektif berupa perbaikan sistem yang menjadi tugas dan fungsi APIP pemerintah daerah, sebagaimana diilustrasikan dalam kutipan berikut ini.

“Sulit menjalankan fungsi audit internal jika berbenturan dengan kepentingan pimpinan, sementara pengaruh dan kewenangan pimpinan terhadap karir kami masih terlalu besar dan sering kali dilakukan tanpa penjelasan yang transparan dan akuntabel atas keputusan-keputusan yang berdampak pada karir kami tersebut.” (Informan 4)

“Apalagi kalau bicara soal sanksi yang memberikan efek jera, itu sangat tergantung pada pimpinan. Belum lagi kecenderungannya, pimpinan enggan mengadopsi kebijakan pencegahan korupsi yang membebani kepentingan mereka.” (Informan 4)

“Terkait tindakan korektif, yang dapat kami lakukan selama ini hanya mekanisme pengembalian kerugian negara jika korupsi terung-

kap. Sedangkan untuk sanksi yang memberikan efek jera misalnya, sanksi yang berdampak pada karir agak sulit karena disini banyak pegawai yang memiliki kedekatan personal dengan pimpinan.” (Informan 4)

Kami mencoba menggali lebih dalam untuk mengeksplorasi faktor-faktor institusional yang menghambat pencapaian aspek prosedur deteksi (pengungkapan dan tindakan korektif) dan menemukan faktor-faktor seperti kelemahan independensi kelembagaan APIP sebagai berikut.

“Masalah terbesar adalah kelemahan independensi APIP baik secara kelembagaan maupun dalam hal status kepegawaian”. Secara regulasi sebenarnya sudah ada beberapa perbaikan kebijakan terkait independensi Inspektorat melalui kewajiban bagi Kepala Daerah untuk berkonsultasi terlebih dahulu dengan Kementerian Dalam Negeri sebagai Instansi Pembina untuk pengisian jabatan Inspektur Daerah dan Inspektur Khusus. Namun, implementasinya sering kali tetap dilakukan tanpa konsultasi dan penerapan sanksi atas pelanggaran tersebut sering kali diabaikan.”

“Hambatan independensi Inspektorat memang menjadi salah satu kendala utama, sebagai pihak luar peme-

rintah daerah, kami jarang sekali menemukan mereka mengembangkan hasil pengawasan rutin ke dalam *fraud audit* atas inisiatif sendiri. (Informan 5)

#### 4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum upaya pencegahan korupsi berbasis pengendalian manajemen belum memadai untuk mengurangi risiko korupsi yang bersumber dari faktor psikologis pelaku atau budaya organisasi yang lemah, seperti kolusi, pemerasan, penyuapan, konflik kepentingan, kelemahan komitmen anti korupsi pimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelemahan-kelemahan tersebut berpengaruh terhadap efektivitas upaya pencegahan korupsi di tingkat budaya, sistem prosedur, dan individu organisasi. Kami mengaitkan temuan-temuan tersebut dengan sumber penyebabnya dan menemukan faktor penghubung antara lain, kekhawatiran terhadap potensi penyalahgunaan kekuasaan oleh para pemimpin yang menggunakan wewenang SDM yang menghambat karir pegawai yang menjalankan upaya pencegahan yang tidak sesuai preferensi pimpinan dan kurangnya mekanisme *reward and punishment* yang

memadai dari berbagai instrumen pencegahan korupsi internal manajemen yang memberikan efek jera dan belum mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang penting seperti insentif politik, gaya pengambilan kebijakan, dan risiko konflik kepentingan.

Temuan faktor penghubung antara kelemahan instrumen pencegahan korupsi berbasis pengendalian internal manajemen ini memperkaya gagasan Beaulieu dan Reinstein (2020) tentang teori *buffer-conduit* antara adanya hubungan antara lapisan budaya organisasi dengan perilaku kecurangan, dengan menunjukkan bagaimana kedua variabel tersebut saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain. Hasil penelitian ini berimplikasi teoritis yang memunculkan urgensi terkait strategi pencegahan korupsi yang tidak hanya berbasis pengendalian administratif pada struktur dan operasional rutin organisasi, namun juga pengendalian berbasis modifikasi perilaku, mengingat sebagian besar kelemahan upaya pencegahan korupsi terjadi bukan hanya karena faktor kelemahan struktur dan operasional pada level organisasi, namun karena faktor kelemahan perilaku di level individu.