

WARTA PENGAWASAN

NOMOR 1 TAHUN 2021

KAWAL AKUNTABILITAS KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN



PERKUAT NAKHODA

**PENGAWASAN
INTERN**

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. 62 21 85910031, pes
0102 dan 0103. Desain cover oleh: Kominfo
BPKP/Adithia Ramadhan. Diterbitkan
Oleh: Badan Pengawasan Keuangan dan
Pembangunan (BPKP) Berdasarkan:
Keputusan Kepala BPKP Nomor: Kep-
204/K/SU/2013 Tanggal 26 Maret 2013
STT Nomor: 958/SK/Ditjen PPG/STT/1982
Tanggal 20 April 1982, ISSN 0854-0519,
Homepage: www.bpkp.go.id - Email:
wartapengawasan@gmail.com. Dilarang
mengutip atau memproduksi seluruh atau
sebagian isi majalah tanpa seijin redaksi.

Majalah Warta Pengawasan dapat
di unduh melalui



EDITOR'S NOTE

"I start with the premise that the function of leadership is to produce more leaders, not more followers."

- Ralph Nader

Bayangkan Anda adalah seorang pengemudi yang dibesarkan oleh keluarga yang juga berprofesi sebagai pengemudi. Tak terhitung waktu yang sudah Anda habiskan berkendara di jalan raya, namun secara tiba-tiba, pimpinan perusahaan meminta Anda untuk memimpin sebuah pelayaran. Alasannya, Anda memiliki atribut seorang nakhoda yang dibutuhkan.

Meski tidak secara tepat, tapi kebingungan seseorang pemimpin Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang berlatar belakang pendidikan maupun pengalaman nonaudit bisa kita analogikan dengan kondisi tersebut. Memasuki

bidang yang 180 derajat berbeda dengan keahlian Anda tentu membutuhkan proses belajar dan penyesuaian yang tidak mudah. Apalagi jika kondisinya menuntut Anda untuk menjadi pemimpin pada bidang tersebut. Jika Anda tidak mempelajari seluk beluknya, alih-alih selamat, yang ada bisa jadi malapetaka.

Tentu kita tidak perlu khawatir berlebihan, penulis negeri Paman Sam, Warren Bennis, mengatakan bahwa kualitas kepemimpinan itu bisa dibentuk dan tidak lahiriah. Sejalan dengan kutipan di awal tadi, BPKP sebagai Pembina APIP menunjukkan komitmennya untuk melahirkan pimpinan-pimpinan APIP yang siap mengembangkan

layar bahtera pengawasan melalui *Certification of Government Chief Audit Executive (CGCAE)*. Di edisi awal tahun 2021, majalah Warta Pengawasan memuat pandangan para pimpinan APIP tentang sertifikasi teranyar dari BPKP ini.

Lebih jauh tentang atribut kunci yang dibutuhkan APIP agar bisa menjadi penasihat terpercaya bisa ditemukan dalam rubrik *Book Review* yang mengulas karya *President of The Institute of Internal Auditors (IIA)*, Richard Chambers.

Terakhir, jangan lewatkan informasi-informasi terbaru seputar penyelenggaraan sertifikasi CGCAE di edisi kali ini. Selamat membaca!

Salam Redaksi

SUSUNAN REDAKSI

Pelindung: Kepala BPKP – **Pembina:** Sekretaris Utama – **Penasihat:** Para Deputi Kepala BPKP – **Penanggung Jawab:** Eri Satriana – **Kontributor Ahli:** Maliki Heru Santosa, Arief Tri Hardiyanto, Amdi Very Darma, Edi Mulia – **Kontributor Tetap:** Nani Ulina, Fauzi, Setya Nugraha – **Pemimpin Umum:** Riyanti Ridzki Dewi – **Wakil Pemimpin Umum:** Nurly Wulan Sari – **Pemimpin Redaksi:** Betrika Oktaresa – **Pemimpin Administrasi:** Tri Wahyono – **Redaktur Pelaksana:** Nadia Khaerunnisa – **Sekretaris Redaksi:** Hilwiya Agustine – **Reporter:** Gilang Rahmat Hastanto, Ayu Isni Arum, Amalia Septianti, Adithia Ramadhan, Devina, Wiwin Savitri, Putri Septanti Ismalia, Ferina Indah Pamaswari – **Keuangan:** Nurjana Ismet Tuah, Isnawati Ekarini – **Desain Grafis:** Idiya Zikra, Viana Anggraeni Zahrin – **Administrasi:** Nursanty Sinaga, R. Hanifah – **Dokumentasi:** Edi Purwanto, Adi Sasongko – **Sirkulasi:** R. Hanifah

CONTENTS

- 04 THE BRIEF**
Perkuat Nakhoda Pengawasan Intern
- 08 COVER STORY**
Lekatkan Sinergi Mencapai Visi
- 12 INFOGRAPHIC**
- 16 INDONESIA THIS QUARTER**
- 19 GOVERNANCE VANTAGE POINT**
Bedah Sebab *Fraud* dengan “*Pentagon Fraud Theory*”
- 23 RISK MANAGEMENT VANTAGE POINT**
Membedah Makna Urgensi Mengelola Reputasi
- 27 PREVIEW**
- 28 CONTROL VANTAGE POINT**
Anatomi Laporan Audit Sistem Informasi
- 33 INTERNAL AUDITOR’S UPDATE**
Transformasi Digital, Tunggu Apa Lagi?
- 38 INTERNAL CONTROL TALK**





41

INSIGHT

Melembagakan GIA Corpu melalui Forum Pembelajaran

45

ORGANIZATIONAL CULTURE

Inovasi (Tak) Selalu tentang Teknologi (Informasi)

48

JFA TALK

50

BOOK REVIEW

Syarat jadi Penasihat

52

MOVIE REVIEW

Pesan yang Harus Sampai

54

THE BEAUTY OF INDONESIA

Sylvia, Si Cantik Nan Mempesona

-

ARTIKEL

02 Pengawasan Institusi Pembina Jabatan Fungsional

08 Menyibak Tabir Kepribadian Koruptor

12 Anomi Hukum dan Ekonomi, Dua Sisi Mata Uang yang Tak Terpisahkan sebagai Restitusi atas Konklusi Pemberantasan Korupsi dalam Bingkai Efisiensi

Perkuat Nakhoda Pengawasan Intern





Foto
Dedy Rahman

***“A leader is one who
knows the way, goes the way,
and shows the way.”***

– John C. Maxwell,
American Author and Speaker.

Laporan pengawasan yang berkualitas dan berdampak bagi pengambilan kebijakan pemerintah adalah suatu bentuk tanggung jawab kinerja bagi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Namun, pada prosesnya, APIP kerap kali berhadapan dengan isu peningkatan kompetensi dan kapabilitas sumber daya manusia (SDM) aparat pengawasannya. Selain itu, juga diperlukan upaya peningkatan kompetensi pimpinan APIP, yang memainkan peranan krusial dalam menentukan seberapa optimal APIP menjalankan tugasnya. Seperti halnya kutipan John C. Maxwell di atas, pimpinan APIP sebagai *leader* harus mengetahui arah kebijakan unit pengawasan internal yang dipimpinnya dan mampu menunjukkan arah tersebut untuk diimplementasikan oleh pasukannya.

The Institute of Internal Auditors (IIA) dalam IPPF - Practice Guide yang dirilis pada tahun 2010 lalu berjudul Chief Audit Executives – Appointment, Performance Evaluation, and Termination, menjelaskan bahwa di lingkungan global saat ini, organisasi di sektor apapun, baik sektor privat maupun publik, sama-sama telah memahami bahwa peran pimpinan pada unit internal audit sangat fundamental. Hal ini terutama karena semakin meningkatnya fokus pada tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian intern sebagai kerangka besar pengelolaan organisasi dalam mewujudkan tujuannya.

Peran Krusial Pimpinan APIP

Pimpinan unit internal audit, atau populer disebut dengan *Chief Audit Executive* (CAE), memiliki posisi yang unik dalam melihat secara holistik organisasinya. CAE harus mampu memvisualisasi risiko dan peluang di masa depan, dengan kemudian memberikan *insight* yang tepat kepada organisasi guna memitigasinya. Dalam menjalani peran ini, selain didukung dengan sumber daya manusia yang memadai pada unit internal auditnya, sosok CAE merupakan salah satu kunci utamanya. CAE harus mampu melihat segala sesuatu melalui perspektif yang luas dan mengomunikasikannya kepada para pemangku kepentingan. Singkatnya, CAE harus mampu memberikan *actionable insights* dan *valuable perspectives* kepada organisasinya.

Di sektor Pemerintah Indonesia, Pimpinan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) atau *Government Chief Audit Executive* (CGCAE), semakin diharapkan dapat memimpin APIP-

nya untuk menjadi mitra strategis dalam membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi di lingkungan pemerintahan. Hal ini diperlukan untuk mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) yang mengarah pada pemerintahan/ birokrasi yang bersih (*clean government*). Guna menjalankan tanggung jawab yang besar ini, tentu Pimpinan APIP perlu dibekali dengan kompetensi yang memadai, sehingga dapat memenuhi ekspektasi para pemangku kepentingan yang telah ditetapkan.

Sebagai motor penggerak, pimpinan APIP juga harus memiliki *strategic and critical thinking* agar mampu memanfaatkan berbagai sumber informasi untuk mengantisipasi tantangan dan merancang, serta melaksanakan strategi untuk memenuhi prioritas APIP. Di samping itu, pimpinan APIP harus memiliki pengetahuan terkait pemahaman dan analisis atas proses bisnis di lingkungannya untuk mengidentifikasi titik-titik kritis dan risiko strategis, serta kemampuan untuk berpikir secara holistik agar mampu memfokuskan sumber daya APIP untuk pengawalan efektivitas dan akuntabilitas penciptaan *public value* yang dilaksanakan oleh manajemen.

CGCAE Perkuat Nakhoda Pengawasan Intern

Untuk menjawab kebutuhan tersebut, BPKP meluncurkan *Certification of Government Chief Audit Executive* (CGCAE) bagi pimpinan APIP pada 30 November 2020.



Foto
BPKP Papua



CGCAE merupakan salah satu jawaban untuk menjawab tantangan pengawasan. Dalam program CGCAE, para pimpinan APIP yang berlatar belakang nonaudit dibekali kemampuan untuk berpikir holistik agar bisa memfokuskan SDM APIP yang memberikan *value* kepada manajemen. CGCAE disusun sesuai kebutuhan, seperti pengetahuan mendalam dan analisis proses bisnis lingkungan untuk mengidentifikasi titik kritis dan risiko strategis yang dapat mengganggu pencapaian tujuan.

“Selain menjadi sarana untuk membangun kompetensi teknis, sertifikasi CGCAE ini juga membangun kompetensi yang dibutuhkan agar para APIP dapat melaksanakan peran *leadership* dan peran manajerial yang efektif,” ujar Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh.

Kepala BPKP menyampaikan harapannya agar CGCAE ini dapat menjadi standar baru bagi kompetensi seorang pimpinan APIP yang secara kolektif dapat mendorong peningkatan kualitas pengawasan intern secara nasional. Terlebih lagi di kondisi krisis saat ini, menurut Yusuf Ateh, pimpinan APIP yang kompeten akan mendorong sinergi dan kolaborasi yang lebih baik yang dibutuhkan dalam mengawasi efektivitas dan akuntabilitas penanganan COVID-19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional, serta akan sangat membantu peran pemeriksa eksternal karena hasil pengawasan intern yang berkualitas dapat mendukung pengawasan eksternal agar lebih cepat, terarah, dan lebih baik.

(Betrika Oktaresa)

Foto
Petrus Sonny



LEKATKAN SINERGI MENCAPAI VISI

Betrika Oktaresa, Wiwin Savitri

Dalam berbagai kesempatan, Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh terus menekankan bahwa amanah untuk mengawal akuntabilitas keuangan dan pembangunan negara merupakan tanggung jawab bersama, sehingga dukungan dan sinergi seluruh pemangku kepentingan BPKP merupakan fondasi yang harus dibangun sejak awal. Tak terkecuali dalam mengimplementasikan inisiatif BPKP dalam mewujudkan komitmennya untuk meningkatkan

kompetensi APIP, termasuk pimpinannya. Dalam mewujudkan gagasan sertifikasi bagi pimpinan APIP atau disebut dengan *Certification of Government Chief Audit Executive (CGCAE)*, BPKP juga senantiasa bersinergi dengan berbagai pihak, mulai dari pemeriksa eksternal, aparat penegak hukum, pimpinan kementerian, lembaga, dan daerah, serta akademisi. Dukungan dari para pemangku kepentingan tersebut merupakan validasi atas inisiatif BPKP untuk secara berkelanjutan memperkuat kompetensi APIP.

**Ketua BPK RI
Agung Firman Sampurna**



Berdasarkan Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004, Pasal 58 ayat 1, dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, Presiden mengatur dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintah secara menyeluruh. Untuk menunjang dan memperkuat sistem pengendalian intern pemerintah, maka dilakukan pengawasan intern atas penyelenggaraannya. Hal ini secara langsung menegaskan bahwa setiap pimpinan APIP wajib memahami dan mampu memberikan *assurance* dan *advice* secara independen dan objektif terhadap implementasi sistem pengendalian internnya. SPIP yang terdiri lima unsur wajib

dipahami dan dilakukan pengawasan secara terstruktur dan terukur oleh pimpinan APIP.

Inisiatif pembentukan CGCAE ini merupakan wujud komitmen dari BPKP untuk meningkatkan kompetensi bagi pimpinan APIP dalam rangka tata kelola keuangan negara yang lebih transparan dan akuntabel untuk sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat Indonesia. Badan Pemeriksa Keuangan berharap sertifikasi ini akan meningkatkan pemahaman pimpinan APIP dan mendorong kolaborasi antara auditor eksternal dan internal dalam mewujudkan pengelolaan keuangan negara yang berkualitas dan bermanfaat.

**Wakil Ketua KPK
Alexander Marwata**



Aparat Pengawasan Internal Pemerintah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam rangka pencegahan korupsi. Kami melihat banyaknya perkara korupsi yang terjadi baik di instansi pusat maupun di pemerintah daerah salah satunya karena tidak berfungsinya aparat pengawas internal secara maksimal. Salah satu penyebab kenapa aparat intern pemerintah belum berfungsi maksimal karena masalah independensi dan kapasitas dari auditor di aparat pengawas pemerintah. Melalui program sertifikasi pimpinan APIP, kami berharap para pimpinan pemerintah yang terpilih betul-betul memiliki

kapasitas dan kemampuan dalam melakukan pengawasan.

Sehingga diharapkan para pimpinan lembaga di pusat maupun di daerah betul-betul dapat mempercayai kinerja APIP, juga kami berharap Aparat Pengawasan Intern Pemerintah juga dapat bekerja secara independen dalam mengawal tata kelola pemerintahan. Dengan bekerja dengan baik, profesional, independen, kami percaya upaya pencegahan korupsi itu dapat dilakukan lebih efektif. Selamat atas program sertifikasi pimpinan aparat pengawasan internal pemerintah.



**Menteri PUPR
Basuki Hadimuljono**

Saya ingat bahwa program ini mungkin menjadi salah satu program dari AAIPI (Asosiasi Auditor Internal Pemerintah Indonesia), yaitu untuk meningkatkan profesionalisme para pimpinan APIP, termasuk juga yang tidak mempunyai *basic/background auditing*. Contoh saya sendiri, saya memimpin APIP di Kementerian PUPR tidak kurang dari 6 tahun, sehingga saya belajar sendiri, membaca, bertanya, khususnya saya memakai literatur majalah pengawasan BPKP, itu selalu pasti saya baca. Dan juga saya selalu ke kantor BPKP, sehingga kantor BPKP

seperti *my second office*, kantor saya yang kedua dalam rangka belajar. Jadi dengan adanya program *Certification of Government Chief Audit Executive* ini, saya mengajak seluruh pimpinan APIP bersyukur, karena dengan pelatihan itu akan menjadi standar kompetensi bagi para pemimpin APIP.

Terima kasih kepada BPKP, tentunya dengan kuatnya BPKP, program ini merupakan program yang brilian dan menunjukkan tanggung jawab BPKP terhadap kinerja APIP di seluruh Indonesia untuk selalu mengawal pembangunan masa depan.



**Menteri Dalam Negeri
Tito Karnavian**

Auditor adalah profesi bukan *craft/keahlian*, tidak sembarangan orang bisa menjadi auditor. Konteks pentingnya auditor ini makin lama perkembangannya makin meluas, bukan hanya sebagai pengawas/*oversight*, tapi juga konsultan di dalam eksekusi atau pelaksanaan program. Lebih dari itu, dia mampu untuk memprediksi kira-kira potensi kerawanannya ke depan apa, *foresight*.

Peran auditor bukan hanya untuk mengawasi jangan sampai belanjanya bocor. Tapi berfikir sebagai konsultan agar potensi-potensi daerah yang bisa menaikkan pendapatan bisa dinaikkan. Karena penting, peran APIP jangan sampai terkoptasi, hanya menjadi bagian struktur

dari kepala daerah, terkoptasi menjadi bagian yang kolaboratif, berkonspirasi, membenarkan apa saja yang dikerjakan oleh pimpinan.

Saya memberikan apresiasi yang sangat tinggi kepada BPKP, sebagai *mbah-nya* pemeriksa untuk pemerintah, BPKP selayaknya memberikan sertifikasi pelatihan bagi Pimpinan APIP.

Saya ucapkan terima kasih banyak dan apresiasi yang tinggi kepada BPKP dan segenap jajaran di setiap daerah atas inisiatif pelatihan ini, mudah-mudahan nanti bisa meningkatkan kualitas para pimpinan APIP daerah, sekaligus juga meningkatkan integritas.

Gubernur Jawa Tengah Ganjar Pranowo



Selain integritas, seorang pimpinan di mana pun, dalam lembaga apapun, mesti khatam soal kapasitas dan kapabilitas. Terlebih dalam struktur Aparat Pengawasan Intern Pemerintah, maka kecakapan menjadi hal yang mutlak yang mesti dimiliki oleh orang yang duduk di puncak pimpinannya. Yang tegas bersikap di masa sekarang, yang bijak menyikapi masa silam, serta yang cermat

menjangkau masa depan. Karena kemungkinan lahirnya tata keuangan dan tata pembangunan yang baru di masa mendatang sangat terbuka lebar, secara otomatis proses pengabsahan lewat *Certification of Government Chief Audit Executive* tidak bisa tidak, mesti dilakukan. Karena di tangan APIP inilah gerbong reformasi birokrasi yang telah melaju bisa dikontrol agar tidak keluar dari relnya.

Akademisi Universitas Indonesia Prof. Dr. Eko Prasajo



Program sertifikasi ini menurut saya sangat penting dalam rangka meningkatkan kompetensi dan *capacity* dari aparat pengawasan intern pemerintah. Sebagaimana telah kita maklumi, penguatan peran APIP ini sangat penting untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang atau tindak pidana korupsi dan juga meningkatkan efisiensi di dalam perencanaan pembangunan dan juga pelaksanaan berbagai program pembangunan.

yang semakin bersih, semakin melayani kepada masyarakat. BPKP sebagai pembina APIP bertanggung jawab untuk meningkatkan kompetensi, kode etik, dan juga integritas dan independensi APIP secara nasional, baik di kementerian, lembaga, maupun pemerintah daerah. Karena itu, saya mengucapkan selamat sekali lagi kepada BPKP atas *launching Certification of Government Chief Audit Executive*.

Karena itu, program sertifikasi CGCAE ini sangat penting, di mana peran APIP yang kuat tentu akan menciptakan pemerintahan



Kualitas Yang Dibutuhkan **PIMPINAN APIP**

**PROGRAM PELATIHAN
DAN SERTIFIKASI BAGI
AUDITOR EKSEKUTIF
(PIMPINAN APIP)
HARUS DIDISESAIN
DENGAN SEKSAMA
AGAR SESUAI DENGAN
KEBUTUHAN PIMPINAN
APIP**

Pimpinan APIP dapat berasal dari latar belakang yang berbeda. Agar dapat memimpin APIP dengan efektif,

**PIMPINAN APIP PERLU MENGUASAI
BEBERAPA HAL**



Pengetahuan terkait pemahaman dan analisis atas proses bisnis lingkungannya

untuk mengidentifikasi titik-titik risiko strategis



Kemampuan untuk berpikir secara holistik

Mampu memfokuskan sumber daya APIP untuk pengawalan efektifitas dan akuntabilitas penciptaan *public value*



Strategic and critical thinking

Memanfaatkan beragam sumber informasi
Mengantisipasi tantangan
Merancang serta melaksanakan strategi untuk memenuhi prioritas APIP



Ilustrasi
Septian Agam

JADWAL PELAKSANAAN SERTIFIKASI CGCAE TAHUN 2021

	Online	Tatap Muka	Uji Kompetensi
GELOMBANG 1	18 Jan - 29 Jan	01 Feb - 04 Feb	10-11 Feb
GELOMBANG 2	26 Apr - 7 Mei	18-21 Mei	27-28 Mei
GELOMBANG 3	07 Jun - 18 Jun	21-24 Jun	01-02 Jul
GELOMBANG 4	07 Jun - 18 Jun	21-24 Jun	01-02 Jul
GELOMBANG 5	28 Jun - 09 Jul	12-15 Jul	21-22 Jul
GELOMBANG 6	12 Ags - 26 Ags	30 Ags - 02 Sep	08-09 Sep
GELOMBANG 7	23 Ags - 03 Sep	06 Ags - 09 Sep	15-16 Sep
GELOMBANG 8	06 Sep - 27 Sep	20-23 Sep	29-30 Sep
GELOMBANG 9	27 Sep - 08 Okt	11-15 Okt	20-21 Okt
GELOMBANG 10	14 Okt - 28 Okt	01-05 Nov	10-11 Nov



KURIKULUM PELATIHAN TERDIRI DARI TIGA MATA PELAJARAN YAITU:

AUDIT INTERN

Mampu untuk menjaga independensi dan objektivitas APJP, melakukan negosiasi audit, serta mengembangkan standar audit

KEBIJAKAN PENGAWASAN

Mampu menetapkan dan mengevaluasi kebijakan pengawasan tapkin, RKT, dan PKPT terkait arah, tujuan, dan pengelolaan SDM

TATA KELOLA, MANAJEMEN RISIKO, DAN PENGENDALIAN INTERN (TKMRPI)

Mampu meningkatkan tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian intern organisasi di lingkungan K/L/D

PENILAIAN KOMPETENSI:

TAHAP I

Pembentuk Nilai
/Passing Grade

PENILAIAN AKTIVITAS KELAS

Penilaian atas simulasi, praktik, dan studi kasus selama di kelas

UJIAN TERTULIS

- Atas 3 mata ajar (AI, Jakwas, TKMRPI)
- Ujian Tertulis dilaksanakan secara online

TAHAP II

Penentuan
Kelayakan
Kompetensi

PENILAIAN MAKALAH

- Penilaian atas makalah yang dibuat oleh peserta
- Dilakukan secara tatap muka
- Pernyataan kompeten/ tidak kompeten





Foto
Dok. Kominfo



SEMAKIN BAIK DENGAN PENGAWASAN TEMATIK

Untuk meningkatkan kolaborasi pengawasan keuangan dan pembangunan di pusat dan daerah, BPKP menginisiasi Rapat Koordinasi Pengawasan Intern Keuangan dan Pembangunan (Rakorwasinkeubang).

Hingga artikel ini ditulis, Rakorwasinkeubang telah dilaksanakan di 10 provinsi, yakni Sumatera Utara, Riau, Bengkulu, Sumatera Selatan, Lampung, Jawa Tengah, Sulawesi Utara, Sulawesi Selatan, Bangka Belitung, dan Banten.

Rapat koordinasi tersebut di antaranya membahas Agenda

Prioritas Pengawasan (APP) dan Agenda Prioritas Pengawasan Daerah (APPD) 2021, *Clustering* APPD 2021 (Tematik), Alokasi Program Pengawasan (PP) dan Anggaran APPD 2021. Beberapa isu strategis daerah yang menjadi objek pengawasan tematik adalah penanggulangan bencana, pertanian dan ketahanan pangan, pariwisata, pengembangan kawasan industri, dsb.

Berbeda daerah, berbeda pula isu strategisnya. Namun, semuanya membentuk keselarasan untuk integrasi pembangunan bangsa kesejahteraan masyarakat.

YANG DITUNGGU DARI REVIU TUNGGAKAN INSENTIF NAKES TAHUN 2020

Reviu atas tunggakan insentif tenaga kesehatan (nakes) penanganan Covid-19 untuk tahap awal telah diselesaikan oleh BPKP. Berita Acara pun sudah disampaikan kepada Kementerian Kesehatan pada 9 April lalu. Dijelaskan Direktur Pengawasan Bidang Sosial dan Kebencanaan Michael Rolandi, hasil reviu BPKP menyimpulkan bahwa sebagian dari total tunggakan yang ada telah memenuhi kelengkapan persyaratan formil untuk dibayarkan. Kelengkapan persyaratan dokumen formil atas tunggakan tersebut sangat bergantung pada kelengkapan dokumen dan data



dukung dari fasilitas kesehatan dan institusi yang mengusulkan. Faskes dan institusi yang belum memenuhi persyaratan untuk dibayarkan, diimbau agar segera melengkapi dokumen dan data dukung yang diperlukan.

Reviu ini meliputi tunggakan insentif tenaga kesehatan tahun 2020, khususnya insentif nakes yang dibayarkan melalui anggaran pemerintah pusat. Adapun insentif yang dibayarkan melalui anggaran daerah, tidak dilakukan reviu oleh BPKP.

BPKP MASUK 5 BESAR INSTANSI DENGAN SPBE TERBAIK



Hasil evaluasi Kementerian PANRB atas Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menunjukkan 10 instansi dengan SPBE Terbaik di tahun 2020. Berada di urutan kelima, BPKP tercatat meraih skor 3,37 dari skala 5 untuk kategori lembaga di seluruh Indonesia. Evaluasi ini dilakukan terhadap 128 instansi yang terdiri dari kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah. Sebanyak 106 instansi memperoleh predikat baik, 18 instansi mendapat predikat cukup, dan 4 instansi dengan predikat sangat baik. Kesepuluh instansi dengan SPBE terbaik secara berurutan adalah LAPAN (3,85), Ombudsman (3,45), KPK (3,42), BKPM (3,38), BPKP (3,37), DPR (3,34), BNPB (3,24), Kemenko PMK dan Kebudayaan (3,07), ANRI (3,04), dan BNPP (2,97).

TITIK TERANG PENCEGAHAN KORUPSI

Penguatan APIP menjadi salah satu capaian yang masih harus dilanjutkan untuk pencegahan korupsi yang terfokus, terukur, dan berdampak. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Staf Kepresidenan Moeldoko pada peluncuran Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Stranas PK) (13/4). Nilai akhir yang dicapai Stranas PK sub-aksi penguatan APIP mendapatkan capaian 94,60 persen.

Aksi Nasional Strategi Pencegahan Korupsi untuk tahun 2021-2022 yang berfokus pada perizinan dan tata niaga, keuangan negara, serta penegakan hukum dan reformasi birokrasi. Dari tiga fokus ini kemudian dijabarkan menjadi sebelas aksi pencegahan korupsi yang akan dilaksanakan oleh lebih dari 50 kementerian/lembaga dan lebih dari 200 pemerintah daerah. Adapun capaian lain buah dari



implementasi strategi pencegahan korupsi adalah layanan perizinan yang lebih cepat, distribusi bantuan sosial semakin tepat sasaran, implementasi *e-catalog* (*e-catalogue* lokal di 6 provinsi dan *e-catalog* sektor di 4 kementerian/lembaga), pengawasan sistem merit, dan penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).



AKURASI DATA MASIH JADI KUNCI EFEKTIVITAS PEMULIHAN EKONOMI NASIONAL

Dalam Rapat Dengar Pendapat dengan Komisi IV DPD RI (1/4), Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh mengutarakan persoalan data yang terus bergerak sebagai kendala dalam pengawasan akuntabilitas program pemulihan ekonomi nasional (PEN), khususnya di sektor perbankan dan koperasi. Yusuf Ateh pun mendorong pemerintah daerah untuk terus melakukan pemutakhiran data secara berkala.

BEDAH SEBAB

FRAUD DENGAN “PENTAGON FRAUD THEORY”

Suryo Cahyo Putro,
Pegawai Tugas Belajar pada Biro SDM BPKP



Berdasarkan Survei *Fraud* Indonesia Tahun 2019 yang dilakukan oleh Association of Certified Fraud

Examiners (ACFE) Indonesia Chapter menyatakan bahwa telah terjadi 239 kasus *fraud* yang terdiri dari 167 kasus korupsi, 50 kasus penyalahgunaan aset/kekayaan negara dan perusahaan, dan 22 kasus *fraud* laporan keuangan. Hal yang menarik adalah berdasarkan survei tersebut persentase terjadinya kasus *fraud* laporan keuangan hanya 9,2% dari total kasus, namun

kerugian yang ditimbulkan sebesar Rp242.260.000.000,00 atau sebesar 27,7% dari kerugian total sebesar Rp843.430.000.000,00. Dari data tersebut dapat diketahui rata-rata setiap kasus *fraud* dalam laporan keuangan menghasilkan kerugian sebesar Rp11.011.818.181,81. Jumlah ini jauh di atas rata-rata kerugian yang ditimbulkan oleh *fraud* secara keseluruhan yang hanya sebesar Rp7.248.879,66. Berdasarkan fakta tersebut, maka kita bisa menggali lebih jauh penyebab terjadinya *fraud*

dalam laporan keuangan dengan menggunakan pendekatan *Fraud Pentagon Theory*.

Fraud Pentagon Theory

Fraud Pentagon Theory merupakan pendekatan terbaru yang lazim digunakan untuk menguraikan penyebab dari terjadinya *fraud*. Teori ini merupakan pengembangan dari teori sebelumnya, yaitu *Fraud Triangle Theory* dan *Fraud Diamond Theory*. *Fraud Triangle Theory* dikemukakan pertama kali oleh Cressey (1953). Ia menjelaskan bahwa elemen-elemen penyebab *fraud* terdiri dari tiga hal yang saling terkait, yaitu tekanan (*pressure*), kesempatan (*opportunity*), dan rasionalisasi (*rationalization*). Ketiga elemen tersebut kemudian saling mendukung menjadi faktor risiko yang menyebabkan terjadinya *fraud*. Setengah abad kemudian, tepatnya pada tahun 2004, Wolfe dan Hermanson menambahkan satu elemen penting, yaitu kapabilitas (*capability*) dan memperkenalkan konsep *Fraud Diamond Theory*. Kapabilitas dapat diartikan sebagai kemampuan pelaku *fraud* untuk mengabaikan *internal control*, mengembangkan strategi penyembunyian (*concealment*), dan mengendalikan situasi sosial untuk keuntungan pribadinya atau kelompoknya sendiri.

Pada tahun 2011, Crowe Howarth memperkenalkan dua elemen baru penyebab *fraud*, yaitu kompetensi (*competence*) yang memiliki arti yang sama dengan kapabilitas dan arogansi (*arrogancy*). Arogansi sendiri memiliki arti sebagai sifat sombong atau angkuh dari pelaku *fraud* yang menganggap bahwa pengendalian yang ada tidak akan bisa menghalanginya untuk melakukan *fraud*. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dalam *Fraud*

Pentagon Theory dikenal lima elemen dasar penyebab terjadinya *fraud*, yaitu *pressure*, *opportunity*, *rationalization*, *competence*, dan *arrogance*.



Sumber
Teori *Fraud Pentagon* (Crowe, 2011)

Pressure

Pressure atau tekanan sebagai salah satu elemen dasar penyebab terjadinya *fraud* dalam laporan keuangan secara umum dapat dilihat dari tiga hal, yaitu target keuangan, stabilitas keuangan, dan tekanan dari pihak eksternal.

Target keuangan biasanya ditetapkan oleh dewan direksi terkait dengan kinerja keuangan yang akan dicapai oleh perusahaan. Target keuangan pada umumnya digunakan untuk oleh pihak internal untuk menentukan insentif yang akan diberikan kepada para karyawan, seperti gaji bulanan, bonus, kenaikan gaji dan sebagainya. Apabila target keuangan tidak tercapai, maka manajemen akan mendapatkan tekanan karena akan berkaitan langsung dengan insentif yang akan diterima nantinya. Hal tersebut yang menyebabkan adanya tekanan kepada pihak manajemen untuk mencapai target keuangan yang telah ditentukan. Tekanan yang disebabkan usaha

untuk mencapai target keuangan dapat kita lihat dalam rasio ROA (*Return On Assets*) yang didapat dengan membagi laba setelah pajak dengan total aset. Perusahaan yang melakukan kecurangan dalam laporan keuangan umumnya memiliki ROA yang lebih tinggi daripada perusahaan sejenis. Hal ini disebabkan manajemen ingin menunjukkan kinerjanya dengan membuktikan bahwa penggunaan aset yang ada untuk memperoleh laba sudah maksimal.

Stabilitas keuangan, indikator kedua yang menjelaskan elemen tekanan adalah stabilitas keuangan. Stabilitas keuangan diperlukan untuk menggambarkan kinerja manajemen kepada para *stakeholder* atau investor. Stabilitas keuangan dapat dilihat dengan menghitung perubahan aset pada dua tahun anggaran perusahaan. Yang secara teknis dapat dilakukan dengan mengurangi jumlah aset saat ini dengan jumlah aset tahun sebelumnya dan membaginya dengan total jumlah aset. Pada laporan keuangan yang terdapat *fraud* di dalamnya pada umumnya memiliki rasio perubahan aset yang tinggi.

Tekanan dari pihak eksternal, indikator ini membuktikan bahwa adanya tekanan dari luar manajemen juga sangat berpengaruh untuk menyebabkan *fraud* dalam laporan keuangan. Indikator ini diproyeksikan dengan rasio *leverage*. Dihitung dengan cara membagi total kewajiban perusahaan dengan total aset yang ada. Rasio ini akan menggambarkan bagaimana perusahaan bekerja dengan memanfaatkan liabilitas yang dimilikinya. Semakin besar angka rasio ini, akan semakin besar pula tekanan yang akan mengakibatkan adanya *fraud* dalam laporan keuangan.

Opportunity

Opportunity atau kesempatan merupakan elemen dasar kedua dari penyebab terjadinya *fraud* dalam laporan keuangan secara umum dapat dilihat dari dua hal, yaitu *Ineffective Monitoring* dan *Nature of Industry*.

Ineffective Monitoring adalah ketidakefektifan pengawasan yang dilakukan dapat dilihat dari beberapa hal seperti jumlah komite audit, jumlah pertemuan yang dilakukan oleh komite audit, dan perbandingan antara komisaris independen dengan jumlah total dewan komisaris. Yang umum digunakan adalah yang terakhir, yaitu perbandingan antara komisaris independen dengan jumlah total dewan komisaris, Beasley (1996), Dechow et al. (1996) dan Dunn (2004) dalam Fauziah (2016) mengamati bahwa perusahaan yang melakukan *financial statement fraud* secara konsisten memiliki anggota luar lebih sedikit pada direksi dibanding dengan perusahaan yang tidak melakukan tindak kecurangan.

Nature of Industry pada umumnya diartikan sebagai keadaan ideal perusahaan dalam suatu industri. Para investor pada umumnya akan menilai bagaimana keadaan suatu perusahaan yang bergerak pada industri tertentu apakah sudah pada kategori ideal atau belum. Hal inilah yang biasanya akan dijadikan alasan oleh manajemen untuk melakukan *fraud* pada laporan keuangan. Pihak manajemen biasanya melakukan *fraud* atau kecurangan dengan memanipulasi akun-akun yang bersifat estimasi sehingga dapat terlihat baik dimana investor. Menurut Sihombing (2014) pada Hanifah (2019), akun-akun yang dapat digunakan adalah piutang tak tertagih dan persediaan usang. Perusahaan yang ingin terlihat dan dinilai ideal

dan baik akan memperkecil total piutang yang dimiliki dan lebih memperbanyak total pemasukan kas.

Rationalization

Rationalization atau rasionalisasi merupakan elemen dasar ketiga dari penyebab terjadinya *fraud* dalam laporan keuangan secara umum dapat dilihat dari indikator *Change in Auditor*. *Change in Auditor* adalah perubahan auditor eksternal yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai kewajaran atas laporan keuangan yang diterbitkan. Saat ini pergantian Kantor Akuntan Publik dalam melakukan audit kewajaran atas laporan keuangan diberikan paling lama 3 tahun dalam PMK NOMOR 17/PMK.01/2008. Perusahaan yang selalu memaksimalkan waktu tersebut berpotensi menyebabkan terjadinya *fraud* dalam laporan keuangan. Demikian karena anggapan bahwa kantor akuntan publik yang melakukan audit dapat bekerja sama atau tidak tahu akan terjadinya *fraud* dalam laporan keuangan. Septriani dan Handayani (2018) melakukan penelitian yang menyimpulkan *change in auditor* berpengaruh negatif terhadap *fraudulent financial reporting*. Yang artinya, semakin sering pergantian auditor, maka akan mengurangi risiko terjadinya *fraud* dalam laporan keuangan.

Competence

Elemen berikutnya adalah kompetensi atau kemampuan. Pada elemen ini indikator yang dapat digunakan adalah jumlah pergantian direksi. Direksi sangat berpengaruh terhadap perusahaan karena semua kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan diambil oleh direksi. Menurut Wolfe dan Hermanson (2004) pada Hanifah (2019) berpendapat bahwa

suatu tindakan kecurangan laporan keuangan tidak mungkin terjadi tanpa adanya seseorang yang memiliki kemampuan dalam perusahaan. Pihak yang mempunyai kemampuan ini diidentikkan dengan direksi karena kemampuannya untuk membuat kebijakan dalam perusahaan. Perusahaan yang baik pada umumnya akan segera mengganti direksinya yang memiliki kebijakan yang buruk atau terindikasi *fraud*. Jadi dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang jarang melakukan pergantian direksi berpotensi melakukan *fraud*.

Arrogance

Arrogance atau arogansi adalah elemen terakhir yang merupakan penyebab terjadinya *fraud* dalam laporan keuangan. Hal yang menarik adalah indikator yang dapat kita gunakan dalam mengukur elemen ini adalah jumlah foto direktur utama atau CEO dalam laporan keuangan atau laporan tahunan yang diterbitkan. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Yusof (2015), ia menilai bahwa banyaknya jumlah foto CEO yang ada di dalam laporan keuangan tahunan perusahaan bisa merepresentasikan tingkat arogansi atau superioritas yang dimiliki oleh CEO tersebut. Sikap arogan yang dimiliki CEO akan memberikan persepsi baginya bahwa tidak ada yang bisa menghalanginya dalam melakukan *fraud*, termasuk *fraud* dalam laporan keuangan.

Setelah memahami penyebab terjadinya *fraud* dalam laporan keuangan tersebut, pada kesempatan berikutnya penulis akan mencoba untuk menguraikan bagaimana mengukur risiko terjadinya *fraud* dalam laporan keuangan dengan menggunakan *F-Score* dan *P-Test*. Salam Pengawasan.



MEMBEDAH MAKNA URGENSI MENGELOLA REPUTASI

Betrika Oktaresa,
Subkoordinator Informasi Publik BPKP

Prolog

Dalam Survei Nasional Manajemen Risiko yang diselenggarakan oleh *Center for Risk Management Studies* (CRMS) selama tiga tahun (2016 s.d. 2018), risiko yang menurut responden secara akumulasi selama

tiga tahun tersebut merupakan risiko tertinggi bagi organisasi adalah risiko reputasi. Benarkah reputasi memiliki arti sepenting itu? Lalu apa yang sebenarnya dimaksud dengan reputasi?

Reputation atau reputasi, pasti bukan kata yang asing di telinga kita, tapi sudah benarkah pemahaman kita soal reputasi? Mari kita bahas. Reputasi berasal dari bahasa Latin ‘Reputasiem’, yang

berarti “pertimbangan”. Menggambarkan bagaimana orang mempertimbangkan, atau memberi label, kepada seseorang atau sesuatu, baik atau buruk. Pada abad ke-14, kata tersebut diadaptasi menjadi ‘*reputation*’ yang menurut Merriam-Webster memiliki makna “*overall quality or character as seen or judged by people in general*” atau “*recognition by other people of some characteristic or ability*”.

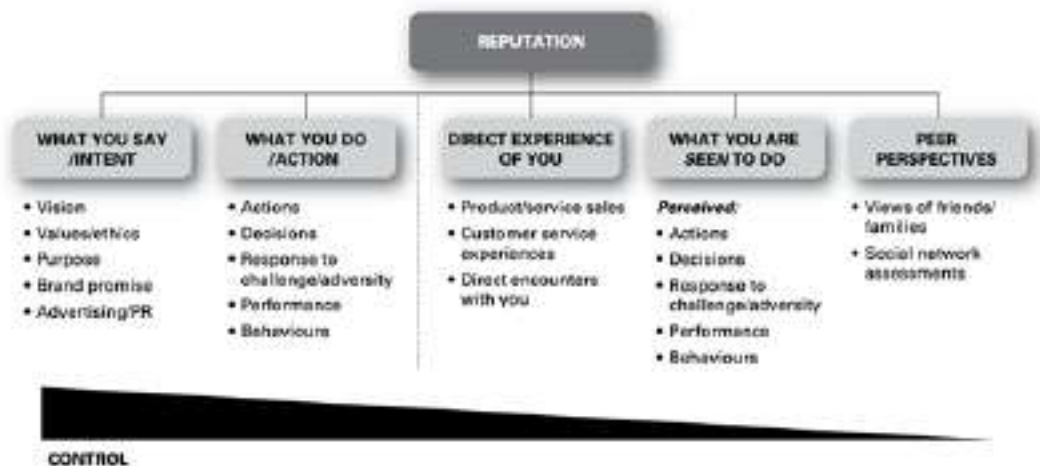
Kata kuncinya adalah ‘*as seen or judged by others*’

dan ‘*recognition by other people*’, yaitu baik kamu adalah individu maupun organisasi, reputasimu bukanlah sesuatu yang kamu miliki, tapi sesuatu yang diberikan kepadamu oleh orang lain. Karena itu pemahaman kita tentang *reputation* dan *brand* seringkali tertukar. *Brand* adalah *differentiator* atau pembeda. Misalnya, organisasi secara aktif memproyeksikan *brand*-nya sebagai janji atau aspirasi kepada publiknya, untuk

perusahaan berarti janji kepada pelanggannya atas produk yang ditawarkan. Sedangkan reputasi tidak diproyeksikan secara aktif, tapi diperoleh, tentang penerimaan dan legitimasi dari publik yang lebih luas.

Konstruksi Membentuk Reputasi

Menurut Griffin (2014), dalam bukunya berjudul “*Crisis, Issues and Reputation Management*”, kerangka kerja reputasi adalah:



Dari kiri ke kanan, menunjukkan konstruksi yang membentuk reputasi dan kekuatan pengendalian yang dimiliki oleh organisasi dalam mengelola reputasi. Merujuk pada jurnal yang ditulis oleh Rosa Chun pada tahun 2005 berjudul “*Corporate Reputation: Meaning and Measurement*”, dijelaskan bahwa reputasi

organisasi terdiri dari dua elemen, yaitu:

1. *Identity: ‘How We See Ourselves’*
Identitas organisasi adalah jawaban dari pertanyaan “siapa kita?” atau “Bagaimana kita melihat diri kita sendiri?”, dengan kata lain, persepsi dari para pegawai terhadap

- organisasinya (Albert and Whetten 1985). Hal ini merujuk pada bagaimana para pegawai melihat, merasa, dan berpikir tentang organisasinya (Hatch and Schultz 1997, 357).
2. *Image: ‘How Others See Us’*
Citra organisasi adalah sekumpulan impresi atau persepsi dari

para publik eksternal terhadap organisasi (Bromley 1993; Davies and Miles 1998).

Artinya, dalam kerangka kerja Griffin diatas, dua dari kiri, yaitu *'what you say/ intent'* dan *'what you do/ action'* merupakan bagian dari identitas, tentang bagaimana organisasi melihat diri sendiri. Sedangkan *'direct experience of you'*, *'what you are seen to do'*, dan *'peer perspectives'* menggambarkan citra organisasi. Dalam konstruksi ini tergambar bahwa dalam mengelola reputasi, kita harus memperhatikan identitas dan citra secara holistik, bukan sebuah opsi yang dapat dipilih salah satunya.

Penggambaran Makna Reputasi

Sebagai contoh, teman anda berulang kali mengatakan kepada anda bahwa dia selalu ada untuk anda, padahal berdasarkan pengalaman kolektif anda dan teman-teman anda, dia tidak seperti itu, maka reputasi yang terbentuk adalah reputasi buruk. Contoh lainnya, jika sebuah perusahaan 'memuji' dirinya sendiri sebagai 'yang terbaik dalam layanan pelanggan', di semua pasar bisnisnya, tetapi ternyata faktanya tidak. Meskipun hanya di satu pasar saja berbeda, maka perusahaan tersebut akan memiliki

reputasi yang tidak baik (setidaknya) di pasar itu.

Artinya, jika reputasi yang baik berasal dari realisasi atas janji, ini berarti pengelolaan reputasi terwujud dari identitas organisasi, bukan semata-mata hasil olahan unit komunikasi atau Humas-nya organisasi saja. Humas organisasi bisa dipandang sebagai *reputation champion*, atau penggagas pengelolaan reputasi, tetapi tanggung jawab keseluruhannya tetap merupakan milik organisasi. Pemahaman yang harus ditanamkan adalah reputasi yang baik berasal dari menjalankan nilai-nilai organisasi, menyampaikan kinerja kepada pelanggan, membuat keputusan yang tepat, memenuhi dan melampaui standar kinerja yang diharapkan, dan menunjukkan perilaku yang baik di seluruh organisasi. Singkatnya, organisasi harus menunjukkan, bukan (hanya) mengatakan, atau istilah yang populer, *acta non verba*.

Guna memberikan pemahaman yang tepat, Griffin mengilustrasikan konsep reputasi dalam contoh berikut. Terdapat dua maskapai penerbangan, A merupakan maskapai penerbangan global, dan B merupakan maskapai penerbangan regional atau domestik berbiaya rendah. Kedua perusahaan

mengejar strategi yang sangat berbeda dan memiliki *brand-promises* yang berbeda: A berdasarkan kualitas dan layanan, sedangkan B berdasarkan kenyamanan dan harga. A dalam iklannya mempromosikan slogan *'home comfort in the sky'*; dan B berslogan *'low-cost family flying'*. Terinformasikan hal ini, tentu anda sudah mulai membentuk *image* (citra) dua maskapai penerbangan ini dan anda mungkin memiliki ekspektasi seperti apa pengalaman pelanggan ketika terbang, tetapi ini belum merupakan reputasi.

Ketika anda benar-benar terbang menggunakan maskapai penerbangan ini, anda akan merasakan apa yang mereka berikan daripada mendengar apa yang mereka katakan. Anda akan memiliki pengetahuan langsung tentang individunya, kinerja dan layanan pelanggannya, dan anda akan menilai sendiri apakah mereka mampu memenuhi janji mereka. Ketika anda membagikan pengalaman anda tersebut, anda dan orang-orang lain seperti anda akan membentuk reputasi perusahaan. Beberapa orang mungkin tidak pernah terbang sama sekali dengan maskapai penerbangan ini, tetapi kemungkinan besar orang-orang tersebut akan mengetahui pengalaman tersebut dari lingkungan

sekitar mereka. Atau mereka mungkin membaca, melihat atau mendengar tentang maskapai penerbangan ini di berita misalnya. Semua ini, seiring waktu, membentuk reputasi masing-masing, yang dimiliki secara kolektif.

Katakanlah, berdasarkan kinerja dan persepsi, salah satu maskapai penerbangan ini memiliki reputasi yang baik dan yang lainnya buruk. Reputasi yang berbeda ini akan menjadi sangat penting jika salah satu, atau keduanya, menghadapi masalah atau krisis yang serius. Misalnya, jika terjadi kecelakaan pesawat yang memakan korban jiwa. Karena reputasi mereka, anda kemungkinan besar memiliki asumsi yang sangat berbeda tentang

mengapa tragedi ini terjadi dan bagaimana perusahaan akan menanggapi. Dan berdasarkan bagaimana mereka menanggapi insiden semacam itu, reputasi mereka dapat meningkat atau justru makin buruk. Hal ini, nantinya, dapat mempengaruhi keputusan penerbangan anda di masa depan, tentang bagaimana anda mempercayai maskapai yang mana.

Jika saya bertanya, dari ilustrasi diatas, mana yang menurut anda memiliki reputasi yang baik dan mana yang buruk? Jawaban anda sebenarnya akan menunjukkan bagaimana reputasi yang tergambar dari pengalaman anda selama ini, bisa A, bisa juga B. Yang terpenting, dalam contoh di atas, akan salah jika kemudian kita langsung

mengasumsikan bahwa maskapai penerbangan bertarif rendah atau B, yang memiliki reputasi buruk. Maskapai penerbangan B bisa memiliki reputasi yang baik berdasarkan janji *branding*-nya, '*cheap and cheerful*' - jika janji itu berhasil di-*deliver* ke pelanggannya. Sebaliknya, maskapai penerbangan A bisa saja dilabeli reputasi yang buruk berdasarkan janji 'keunggulan layanan pelanggan', jika kenyataannya, pelayanan prima yang dijanjikan tidak dialami dan dirasakan oleh pelanggannya.

Epilog

Berdasarkan penjabaran diatas, kita mampu memahami bahwa reputasi merupakan hal yang sangat krusial, baik bagi individu maupun organisasi. Hal ini menunjukkan pandangan yang sama bahwa pengelolaan reputasi perlu dilakukan secara aktif dan direncanakan sejak awal, beriringan dengan perumusan dari pertanyaan, "bagaimana anda melihat diri anda sendiri dan bagaimana anda ingin dilihat oleh orang lain". Setelahnya, anda, atau organisasi anda, harus mampu membuktikan bahwa yang anda janjikan dari jawaban tersebut benar-benar mampu diwujudkan dan tersampaikan dengan benar kepada publik yang anda targetkan.



Preview

Artikel sisipan pada edisi kali ini menghadirkan tiga tulisan yang membahas jabatan dan risiko korupsi yang kerap melekat pada kewenangan. Sunarto yang merupakan Auditor Utama pada Inspektorat Jenderal Kementerian PUPR mengajak kita untuk menyelami jabatan fungsional sebagai jenjang karir, selain jabatan struktural yang sudah lebih dulu populer. Lain halnya dengan struktural, ASN yang memilih bidang fungsional, pengembangan karirnya dikoordinasikan oleh instansi pembina yang punya *seabrek* tugas untuk merumuskan peta jalan dan bertanggung jawab terhadap kompetensi para pejabat fungsional. Nah, bagi pejabat struktural yang mungkin tertarik untuk pindah haluan ke fungsional, artikel ini juga memberi referensi terkait besaran tunjangan jabatan fungsional dan karakteristik pengumpulan angka kreditnya. Mengingat bidang tugas dan spesifikasi keahlian yang berbeda-beda, maka tak heran jika setiap jabatan fungsional punya “aturan main” masing-masing.

Jabatan, baik struktural maupun fungsional, memang tak lepas dari risiko penyalahgunaan wewenang. Namun, terbongkarnya kasus korupsi pejabat negara yang diberitakan media selalu berhasil mengejutkan kita. Keterkejutan tersebut pastinya bukan tanpa alasan. Adanya ekspektasi yang diingkari membuat kita berpikir

ada apa sebenarnya di balik sosok yang diamanatkan negara tersebut, karena tidak mungkin tentunya kita meloloskan pejabat yang sejak awal sudah tercium akal bulusnya. Dari sini kemudian kita bisa melihat adanya sandiwara yang dimainkan. Artikel kedua yang ditulis oleh Ardeno Kurniawan akan memberikan jawaban atas fenomena ini. Auditor pada Inspektorat Kabupaten Sleman ini menggunakan *Dark Triad Personality* sebagai gagasan utama analisisnya.

Hal kedua yang mungkin sering terlintas dalam benak terkait korupsi adalah soal efek jera dari penindakan kasus-kasusnya. Sebagai ahli di bidang hukum, Kepala Biro Hukum dan Komunikasi BPKP Eri Satriana akan mengupas efisiensi dan efektivitas penegakan hukum terhadap pemberantasan korupsi. Dalam bahasan ini, tak hanya sudut pandang ilmu hukum, kita juga akan dipandu untuk menilai efisiensi dari sisi ekonomi. Eri berpendapat bahwa keterpaduan hukum dan ekonomi menjadi kunci terciptanya penegakan hukum yang efisien. Gagasan ini dijelaskan secara komprehensif melalui kajian pustaka dan perhitungan matematis yang akan membuka wawasan kita bahwa penegakan hukum bukanlah persoalan yang sederhana.

Selamat membaca dan bertualang di kajian ilmiah yang mencerahkan kali ini!

Anatomi Laporan Audit Sistem Informasi

Rudy M. Harahap,
Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Kalimantan Selatan

Ketika di lapangan, secara sadar atau tidak sadar, kita sebenarnya sering melakukan ‘audit’ sistem informasi. Kegiatan audit sistem informasi sangat penting di dunia digital, yang dapat dilakukan baik secara formal berbasis kewenangan maupun secara informal. Apalagi, jargon ‘transformasi digital’ sedang banyak diusung oleh beberapa organisasi sektor publik belakangan ini.

Di lingkungan akademis, para mahasiswa jurusan sistem/teknologi informasi atau akuntansi dapat melakukan riset dengan topik audit sistem informasi. Namun sayangnya, kualitas penyusunan laporan hasil riset dengan topik audit sistem informasi ini masih rendah.

Selain itu, di lapangan masih terdapat pemahaman yang beragam terkait bentuk laporan hasil audit sistem informasi, baik dari sisi penyusun laporan, para mentor atau supervisor, para penguji, dan juga para pembaca laporan. Karena itulah, panduan sederhana berikut ini diharapkan dapat membantu penulisan laporan tersebut, terutama



bagi mereka yang baru memasuki profesi audit sistem informasi.

Pengertian Audit Sistem Informasi

Pengertian audit sistem informasi pada beberapa literatur masih beragam sebab setiap penulis memiliki pandangan yang berbeda tentang audit sistem informasi. Hal ini dapat dimaklumi mengingat literatur audit sistem informasi ditulis dari beragam disiplin.

Terdapat literatur konvensional yang menganggap bahwa audit sistem informasi terbatas pada ‘audit sistem aplikasi’, yang lebih kepada pengujian sistem aplikasi (*application testing*). Namun, ada juga literatur kontemporer yang menekankan audit sistem informasi pada ‘audit teknologi informasi’, bahkan kini muncul *contionuous auditing continuous monitoring* (CACM).



Di sisi lain, literatur dari disiplin akuntansi lebih menekankan audit sistem informasi pada ‘audit atas pengendalian internal’ sistem informasi organisasi daripada ‘audit langsung’ atas substansi sistem informasi itu sendiri.

Karena itu, Anda harus berhati-hati dalam menentukan judul laporan hasil audit sistem informasi. Anda dapat memilih judul dari literatur dengan pendekatan audit sistem informasi konvensional maupun kontemporer. Namun, sebaiknya Anda mempertimbangkan kemampuan diri dan lingkungan objek yang dijadikan studi sebelum menentukan judul.

Hal yang juga penting untuk diketahui adalah pada praktiknya karena keterbatasan sumber daya, Anda tidak dapat melakukan

keseluruhan proses audit sistem informasi pada waktu yang sama. Intinya, keterbatasan waktu dan objek yang dijadikan studi, serta kurang kompetennya auditor¹ akan mengakibatkan Anda sulit untuk melakukan keseluruhan lingkup proses audit sistem informasi pada waktu bersamaan.

Salah satu yang dapat Anda lakukan adalah membatasi lingkup audit sistem informasi, seperti terbatas pada pengujian pengendalian internal objek sistem informasi yang dilakukan studi. Sebagai contoh, Anda dapat fokus melakukan audit sistem informasi dengan judul *“Evaluasi Pengendalian Internal atas Sistem X pada PT ABC”*.

Jika memang memungkinkan, dari segi sumber daya, Anda dapat fokus pada audit sistem informasi dengan pendekatan kontemporer, dengan judul *“Audit Efektivitas Pemanfaatan Teknologi Informasi pada PT X”*.

Anda harus cermat memilih judul yang paling sesuai setelah mempertimbangkan aspek internal Anda sendiri dan lingkungan objek studi. Beberapa judul lain yang dapat Anda pilih adalah:

1. Evaluasi Pengendalian Internal pada Divisi TI PT ABC;
2. Evaluasi Pemanfaatan Teknik Audit Berbantuan Komputer pada Divisi Audit PT ABC;
3. Audit atas Pengendalian Sistem Informasi pada PT ABC;
4. Evaluasi Pengendalian Sistem X pada PT ABC;
5. Audit Proyek Pengembangan Sistem X pada PT ABC; dan
6. Evaluasi Kompetensi Auditor Sistem Informasi pada Divisi Audit PT X.

Hal lain yang juga harus Anda pahami adalah terdapat perbedaan penting antara ‘standar profesi’ audit sistem informasi dan ‘standar audit’

¹ Seseorang dinyatakan sebagai auditor jika telah melalui proses sertifikasi, memiliki kompetensi sesuai dengan standar profesi, dan memiliki kewenangan.

sistem informasi. Standar profesi adalah standar yang diterbitkan oleh organisasi profesi audit sistem informasi dan mengikat para anggota profesi. Standar profesi harus menjadi acuan para anggota profesi dalam berinteraksi dengan pihak pemberi penugasan, objek yang diaudit, dan lingkungannya, baik selama proses audit maupun setelah proses audit. Jika melanggar standar profesi, anggota profesi akan dikenakan sanksi oleh organisasinya, baik sanksi ringan berupa skorsing maupun sanksi berat berupa pemecatan dari keanggotaan profesi.

Di sisi lain, standar audit adalah ‘kriteria atau indikator’ yang dijadikan dasar oleh seorang auditor sistem informasi dalam menilai suatu sistem informasi apakah sesuai dengan kriteria atau indikator yang telah ditentukan atau disepakati sebelumnya.

Kriteria atau indikator tersebut biasanya diterbitkan oleh organisasi yang berwenang sebagai acuan untuk diimplementasikan oleh suatu organisasi. Implementasi kriteria atau indikator ini ada yang bersifat wajib (*mandatory*) dan ada juga yang bersifat sukarela (*volunteer*).

Sebagai contoh, Bank Indonesia dapat menerbitkan aturan mengenai sistem *back-up* untuk bank-bank di Indonesia. Aturan yang diterbitkan oleh Bank Indonesia ini bersifat *mandatory* untuk melindungi para nasabah dan kepercayaan masyarakat terhadap bank.

Namun, bank-bank di Indonesia juga dapat mengikuti aturan pada Basel II. Hanya saja, implementasi Basel II tersebut bersifat sukarela karena aturan-aturan yang ada di Basel II tidak seluruhnya otomatis wajib ditaati oleh bank-bank yang ada di Indonesia (kecuali beberapa bank asing).

Panduan Penulisan

Dalam laporan hasil audit sistem informasi, setidaknya Anda harus mencantumkan informasi tentang pendahuluan, landasan teori/kriteria, uraian tentang sistem yang berjalan, hasil evaluasi/analisis sistem yang berjalan, dan

simpulan/saran. Hal ini akan diuraikan sebagai berikut.

Bagian Pendahuluan

Pada bagian ini, Anda harus menguraikan latar belakang, tujuan, dan manfaat laporan hasil audit sistem informasi beserta metodologinya. Dalam latar belakang, terutama sekali Anda harus menjelaskan alasan Anda memilih judul yang diajukan.

Pada alasan pemilihan judul, Anda harus menegaskan permasalahan yang ditemui (baik permasalahan saat ini maupun potensi permasalahan atau risiko) sehingga Anda memilih judul tersebut.

Dalam metodologi, Anda dapat menekankan bahwa metodologi yang digunakan pada umumnya adalah metodologi audit, yang terdiri dari persiapan audit, pelaksanaan audit, dan pelaporan audit.

Terkait persiapan audit, Anda harus menguraikan program audit yang digunakan. Program audit ini perlu didokumentasikan dalam lampiran. Ketika menulis bagian pelaksanaan audit, Anda harus menguraikan metode atau teknik yang digunakan dalam pengumpulan data, seperti wawancara, penyebaran kuesioner, observasi, dan sebagainya. Contoh panduan wawancara, contoh kuesioner, dan dokumentasi hasil observasi harus disajikan dalam lampiran.

Bagian Landasan Teori/Kriteria

Pada bagian ini, Anda harus menguraikan referensi, acuan, atau dasar yang terkait dengan audit sistem informasi, terutama sekali referensi mengenai definisi sistem

yang akan dijadikan objek studi. Sebagai contoh, jika yang diaudit adalah *customer relationship management (CRM) system* pada sebuah organisasi, Anda harus menguraikan pengertian dan dasar implementasi *CRM system* di suatu organisasi yang diaudit. Pada bagian ini, Anda juga harus menguraikan indikator/kriteria audit yang digunakan pada proses audit, misalnya indikator/kriteria Cobit, COSO, atau ITIL.

Bagian Uraian Sistem yang Berjalan

Pada bagian ini, Anda harus menguraikan gambaran umum organisasi yang diaudit, seperti latar belakang pendirian, sejarah, komposisi pemegang saham, struktur organisasi, dan uraian tugas. Selanjutnya, Anda harus menguraikan gambaran umum mengenai sistem yang dijadikan objek studi.

Dalam gambaran umum, Anda harus menguraikan sistem aplikasi yang digunakan, fungsi-fungsi apa yang

ada pada aplikasi tersebut, apa saja masukannya, bagaimana proses yang berjalan, serta keluaran-keluaran dari sistem aplikasi tersebut.

Dalam uraian mengenai sistem aplikasi ini, Anda juga harus menginformasikan infrastruktur teknologi informasi untuk menjalankan sistem aplikasi tersebut, seperti *software* yang digunakan (baik untuk *database software* maupun *software* untuk membuat aplikasinya), konfigurasi jaringan, perangkat *hardware* yang digunakan (baik *server* maupun *client*), serta *user* yang menggunakan sistem.

Gambaran mengenai proses yang berjalan perlu Anda sajikan dalam bentuk narasi dan diagram (baik *DFD fisik*, *system flowchart*, dan *rich picture*). Dalam bagian ini, Anda perlu juga menyajikan ikhtisar mengenai kondisi pengendalian yang berjalan, yang biasanya diperoleh dari wawancara, penyebaran kuesioner, dan observasi.

Anda juga perlu melampirkan contoh *interface* sistem aplikasi berdasarkan masing-masing fungsinya, panduan wawancara, contoh kuesioner, dan hasil observasi, baik berupa contoh dokumen-dokumen masukan dan keluaran, tabel-tabel, tabulasi kondisi pengendalian, gambar-gambar, dan sejenisnya.



Foto
BPKP NTB

Bagian Evaluasi/Analisis Sistem yang Berjalan

Pada bagian ini, Anda harus menguraikan hasil evaluasi atau analisis atas sistem yang berjalan dengan membandingkan antara kondisi pengendalian yang berjalan dengan indikator/kriteria yang diuraikan pada bagian Landasan Teori/Kriteria.

Anda harus membuat pengelompokan atas temuan-temuan dari hasil evaluasi/analisis berdasarkan perspektif tertentu, seperti perspektif manajemen SDM, prosedur kerja, dan infrastruktur teknologi informasi. Anda dapat juga menyajikannya berdasarkan perspektif pengendalian umum dan pengendalian aplikasi jika menggunakan kriteria dari COSO.

Setelah itu, Anda harus menguraikan hasil analisis penyebab kondisi pengendalian tidak sesuai dengan indikator/kriteria, akibatnya (baik yang telah terjadi atau potensinya), dan rekomendasinya.

Alternatif lain dalam bagian ini adalah Anda menggunakan pendekatan analisis berbasis risiko (*risk-based analysis*), yaitu dengan menguraikan penilaian risiko (*risk assessment*) atas setiap temuan dengan melihat besarnya pengaruh (*impact*) dan kemungkinan terjadinya (*likelihood*).

Kemudian, Anda mengidentifikasi pengendalian yang sudah ada untuk memitigasi risiko tersebut, yang dilihat dari aspek perancangan (*design*) dan efektivitas (*effectiveness*) implementasi pengendaliannya.

Setelah itu, Anda menilai tingkat masing-masing risiko (rendah, sedang, atau tinggi). Jika ternyata tingkat risiko tersebut tidak dapat diterima (misalnya tinggi), Anda harus memberikan rekomendasi *action plan* untuk meminimalkan risiko tersebut. Anda dapat meletakkan informasi proses penilaian risiko dalam lampiran. Anda juga disarankan untuk menyajikan ringkasan hasil analisis dalam bentuk tabel.



Foto
Agnes Tiara

Simpulan dan Saran

Pada bagian ini, Anda harus menguraikan simpulan dan saran dari audit sistem informasi. Simpulan dan saran perlu disajikan secara terkelompok dan dimulai dari perspektif umum, yaitu bagaimana simpulan audit Anda terhadap sistem yang dijadikan objek studi. Setelah itu, Anda menguraikan simpulan yang lebih rinci, berdasarkan pengelompokannya. Misalnya, berdasarkan pengendalian umum dan pengendalian aplikasi, atau pengelompokan berdasarkan manajemen SDM, prosedur, dan infrastruktur.

Penutup

Setelah membaca panduan ini, Anda diharapkan dapat memiliki pemahaman yang mendasar tentang penyusunan laporan hasil audit sistem informasi dan dapat semakin meningkatkan kualitas laporan ini di Indonesia. Tentunya, untuk semakin mahir, Anda harus mempraktikkannya dan mempelajari literatur terkait. Pertanyaan yang berhubungan dengan panduan ini dapat ditujukan ke penulis.

TRANSFORMASI DIGITAL, TUNGGU APA LAGI?

Gilang Rahmat Hastanto,

Auditor Pertama pada Biro Hukum dan Komunikasi BPKP

Mengambil hikmah dari suatu kejadian yang telah berlalu adalah keahlian manusia. Contohnya, ritual tahunan mengawali tahun baru dengan refleksi apa-apa yang sudah dilakukan pada tahun kemarin. Begitu pun halnya dengan tahun 2021 ini. Pelajaran apa yang bisa kita ambil dari 2020? Jika pertanyaan ini kita tanyakan, besar kemungkinan seluruh dunia sepaham dengan jawabannya. Pandemi membatasi ruang gerak fisik manusia di seluruh dunia dan memaksa pemanfaatan teknologi secara maksimal di semua aspek kehidupan. Kesibukan di dunia nyata pun bergeser ke dunia maya. Praktis, disrupsi ini menciptakan iklim yang tepat untuk penerapan transformasi digital pada seluruh aspek kehidupan manusia.

Pemerintah Indonesia pun telah menyadari pentingnya transformasi digital. Presiden Joko Widodo saat meluncurkan program Konektivitas Digital

2021 di Istana Negara, Jakarta pada 26 Februari 2021 mengungkapkan bahwa transformasi digital merupakan solusi cepat dan strategis untuk membawa Indonesia menuju masa depan. Oleh karena itu, pemerintah telah mengupayakan berbagai program untuk mendukungnya. Program-program tersebut di antaranya penyediaan kapasitas satelit multifungsi milik pemerintah (Satria), pembangunan menara-menara telekomunikasi hingga ke wilayah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T), program beasiswa talenta digital, serta Gerakan Nasional Literasi Digital.

Sekilas tentang Transformasi Digital

Sebelum membahas lebih jauh mengenai transformasi digital, ada baiknya kita pahami istilah ini terlebih dahulu. Boulton (2020), sebagaimana dikutip Hadiono dan Santi (2020), mendefinisikan transformasi digital sebagai sebuah proses yang radikal/luar biasa

di mana proses tersebut melibatkan sumber daya yang dimiliki, termasuk memanfaatkan teknologi digital, untuk menghasilkan luaran dari organisasi berupa pengalaman baru. Inovasi ini bisa berwujud sebuah nilai baru yang didapatkan oleh konsumen seperti kemudahan bertransaksi, berbelanja, berkomunikasi, dan lain sebagainya.

Reis, et al. (2018) menyimpulkan bahwa definisi-definisi yang berbeda dari transformasi digital dapat dikategorikan ke dalam tiga elemen yang berbeda:

1. **Teknologi** – Transformasi digital didasarkan pada penggunaan teknologi semisal media sosial, seluler, dan perangkat analitis atau tertanam (*embedded*).
2. **Organisasi** – Transformasi digital membutuhkan perubahan dalam proses organisasi atau pembuatan model bisnis yang baru.
3. **Sosial** – Transformasi digital adalah fenomena yang mempengaruhi

seluruh aspek kehidupan manusia, misalnya dengan meningkatkan pengalaman konsumen.

Verhoef, et al. (2021) membagi perkembangan transformasi digital ke dalam tiga fase yaitu *digitization*, *digitalization*, dan *digital transformation*.

1. *Digitization* (Digitisasi) Dougherty & Dunne (2012); Loebbecke & Picot (2015); Tan & Pan (2003); Yoo, Henfridsson, & Lyytinen (2010) dalam Verhoef, et al. (2021) menjelaskan bahwa *digitization* adalah proses penyandian (*encoding*) informasi analog menjadi format digital (kode biner 0 dan 1) sehingga komputer bisa menyimpan, memproses dan mentransmisikan informasi tersebut. Verhoef, et al. (2021) menyimpulkan proses *digitization* ini sebagai tindakan mengubah informasi analog menjadi informasi digital. Ia menambahkan, *digitization* hanya mengubah proses pendokumentasian internal dan external secara digital, tanpa mengubah aktivitas pembuatan nilai (*value creation*). Contoh dari aktivitas *digitization* adalah pemindaian foto fisik atau gambar menggunakan *scanner*, pengubahan rekaman audio analog (misalnya kaset) menjadi

bentuk-bentuk digitalnya (misalnya mp3).

2. *Digitalization* (Digitalisasi) Menurut Li, et al (2016) dalam Verhoef, et al. (2021), *digitalization* menjelaskan bagaimana teknologi informasi (TI) atau teknologi digital dapat digunakan untuk mengubah proses bisnis yang ada. Verhoef, et al. (2021) juga menjelaskan bahwa dalam *digitalization*, TI juga berperan sebagai *enabler* dalam meraih kemungkinan-kemungkinan bisnis yang baru dengan mengubah bisnis proses yang ada, seperti komunikasi (Ramaswamy & Ozcan, 2016; Van Doorn et al., 2010), distribusi (Leviäkangas, 2016), atau manajemen hubungan bisnis (Baraldi & Nadin, 2006). Collin et al (2015), sebagaimana dikutip oleh Khan (2016), berpendapat bahwa istilah semisal aplikasi *mobile*, *Big Data*, *Machine-to-Machine* (M2M), *Internet of Things* (IOT), Industri 4.0 adalah istilah yang digunakan untuk menjelaskan fenomena ini.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *digitalization* membawa proses *digitization* ke tahap yang lebih lanjut. Pagani & Pardo (2017) sebagaimana dikutip Verhoef, et al.

(2021) menjelaskan bahwa melalui digitalisasi, perusahaan mengaplikasikan teknologi digital untuk mengoptimalkan proses bisnis yang ada dengan memungkinkan koordinasi yang lebih efisien di antara masing-masing proses, dan/atau dengan membuat nilai tambah bagi konsumen melalui peningkatan *user experience*. Salah satu contohnya adalah pembuatan kanal komunikasi daring atau seluler yang memungkinkan semua konsumen terhubung pada perusahaan dengan mudah dan mengubah interaksi tradisional antara perusahaan dengan konsumen (Ramaswamy & Ozcan, 2016 dalam Verhoef et al., 2021).

3. *Digital Transformation* (Transformasi Digital) Verhoef, et al. (2021) berpendapat bahwa



transformasi digital menjelaskan perubahan menyeluruh pada perusahaan yang membawa pada pengembangan model bisnis baru (Iansiti & Lakhani, 2014; Kane et al., 2015; Pagani & Pardo, 2017), serta menata ulang proses untuk mengubah logika bisnis suatu perusahaan (Li, Su, Zhang & Mao, 2018) atau proses pembuatan nilainya (*value creation process*) (Gölzer & Fritzsche, 2017). Sebastian, et al (2017) dalam Verhoef, et al. (2021) menjelaskan bahwa transformasi digital secara inheren terkait dengan perubahan strategis dalam model bisnis sebagai hasil dari penerapan teknologi digital.

Dalam menjelaskan transformasi digital dan dampaknya terhadap perusahaan, Verhoef, et al. (2021), mengutip Svahn, Mathiassen, & Lindgren (2017), mengambil contoh pada perusahaan otomotif yang ingin meningkatkan pengalaman pelanggannya. Langkah yang diambil adalah dengan menyediakan akses media digital dan meningkatkan fitur-fitur pengamanan melalui sensor yang mendeteksi aktivitas pada *blind spot* untuk menghindari kecelakaan. Sebagai langkah lanjutannya,

mereka juga akan mentransformasi bisnisnya. Misalnya pada Volvo Cars yang mulai menunjuk manajer eksekutif level tinggi (*C-suite*) yang menangani urusan digital dan mendedikasikan sebagian besar investasi penelitian dan pengembangannya pada inisiatif digital untuk mempercepat proyek-proyek digitalnya, seperti pengemudi otomatis dan layanan pengurusan konsumennya (*concierge*).

Transformasi Digital sebagai Solusi

Seperti yang sudah disinggung sebelumnya, pembicaraan mengenai transformasi digital menjadi sangat relevan pada tahun 2020. Ruang gerak yang dibatasi pandemi memaksa manusia memutar otak agar bisa beradaptasi, tak terkecuali dunia audit internal. Untuk memahami bagaimana pandemi memengaruhi transformasi digital dalam audit internal, Internal Audit Foundation (IAF) dari Institute of Internal Auditors (IIA) berkolaborasi dengan AuditBoard melakukan survei pada November 2020. Laporan hasil survei tersebut dirilis pada Maret 2021 dan diberi judul "*Internal Audit's Digital Transformation Imperative: Advances Amid Crisis*". Menurut IIA, ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai bagaimana proses

internal audit yang didukung oleh teknologi merespon tantangan dan kondisi yang berubah cepat pada tahun 2020, serta mencari tahu bagaimana teknologi dimanfaatkan pada masa sebelum pandemi. Survei ini membandingkan penggunaan lima tipe teknologi dalam audit internal, yaitu manual (*spreadsheets*, surel, berbagi penyimpanan, dan *SharePoint*), *on-premise audit management software*, *cloud-based audit management software*, *on-premise governance, risk management and compliance (GRC) software*, serta *cloud-based GRC software*.

Teknologi dan Adaptasi Audit Internal

Survei menemukan bahwa 47 persen fungsi internal audit telah menggunakan perangkat lunak audit ataupun GRC sebelum 1 Januari 2020. Selain itu, 22 persen berencana mengimplementasikan perangkat lunak audit dan GRC di tahun 2021. Bagi tim-tim yang telah menggunakan perangkat lunak audit ataupun GRC, tahun 2020 telah memaksa mereka memfokuskan nilai-nilai mereka. Dari fungsi audit internal yang telah menggunakan perangkat lunak audit ataupun GRC, 31 persen meningkatkan penggunaan perangkat lunak tersebut, terutama untuk berkolaborasi jarak jauh dengan permangku kepentingan internal dan eksternal. Hal ini



juga dilakukan untuk menghindari pemborosan waktu dan sumber daya pada tugas-tugas manual dan administratif.

Hampir 50 persen dari fungsi audit internal yang telah menggunakan perangkat lunak berbasis *cloud* meningkatkan penggunaannya. Faktanya, unit-unit audit yang telah menggunakan perangkat lunak audit ataupun GRC yang berbasis *cloud* secara signifikan lebih memungkinkan untuk menambah penggunaan perangkat lunak tersebut dalam menciptakan kolaborasi, komunikasi dan produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi-fungsi audit internal ini telah memahami nilai dari pemanfaatan teknologi untuk merespon lingkungan risiko yang dinamis.

Secara umum, 35 persen responden mengindikasikan bahwa pendekatan fungsi audit yang mereka pakai saat ini membatasi efektivitas. Dapat diduga pula, 45 persen fungsi internal audit yang menggunakan teknologi manual setuju bahwa pendekatan mereka membatasi efektivitas dan menghambat pencapaian nilai yang optimal.

Urgensi Transformasi Digital

Berdasarkan hasil survei, terlihat bahwa fungsi

audit internal menyadari pentingnya transformasi digital dan otomatisasi. Pandemi global dan kondisi yang berubah di tahun 2020 mempengaruhi pergerakan audit internal pada otomatisasi, termasuk meningkatkan penggunaan teknologi berbasis *cloud* oleh fungsi-fungsi audit yang telah mengadopsinya sebagai respon terhadap perubahan situasi. Terbukti juga bahwa fungsi-fungsi yang masih mengandalkan teknologi manual merasakan pentingnya untuk terus berkembang ke tahap berikutnya, sebab 36 persen dari mereka mengindikasikan adanya rencana fungsi audit mereka untuk mengimplementasikan perangkat lunak audit ataupun GRC setelah tahun 2020. Saat berbagai demografi diperiksa, pengadopsian teknologi berkorelasi tinggi dengan ukuran departemennya. Fungsi internal audit kecil dengan anggota sebanyak 1-5 orang secara signifikan lebih mungkin beroperasi dalam lingkungan manual tanpa ada rencana pengimplementasian perangkat lunak manajemen audit ataupun GRC. Fungsi-fungsi kecil ini kemungkinan melewatkan kesempatan menggunakan teknologi untuk meluangkan sumber dayanya yang terbatas dan menyediakan layanan yang lebih baik pada organisasinya.

Lebih Bernilai Tambah dengan Otomatisasi

Auditor internal menggunakan perangkat lunak manajemen audit dan GRC untuk mengatur beragam aktivitas. Namun, banyak fungsi yang otomatis masih menggunakan pendekatan manual untuk aktivitas strategis seperti penilaian risiko, perencanaan sumber daya, dan kolaborasi. Tiga kasus penggunaan teratas dalam perangkat lunak manajemen audit dan GRC berhubungan dengan merampingkan aktivitas audit utama: manajemen dokumen, manajemen isu dan rencana aksi, serta pengujian dan reviu pekerjaan.

Dalam hasil survei, satu responden mengindikasikan bahwa auditor internal memiliki lebih banyak waktu untuk aktivitas strategis ketika aktivitas administratif terotomatisasi. Meskipun pernyataan ini benar, ini mengindikasikan bahwa auditor internal mungkin belum memahami bagaimana teknologi dapat berpengaruh pada peningkatan nilai departemen dan bisnis.

Survei tersebut juga menemukan bahwa pada tahun 2020, empat tantangan teratas yang dihadapi fungsi audit internal adalah:

1. Identifikasi serta evaluasi tantangan yang baru dan mulai muncul;
2. Kolaborasi jarak jauh dengan pemangku



- kepentingan internal dan eksternal;
- 3. Komunikasi dan tindak lanjutnya dengan pemilik bisnis; dan
- 4. Pemborosan waktu dan sumber daya untuk tugas-tugas manual dan administratif.

Adapun perangkat lunak manajemen audit dan GRC berbasis *cloud* yang modern dapat menghasilkan pengembalian investasi yang baik. Demikian karena hal ini memungkinkan hal-hal berikut:

- 1. Proses penilaian risiko yang *agile*, yang memadatkan proses *assesment* risiko dari hitungan bulan menjadi satu atau dua minggu.
- 2. Peningkatan produktivitas dan komunikasi tim audit.

- 3. Kolaborasi lintas organisasi termasuk memungkinkan penggabungan penjaminan (*assurance*), sehingga menyediakan pencakupan yang lebih luas bagi organisasi.
- 4. Pandangan yang lebih baik terhadap risiko dan status serta tren *assurance*.
- 5. Peningkatan kepemilikan dan kontrol akuntabilitas.
- 6. Peningkatan aksesibilitas yang memungkinkan pendistribusian tenaga kerja.
- 7. Penghematan waktu dan biaya.

Simpulan

Pandemi masih berlanjut hingga saat ini memunculkan tantangan-tantangan baru yang memaksa dunia beradaptasi

dan mencari jalan keluar melalui pemanfaatan teknologi, termasuk dalam dunia audit internal. Survei yang dilakukan oleh IAF dan AuditBoard mengungkapkan bahwa unit-unit audit internal yang memanfaatkan teknologi dalam proses bisnisnya lebih siap dalam menghadapi disrupsi akibat pandemi. Semakin maju pemanfaatan teknologi suatu unit audit internal, semakin baik pula kesiapan proses bisnisnya di tengah pandemi. Bahkan, unit-unit audit internal yang belum optimal memanfaatkan teknologi pun berencana lebih mengintegrasikan teknologi dalam proses bisnisnya. Wajar saja, sebab jika unit audit internal tidak mau menjadi tertinggal, transformasi digital menjadi sebuah keharusan. Namun perlu diingat, transformasi digital juga membutuhkan infrastruktur dan sumber daya yang memadai, salah satunya kondisi jaringan internet. Barangkali inilah kemudian yang menjadi jawaban atas pertanyaan warganet Indonesia dalam satu dekade terakhir: internet cepat buat apa?

Daftar Pustaka:

Biro Pers, Media dan Informasi, Sekretariat Kepresidenan. 2021. *Transformasi Digital Solusi Strategis untuk Kompetitif*, <https://www.presidenri.go.id/siaran-pers/transformation-digital-solusi-strategis-untuk-kompetitif>, diakses pada 27 April 2021.

Hadiono, Kristophorus dan Rina

Candra Noor Santi. 2020. *Menyongsong Transformasi Digital dalam Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu 2020* (hal 81-84). Semarang: Universitas Stikubank.

Internal Audit Foundation dan Auditboard. 2021. *Internal Audit's Digital Transformation Imperative*:

Advances Amid Crisis. Verhoef, Peter C., Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian, Michael Haenlein. 2021. *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda dalam Journal of Business Research Volume 122* (hal. 889-901).



OVERVIEW PENILAIAN MATURITAS PENYELENGGARAAN SPIP TERINTEGRASI



“Adakah kewajiban untuk melaksanakan penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP??”

Jawaban

Berangkat dari landasan hukum SPIP, pada PP 60 Tahun 2008 tentang SPIP menyebutkan bahwa pimpinan instansi pemerintah harus melakukan pengendalian intern untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara/daerah, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Selain itu, dalam PP 60 Tahun 2008 tentang SPIP tersebut juga mengatur tentang peran BPKP selaku pembina penyelenggaraan SPIP. Pelaksanaan penilaian maturitas merupakan salah satu manifestasi peran pembinaan yang dilakukan oleh BPKP, di mana penilaian ini akan mengukur kematangan penyelenggaraan SPIP dan mengidentifikasi kelemahannya untuk diberi rekomendasi peningkatan kualitas pengendalian. SPIP saat ini sedang berada pada tahap *performing* atau pengembangan berkelanjutan. Harapannya dengan adanya *tools* penilaian yang terintegrasi ini, kementerian/lembaga/daerah (K/L/D) dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang komprehensif terkait dengan pengelolaan risiko, pengendalian korupsi, hingga kapabilitas APIP. Penerbitan Peraturan BPKP tentang Penilaian Maturitas SPIP Terintegrasi, merupakan dasar bagi K/L/D untuk menyelenggarakan penilaian maturitas melalui proses yang mengacu pada peraturan tersebut.

Jawaban

Penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP dilakukan agar K/L/D dapat mengukur kondisi kematangan sistem pengendalian intern di lingkungan entitas masing-masing, serta dapat mengidentifikasi kelemahan pengendaliannya, sehingga dapat menyusun strategi yang tepat untuk memperbaiki kelemahan tersebut. Hal itu dalam rangka meningkatkan kualitas pengendalian sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien, didukung dengan keandalan laporan keuangan dan pengamanan aset, serta tetap mematuhi peraturan dan perundang-undangan.

Selain itu, penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP juga dilakukan agar terdapat standarisasi proses penilaian di seluruh K/L/D, sehingga nilai yang dihasilkan nantinya dapat dibandingkan satu sama lain.



“Apa tujuan dilakukannya penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP?”

“Apa yang dimaksud dengan sistem pengendalian yang komprehensif, berorientasi hasil, dan responsif terhadap perubahan lingkungan strategis?”



Jawaban

Sebelumnya, penyelenggaraan SPIP masih melalui pendekatan yang berkonsentrasi pada penguatan infrastruktur, seperti membangun lingkungan pengendalian hingga menguatkan kapabilitas APIP. Namun, perlu diyakini bahwa pembangunan tersebut harus selaras dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga pengukuran hasilnya, pengendalian harus ada dan terus-menerus dilakukan.

Hal tersebut merupakan perwujudan integrasi pengendalian yang menyeluruh pada setiap aspek. Sekaligus, menjadi implementasi dari pengendalian yang responsif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis.



“Apakah dengan terimplementasinya SPIP yang terintegrasi, dapat menghilangkan risiko korupsi?”

Jawaban

Konsep SPIP terintegrasi telah memasukkan elemen pencegahan dan pengendalian korupsi untuk memitigasi risiko korupsi. Perspektif yang perlu dibangun adalah risiko korupsi dapat dicegah dan dikendalikan melalui penguatan integritas aparatur pemerintah dan transparansi pengelolaan keuangan negara untuk mengawal akuntabilitas. Namun, bukan berarti dengan adanya pengendalian yang dilakukan, risiko korupsi menjadi hilang seluruhnya. Instrumen pengendalian yang dibangun hanya dapat meminimalkan peluang terjadinya korupsi, dan menyulitkan timbulnya kecurangan dalam tataran administratif pemerintahan.



“Siapakah yang bertanggung jawab untuk mencapai target kematangan SPIP?”

Jawaban

Dalam RPJMN 2020-2024 telah terdapat mandat untuk penguatan pengelolaan reformasi birokrasi dan sistem akuntabilitas kinerja organisasi pemerintah. BPKP selaku pembina SPIP memiliki peran strategis untuk mendorong pencapaian tersebut melalui penguatan dan integrasi pengendalian intern, manajemen risiko, pengendalian korupsi, dan kapabilitas APIP.

Untuk mencapai mandat RPJMN tersebut, perlu sinergi antara BPKP dengan seluruh K/L/D. BPKP selaku pembina dan K/L/D selaku pelaksana perlu berkolaborasi untuk mewujudkannya. Masing-masing K/L/D perlu menetapkan target kematangan SPIP di instansi masing-masing, karena tanggung jawab terbesar atas efektivitas penyelenggaraan SPIP berada pada masing-masing K/L/D. Selain itu, perlu komitmen K/L/D agar penyelenggaraan SPIP menjadi sebuah kebutuhan dan terinternalisasi dalam seluruh proses bisnis instansi.

BPKP telah menerjemahkan perannya melalui perumusan strategi, baik internal dan eksternal, untuk membangun *awareness* terhadap kebutuhan SPIP. Selain itu, BPKP juga telah menetapkan target dalam Renstra BPKP 2020-2024, yaitu 78% K/L/D berada pada level 3 hingga akhir periode 2024, yang berarti instansi pemerintah telah mengimplementasikan SPIP terintegrasi dalam mendukung pencapaian tujuan instansi.

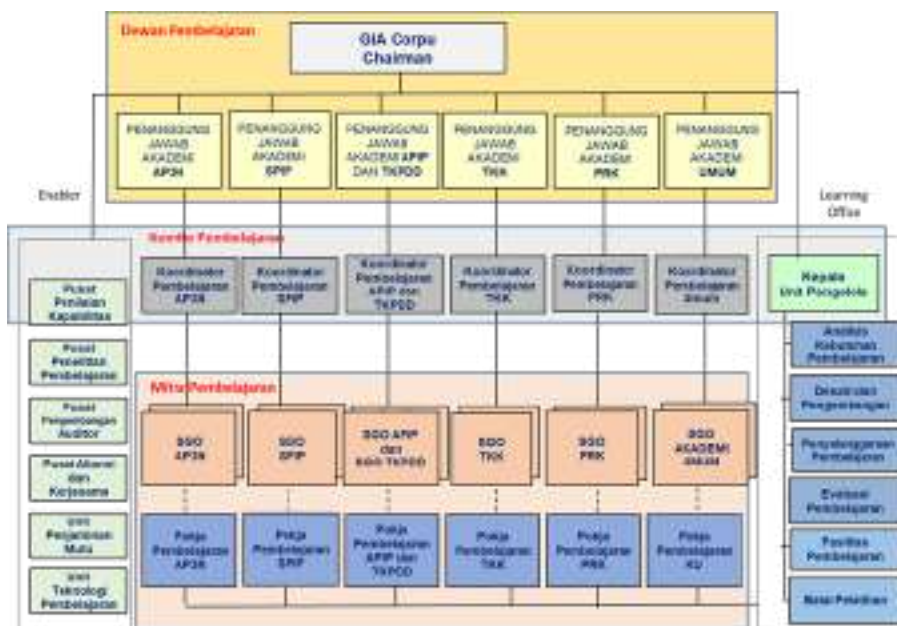
Melembagakan GIA Corpu melalui Forum Pembelajaran

Ismet Eliskal,

Subkoordinator Pengembangan Materi Pendidikan dan Pelatihan SPIP pada Pusdiklatwas BPKP

Sejak diinisiasi pembentukannya oleh pimpinan BPKP pada tahun 2017, *Government Internal Audit Corporate University* (GIA Corpu) BPKP telah melalui beberapa tahapan pengembangan yang krusial. Pusdiklatwas BPKP telah melaksanakan tahapan awal yang disebut dengan *Introduction and Integration Phase* sampai dengan tahun 2018. Kajian, *benchmarking*, asesmen Corpu, serta berbagai *workshop* tentang proses bisnis telah dilakukan pada tahapan ini untuk mengenal model *Corporate University*, memahami manfaatnya, serta mempersiapkan diri untuk sebuah proses transformasi.

Pada tahun 2019, pengembangan dilanjutkan dengan tahapan implementasi (*implementation phase*). Pada tahapan ini dilakukan proses mendesain, membangun dan mengelola akademi pembelajaran yang dibutuhkan untuk memperoleh, menyampaikan, dan menyebarkan solusi pembelajaran sesuai dengan praktik terbaik bagi peningkatan kinerja. Kebutuhan untuk transformasi tersebut dikuatkan dengan diterbitkannya Keputusan



Gambar 1.
Struktur Tata
Kelola GIA
Corpu

Kepala BPKP No. 205/K/DL/2019 tentang Pengembangan Sistem Pembelajaran Sumber Daya Manusia di Lingkungan BPKP. Kerangka kerja, tata kelola, sistem dan proses pembelajaran dengan metode Corpu pun mulai diimplementasikan. Struktur dan *layer* tata kelola GIA Corpu-pun dibangun dalam tahapan seperti dalam Gambar 1.

Dalam Struktur Tata Kelola GIA Corpu ini, diperkenalkan istilah Dewan Pembelajaran, Komite Pembelajaran, dan Mitra Pembelajaran.

Jika dilihat dari aktor yang terlibat, Dewan Pembelajaran terdiri dari *Chairman* GIA Corpu (Kepala BPKP) dan Penanggung Jawab Akademi (Sekretaris Utama dan seluruh Deputy Kepala BPKP). Komite Pembelajaran terdiri dari Unit Pengelola Pembelajaran (Kepala Pusdiklatwas), Koordinator Pembelajaran pada Akademi (Direktur yang membidangi SDM/ Direktur yang ditunjuk dan Kepala Biro SDM), dan Kepala Unit Pendukung Pembelajaran (*enablers*). Mitra Pembelajaran terdiri dari Pemilik Rumpun Keahlian/*Skill Group Owners* (SGO) pada Akademi dan Kelompok Kerja Pembelajaran pada Unit Pengelola Pembelajaran.

Tugas dan fungsi masing-masing aktor tentunya berbeda sesuai dengan keputusan yang akan dihasilkan. Keputusan terkait pembelajaran dihasilkan melalui sebuah proses tata kelola yang disebut dengan Forum Pembelajaran, terdiri atas Forum Dewan Pembelajaran, Forum Komite Pembelajaran, dan Forum

Mitra Pembelajaran, sebagaimana hirarki tata kelola tadi.

Pengembangan GIA Corpu berikutnya berlanjut ke tahapan institusionalisasi (*institutionalization phase*) untuk periode tahun 2020 hingga 2024. Pada tahapan ini, GIA Corpu diharapkan sudah menjadi mesin yang menjadi bagian dari strategi organisasi dan budaya organisasi yang menghasilkan pembelajaran yang berkelanjutan dan *lifelong learning* sebagai sebuah *enabler* yang strategis. Dengan tahapan ini, maka proses tata kelola dan pembelajaran seyogyanya telah menjadi bagian dari upaya mendukung strategi organisasi.

Sebagai suatu model pembelajaran yang baru diterapkan, tentunya yang menjadi pertanyaan mendasar adalah apakah proses tata kelola GIA Corpu tersebut benar-benar telah bisa berjalan secara optimal? Apakah benar GIA Corpu telah menghasilkan keputusan strategis bagi organisasi BPKP melalui forum-forum tersebut?

Komitmen dari seluruh struktur GIA Corpu untuk menerapkan proses tata kelola GIA Corpu menjadi pijakan yang sangat penting. Terlebih komitmen Kepala BPKP selaku pimpinan GIA Corpu tidak hanya disampaikan dalam setiap arahannya, namun juga dilaksanakan dengan turut hadir dan memimpin Forum Dewan Pembelajaran.

Forum Dewan Pembelajaran, sebagai forum tertinggi dalam proses tata Kelola GIA Corpu, terlaksana pada bulan Desember 2020 yang kemudian diikuti dengan Forum Komite Pembelajaran yang sudah berjalan secara triwulanan (Januari 2021 dan April 2021), serta Forum Mitra Pembelajaran yang berjalan secara berkelanjutan menindaklanjuti hasil dari setiap Forum Pembelajaran yang sudah berjalan. Pelaksanaan Forum Pembelajaran tersebut merupakan tindak lanjut arahan Kepala BPKP dalam Rapat Kerja di Bali pada Tahun 2020 dan juga menjadi salah satu *action plan* yang dijalankan Pusdiklatwas dalam rangka Institusionalisasi GIA Corpu.

Beberapa keputusan penting yang dihasilkan dari forum pembelajaran yang sudah terlaksana adalah:

1. Disepakatinya Fokus Pembelajaran (*Learning Focus*)

Fokus Pembelajaran adalah cetak biru pembelajaran organisasi yang merupakan kelompok kompetensi yang menjadi *focus* organisasi, mencakup *Core Competencies*, *Cross Competencies*, serta *Technical* dan *Functional Competencies* organisasi yang terhubung, terintegrasi, dan mendukung tujuan strategis organisasi.

Masing-masing akademi telah memetakan sasaran strategis organisasi yang akan dicapai sesuai dengan Periode Renstra tahun 2020-2024 dan menentukan kompetensi yang akan dikembangkan untuk mencapai tujuan strategis tersebut. *Learning Focus* dituangkan dalam Berita Acara Kesepakatan yang ditandatangani oleh Kepala GIA Corpu dan seluruh Penanggung Jawab Akademi GIA Corpu.



Gambar 2.

Penandatanganan Berita Acara Kesepakatan *Learning Focus* GIA Corpu

2. Pengembangan Metode Pembelajaran *Microlearning*

Pembelajaran dengan metode *microlearning* sedang menjadi tren dalam dunia

pembelajaran karena manfaat dan kemudahan aksesnya. Terlebih di era disrupsi teknologi ini banyak metode lama yang sudah tidak lagi relevan dengan perkembangan zaman. Misalnya, pembelajaran secara klasikal yang secara tempat, waktu, biaya, dan aksesibilitas tidak lagi mencukupi untuk mendukung proses pembelajaran di GIA Corpu. Di sisi lain, sesuai PP No. 17 Tahun 2020, setiap pegawai memiliki hak dan kesempatan untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi paling sedikit 20 (dua puluh) jam pembelajaran dalam satu tahun. Untuk itu, pada Forum Komite Pembelajaran Triwulan I Tahun 2021, telah disepakati penerapan metode *microlearning* ini untuk percepatan pengembangan kompetensi terutama yang bersifat strategis bagi organisasi.

3. Alokasi Pelatihan dengan Pembiayaan STAR AF Tahun 2021

Pusdiklatwas BPKP memperoleh anggaran dari STAR yang cukup besar untuk pengembangan kompetensi BPKP, APIP, dan ASN Tahun 2021. Sebagian dari anggaran tersebut dialokasikan untuk pengembangan kompetensi di BPKP dalam percepatan peningkatan maturitas SPIP di lingkungan K/L/P dan Kapabilitas APIP. Forum Komite Pembelajaran Triwulan I Tahun 2021 telah menyepakati prioritas diklat bagi semua akademi untuk mendukung pencapaian enam sasaran strategis di BPKP termasuk alokasi jumlahnya untuk masing-masing akademi.

4. Pengembangan Kompetensi dalam Rangka Mendukung 60 Agenda Prioritas Pengawasan (APP)

Kepala BPKP telah menetapkan 60 APP dengan tema “Percepatan Pemulihan Ekonomi” sebagai sebuah peta acuan strategis bagi BPKP dan *stakeholders* sehubungan dengan pelaksanaan pengawasan intern tahun 2021. GIA Corpu merespon dengan cepat APP tersebut dalam rangka mendukung penyediaan kompetensi pegawai dalam melaksanakan APP. Berbagai strategi telah disepakati dengan seluruh Koordinator Pembelajaran dalam Forum Komite Pembelajaran Triwulan II Tahun 2021 awal April 2021.

5. Evaluasi Pembelajaran

Pembelajaran tidak hanya berhenti pada proses *delivery* di kelas, tetapi diikuti dengan evaluasi efektifitasnya baik penyelenggaraan, materi, instruktur, bahkan sampai dampaknya terhadap organisasi. Pusdiklatwas BPKP memanfaatkan Forum Komite Pembelajaran Triwulan II Tahun 2021 yang lalu untuk memaparkan evaluasi pembelajaran yang sudah dilaksanakan dan meminta masukan dan saran atas efektivitas pembelajaran yang sudah dilakukan.

6. GIA Corpu *Mobile*

Dengan telah disepakatinya metode pembelajaran *microlearning*, maka harus difasilitasi dengan pengembangan sistem informasi yang mendukung sehingga *microlearning* dan pembelajaran



Gambar 3.

Launching GIA Corpu *Mobile* dan Metode *Microlearning*

berbasis digital lainnya dapat memenuhi prinsip-prinsip *flexible*, *accessible*, dan *efficient*. Pusdiklatwas telah mengembangkan aplikasi berbasis android dan mendeklarasikan siap untuk digunakan dalam pembelajaran berbasis digital. *Soft launching* aplikasi GIA Corpu *Mobile* ini telah dilaksanakan pada awal April 2021 dan siap digunakan untuk pembelajaran selanjutnya. Berbagai konten juga siap untuk dikembangkan dengan kolaborasi dari setiap unsur di GIA Corpu.

Tahapan institutionalisasi GIA Corpu merupakan sebuah proses yang panjang dan membutuhkan perbaikan secara terus menerus hingga pada akhirnya bisa menjadi budaya organisasi dan menjadikan BPKP seutuhnya sebagai organisasi pembelajar. Terlaksananya forum-forum pembelajaran adalah satu di antara banyak proses lainnya.

Lima komponen menurut Peter Senge¹ yang berkonvergensi membentuk sebuah organisasi pembelajar, yaitu *System Thinking*, *Personal Mastery*, *Mental Models*, *Building Shared Vision*, dan *Team Learning*. Lima komponen inilah yang seharusnya terbentuk ketika proses institutionalisasi sudah berjalan dengan baik. Beberapa tatanan dan proses GIA Corpu tentunya masih harus terus diperbaiki. Namun, salah satu kaidah baik yang harus dipegang dalam sebuah transformasi adalah “Apapun yang tidak bisa dilakukan semuanya, jangan ditinggalkan semuanya”.

¹ Senge, P.M., 2006. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency.



Inovasi (Tak) Selalu tentang Teknologi (Informasi)

Hafidz Arif Purwanto,
Pegawai Re-entry pada Pusinfowas BPKP

Dewasa ini, berbagai disiplin ilmu berlomba-lomba untuk melakukan inovasi. Permasalahannya, meski banyak karya inovasi yang dihasilkan, namun nyatanya berinovasi belumlah membudaya. Demikian temuan dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang menyoroti lemahnya akselerasi inovasi di sektor publik. Dalam periode tahun 2015-2018, setidaknya 70% dari proyek perubahan yang diinisiasi sebagai syarat wajib diklat kepemimpinan, sebagian besar

di antaranya bersentuhan dengan teknologi informasi, tidak berkelanjutan (*sustainable*) dan terpaksa mati.

Perkembangan teknologi informasi (TI) yang dewasa ini berjalan begitu cepat, menyentuh dasar pemikiran seolah inovasi haruslah bersinggungan dengan dunia TI, baik langsung ataupun tidak. Hal ini kemudian memunculkan asumsi ketika inovasi bukan aplikasi, ia cenderung diabaikan bahkan dianggap tidak kekinian. Imbasnya, mispersepsi itu menyebabkan kemunduran hasrat berinovasi bagi mereka yang sama sekali tidak memiliki kemampuan di bidang TI. Khawatirnya, kondisi ini lambat laun membentuk paradigma bahwa hanya ada satu jalan ke Roma, dan mengesampingkan ratusan jalan alternatif lainnya.

Teknologi tak selamanya menjadi solusi

Harus diakui bahwa kecanggihan TI sangat membantu dalam mengatasi berbagai masalah. Solusi bisa muncul melalui sentuhan jari atau bahkan hanya dengan suara. Namun benarkah semua masalah harus diselesaikan dengan pendekatan aplikasi? Jawabannya, tentu tidak. Dalam perspektif inovasi, penggunaan teknologi hanyalah sebuah alat (*tools*). Konsep dasarnya, inovasi adalah menyelesaikan hambatan dengan cara berbeda, karena cara yang ada sebelumnya dinilai gagal atau kurang optimal sebagai solusi yang tepat.

Sebuah ilustrasi menarik disampaikan oleh Geoffrey Petty dalam bukunya *“How to be Better at Creativity”*. Seorang *Managing Director* sebuah perusahaan besar di London merasa frustrasi setelah mendapat komplain dari karyawannya mengenai waktu tunggu *lift* yang lama, padahal di gedung itu sudah ada dua *lift* yang berjalan normal. Kemudian, penawaran lelang pun diberikan. Sebuah perusahaan konstruksi menawarkan solusi untuk membuat lorong *lift* baru seharga tujuh juta *pounds*. Sementara perusahaan lain menawarkan satu juta *pounds* untuk solusi *upgrade* mesin *lift* menjadi lebih cepat. Menariknya, ada satu desainer yang menawarkan solusi hanya seharga enam puluh ribu *pounds* saja

untuk masalah tersebut. Apa yang ditawarkan sang desainer?

Ketika mengetahui bahwa *lift* berjalan baik-baik saja, maka dia hanya berfokus pada komplain karyawan. Inti permasalahannya adalah bagaimana mengubah persepsi waktu tunggu yang lama itu menjadi menyenangkan? Maka, mendesain kembali interior ruang tunggu *lift* dengan penambahan fitur beberapa kursi dan pernak-pernik yang membuat suasana nyaman menjadi solusi yang berbiaya murah namun tepat. Karyawan menjadi senang dan perusahaan menghemat jutaan *pounds*.

Hal tersebut secara tersirat memberikan informasi bahwa pendekatan teknologi ternyata bukanlah hal pertama yang harus dipikirkan, melainkan ada strategi lain yang tak kalah penting dan secara umum lebih dapat diterima dalam proses menemukan solusi. Aspek penting lainnya adalah menjaga *mindset* untuk selalu menerapkan metode *Keep It Stupid Simple (KISS)*, yaitu berpikir sederhana dan tidak *njelimet*. Kondisi ini kemudian memantik pertanyaan, dari mana kita harus memulai proses penggalan ide?

Pendekatan *Human-Centered Design*

Don Norman, penulis buku *The Design of Everyday Things*, selalu menekankan istilah *“Never solve problem I am asked”* dalam setiap inisiatif pemecahan masalah. Memang terlihat kontra-intuitif, namun itulah realita masalah yang kita temui di lapangan. Kondisi nyata yang kompleks menghalangi kita untuk melihat akar masalah





secara jelas, sehingga seringkali yang tampak sebagai masalah di permukaan itu hanyalah gejalanya saja. Disitulah kita sering terperangkap dengan memberikan alternatif yang justru sama sekali tidak menyelesaikan masalah.

Apa yang diminta untuk diselesaikan seringkali bukanlah akar permasalahan itu sendiri, sehingga kita harus lebih peka dan menggali lebih dalam untuk dapat mengetahui penyebab utama dari suatu masalah. Peran inovator di sini, diharapkan dapat menemukan sisi tersembunyi tersebut dan memformulasikan solusi secara tepat.

Pendekatan kontemporer dalam menggali sebuah gagasan menempatkan manusia sebagai objek yang harus didahulukan. Konsep *human-centered design* memosisikan masalah pengguna sebagai *state-of-the-art* dan membawa perubahan dalam mendefinisikan tujuan dari sebuah inovasi. Sebagai contoh, model *Design Thinking* dalam pengembangan sebuah solusi selalu memulai siklusnya dengan *Empathize*. Alih-alih menduga solusi itu pasti cocok untuk pengguna, kita perlu benar-benar mencari tahu *unek-unek* konsumen. Filosofinya adalah ketika kita sudah menangkap masalah konsumen secara benar dan memberikan

solusi yang tepat, maka kecil kemungkinan untuk solusi tersebut ditolak.

Pun ketika berbicara mengenai solusi teknologi, secara khusus Charlene Li dan Josh Bernoff menekankan metode *POST* (*People, Objective, Strategy, Technology*) yang secara gamblang menempatkan manusia sebagai tujuan utama dan teknologi sebagai alternatif terakhir. Bukankah teori *Lean Startup* yang dikembangkan Eric Ries, mengharuskan kehadiran *startup* sebagai solusi permasalahan? Dalam hal ini, yang disebut sebagai pengguna tentunya adalah manusia itu sendiri.

Dari sinilah kita harus memahami bahwa pendekatan inovasi yang kita pilih haruslah berfokus pada permasalahan pengguna. Inovator harus lebih dalam lagi menggali akar permasalahan sehingga memperoleh solusi yang terbaik.

Gempita perkembangan teknologi informasi harusnya tidak membuat kita latah. Bukannya menyelesaikan masalah, adopsi teknologi yang kurang tepat bisa jadi justru menimbulkan masalah yang baru. Kita tetap harus bersikap rendah hati dengan tidak memandang sebelah mata setiap inovasi, meski tidak "berbau" teknologi. Teknologi tinggi tidak menjamin solusi ampuh untuk menyelesaikan masalah pengguna. Seringkali, yang sederhana lebih mudah dipahami dan diaplikasikan. Tak perlu kita memotong kue dengan sebilah pedang, ketika sebuah pisau kecil pun sudah sangat nyaman digunakan. Bukankah hal terpenting adalah misi yang selesai?

**Pertanyaan:**

Mohon dijelaskan tentang jumlah jam pelatihan (JP) *e-learning* dan tatap muka setiap jenjang auditor untuk tahun 2021. Informasi tersebut akan bermanfaat bagi kami untuk menyusun anggaran Diklat Sertifikasi Auditor.

Auditor pada Inspektorat Kota Padang**Jawaban:**

Saat ini, diklat fungsional auditor masih mengacu pada kurikulum 2014. Setiap jenjang akan mengikuti jumlah jam pelatihan (JP) diklat *e-learning* dan tatap muka/ pembelajaran jarak jauh sebagai berikut:

1. Diklat Pembentukan Auditor Terampil
Jumlah jam pelatihan *e-learning* adalah 50 JP dan *class room*/PJJ 95 JP;
2. Diklat Pembentukan Auditor Ahli Pertama
Jumlah jam pelatihan *e-learning* adalah 60 JP dan *class room*/PJJ 130 JP;
3. Diklat Penjenjangan Auditor Muda
Jumlah jam pelatihan *e-learning* adalah 45 JP dan *class room*/PJJ 95 JP;
4. Diklat Penjenjangan Auditor Madya
Jumlah jam pelatihan *e-learning* adalah 50 JP dan *class room*/PJJ 70 JP;
5. Diklat Penjenjangan Auditor Utama
Jumlah jam pelatihan *class room* /PJJ adalah 130 JP.

Saat peserta melaksanakan diklat *e-learning*, kedudukan peserta diklat di unit kerja masing-masing. Pada saat *class room*, kedudukan peserta ada di lokasi yang ditentukan oleh penyelenggara diklat. Namun, selama masa pandemi, *class room* dilaksanakan dengan metode pembelajaran jarak jauh (PJJ), sehingga peserta diklat bisa mengikuti dari mana saja.

**Salam,
Kapusdiklatwas, Arief Tri Hardiyanto**

Pertanyaan:

Mohon dijelaskan tentang syarat-syarat dan kualifikasi mengikuti Diklat JFA Auditor Terampil dan Auditor Ahli Pertama.

Auditor pada Badan Pembinaan Ideologi Pancasila

Jawaban:

Syarat-syarat dan kualifikasi untuk dapat mengikuti Diklat JFA adalah sebagai berikut:

1. Pembentukan Auditor Terampil:
 - Memiliki ijazah serendah-rendahnya Sarjana Muda (Diploma III) dengan kualifikasi yang ditentukan pembina;
 - Memiliki pangkat serendah-rendahnya Pengatur golongan ruang II c;
 - Memiliki usia maksimal 48 tahun pada saat diusulkan mengikuti diklat;
 - Diusulkan oleh Kepala/Pimpinan Unit Organisasi yang bersangkutan.
2. Pembentukan Auditor Ahli Pertama
 - Memiliki ijazah serendah-rendahnya Sarjana (S1) atau Diploma IV dengan kualifikasi yang ditentukan oleh instansi pembina;
 - Memiliki pangkat serendah-rendahnya Penata Muda golongan ruang III a;
 - Memiliki usia maksimal 48 tahun pada saat diusulkan mengikuti diklat;
 - Diusulkan oleh Kepala/Pimpinan unit organisasi yang bersangkutan.

**Salam,
Kapusdiklatwas, Arief Tri Hardiyanto**

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 Pak Edi Mulia dan Pak Arief Tri Hardiyanto. Surat yang Anda layangkan untuk rubrik ini, hendaknya ditujukan ke wartapengawasan@gmail.com atau redaksi **Warta Pengawasan**.

SYARAT JADI PENASIHAT

Annisa Rachmi



Internal auditors speak increasingly of the need to be trusted advisors. This is a tall order when we consider the meaning of the words, but I believe it is an attainable goal. Yet very little has been written or conveyed about what that means and how that status can be achieved.

- Richard F. Chambers (Former President and CEO of the IIA, Author of Trusted Advisors: Key Attributes of Outstanding Internal Auditors)

Kata ‘penasihat’ memiliki arti yang luas dalam dunia internal audit, mulai dari penyedia konsultasi hingga pemberi rekomendasi untuk perbaikan ke depan. Menjadi internal auditor ulung, layaknya pengacara atau dokter yang profesional, diperlukan proses yang sulit dan panjang. Seorang profesional auditor perlu makan asam garam dalam perjalanannya menapaki tangga karir. Tidak ada seorang profesional pun yang menjadi luar biasa hanya dalam semalam.

Chambers, dengan pengalaman lebih dari

40 tahun berkecimpung di dunia audit internal, melakukan penelitian terhadap karakter dan atribut yang membuat seseorang menjadi auditor internal yang bernilai pada organisasi. Lewat surveinya yang ditujukan kepada ratusan CAE (*Chief Audit Executive*) atau Kepala Unit Audit Internal Global, Chambers membeberkannya dalam buku berjudul “*Trusted Advisors: Key Attributes of Outstanding Internal Auditors*”.

Dalam bukunya tersebut, Chambers membedah secara detail atribut wajib dan atribut lain yang diperlukan agar menjadi auditor internal yang “*mastah*”. Atribut ini,

menurut Chambers, tidak terbatas dan eksklusif untuk auditor internal saja, namun apa saja yang erat dengan konteks audit internal. Ilmu yang dalam buku ini akan sangat berguna bagi siapa saja yang kepo soal bagaimana caranya supaya bisa menjadi penasihat terpercaya di berbagai bidang.

Chambers membagi atribut ke dalam tiga kategori besar, yaitu Kategori Personal, Kategori Hubungan, dan Kategori Profesional. Atribut pada Kategori Personal terbagi menjadi Ketahanan Moral (*Ethical Resilience*), Hasil yang Fokus (*Results Focused*), Keingintahuan yang Intelektual (*Intellectually*

Curious), dan Berpikiran Terbuka (*Open Mindedness*). Atribut personal secara fokus menggambarkan seperti apa auditor internal. Atribut pada kategori ini dinilai telah mendarah daging pada para suhunya auditor internal. Oleh karena itu tanpa atribut-atribut tersebut, auditor internal tidak dapat mencapai keunggulan dalam profesinya.

Atribut pada Kategori Hubungan terdiri dari Komunikator Dinamis (*Dynamic Communicator*), Hubungan yang Berwawasan (*Insightful Relationship*), dan Pemimpin yang Inspiratif (*Inspirational Leader*). Atribut hubungan yang dijelaskan dalam buku ini menyoroti bagaimana auditor internal terlibat dan berinteraksi dengan orang lain. Kolaborasi dan interaksi yang efektif diperlukan dalam setiap level organisasi. Keberhasilan dalam kategori ini sangat bergantung pada pembangunan, pembinaan, dan pengelolaan hubungan yang baik.

Adapun atribut pada kategori terakhir, Kategori

Profesional adalah Pemikir yang Kritis (*Critical Thinkers*) dan Keahlian Teknis (*Technical Expertise*). Atribut profesional menitikberatkan pengetahuan dan keahlian internal auditor yang menjadi nilai tambah dalam menjalankan perannya. Aktivitas audit internal dilengkapi dengan teknik audit, kerangka kerja, standar, dan pedoman dan seterusnya. Di samping itu, dibutuhkan keahlian bagaimana menggunakan instrumen-instrumen tersebut dengan tepat dan cerdas.

Buku ini menekankan bahwa atribut-atribut tersebut menjadikan auditor internal bernilai tambah bagi *auditee*. Secara keseluruhan, buku ini dapat dijadikan referensi para auditor yang ingin memberikan dampak luar biasa bagi organisasi. Buku ini juga dapat dijadikan sebagai rujukan evaluasi dan analisis kemampuan auditor internal, menjadi kriteria pembandingan dalam memvalidasi kemampuan profesional dan area yang perlu diperbaiki.



“Becoming an outstanding internal auditor takes years of experience, ongoing training, and an awareness of emerging trends in the professional environment. Most of all it takes passion.” – Richard Chambers

Selamat membaca!



Judul:
***Trusted Advisors:
Key Attributes
Of Outstanding
Internal Auditors***

Pengarang:
Richard F. Chambers,
*President And CEO Of
The IIA*

Tahun terbit:
2017

Dimensi:
143 halaman

ISBN:
978-0-89413-981-9

Bahasa:
Inggris



Pesan yang Harus Sampai

Gilang Rahmat Hastanto

Beberapa bulan setelah kematian Vincent van Gogh (Robert Gulaczyk), surat terakhirnya sampai ke tangan seorang tukang pos tua bernama Joseph Roulin (Chris O'Dowd). Surat itu ditujukan untuk Theo (Cezary Lukaszewicz), adik laki-laki Vincent. Namun sayangnya, berulang kali pengiriman surat tersebut melalui pos hanya berujung kegagalan. Joseph pun gundah. Sebagai seorang tukang pos maupun sebagai

seorang teman, ia merasa memiliki tanggung jawab untuk menyampaikan surat tersebut. Joseph pun akhirnya mengamanatkan putranya, Armand (Douglas Booth), untuk menyampaikan surat tersebut pada Theo. Armand awalnya ogah-ogahan. Ia merasa percuma saja menyampaikan surat dari orang yang sudah meninggal. Akan tetapi, ayahnya terus memaksa sampai-sampai pada ujungnya surat itupun terbawa juga hingga ke Paris.

Petualangannya di Paris membawa Armand bertemu dengan orang-orang yang menjadi saksi hari-hari terakhir Vincent. Pertemuan dengan orang-orang ini, tak ayal menggelitik rasa ingin tahunya untuk menggali lebih jauh tentang kematian Vincent. Dari sekadar ingin mengantar surat, petualangan Armand berlanjut menjadi penyelidikan untuk menjawab pertanyaan: apakah benar Vincent menembak dirinya sendiri?

Produksi film ini tergolong unik. Dipromosikan sebagai film animasi panjang pertama yang seluruh *frame*-nya adalah lukisan cat minyak, film ini menggunakan teknik *rotoscoping* dalam pembuatannya. Proyek ambisius ini juga melibatkan 125 artis untuk melukis 65.000 *frame* dalam film yang memakan waktu enam tahun. Meskipun ada kritik untuk narasi dan penceritaannya, kekuatan film ini ada pada visual yang menuai berbagai pujian. Gambar-gambar dalam film ini menggunakan gaya-gaya lukisan Van Gogh. Tokoh-tokohnya pun adalah tokoh yang pernah dilukis Van Gogh. Termasuk pula potongan-potongan adegan yang direka ulang dari lukisan Van Gogh. Pengalaman menonton film ini bisa diibaratkan menikmati karya-karya terkenal Van Gogh yang menjadi hidup. Oleh karena itu, baik penikmat lukisan atau bukan, penggemar Van Gogh atau bukan, penonton akan tetap bisa menikmati indahnya visual yang disajikan film ini.

“No excellent soul is exempt from a mixture of madness”, ujar Aristoteles. Berabad-abad kemudian, gaung kutipan ini masih terasa. Banyak penelitian, riset dan karya berupaya menjawab bagaimana kondisi kesehatan mental dapat

mempengaruhi kreativitas seorang individu. Pendapat Aristoteles ini bukannya tidak mendapat sanggahan dari kalangan peneliti dan akademisi. Terlebih, pendapat ini dikhawatirkan pendapat akan memunculkan glorifikasi terhadap penyakit mental. Meskipun begitu, contoh kasus penyakit kejiwaan yang menyertai kejeniusan pada seorang individu memang ada.

Vincent Willem van Gogh (1853 – 1890) adalah salah satu yang paling terkenal. Jalan hidupnya menjadi pelukis tergolong singkat. Sebagian besar dari 860 lukisan cat minyak yang ia lukis dibuat dalam 2 tahun terakhir hidupnya. Namun, penggunaan warna-warna dan teknik sapuan kuasnya menjadi salah satu acuan untuk karya-karya seni modern. Sayang memang, dunia baru menyadari kegemilangannya setelah ia tiada. Bertahun-tahun ia berjuang mengejar impian sambil melawan depresi dan kemiskinan, nasib tidak berpihak padanya. Konon, ia hanya berhasil menjual satu lukisan sepanjang hayatnya. Pergolakan inilah yang terefleksikan dalam lukisan-lukisan Van Gogh dan berusaha ditangkap oleh film ini. Kisah hidupnya, yang di antaranya dapat kita simak dalam film ini, dapat memunculkan kesadaran bahwa penyakit mental betul-betul perlu mendapat

perhatian dan penanganan yang sama baiknya dengan penyakit fisik.



Judul ***Loving Vincent***
 Tahun Rilis **2017**
 Negara Asal **Polandia,**
Britania Raya
 Sutradara **Dorota Kobiela,**
Hugh Welchman
 Produser **Hugh Welchman,**
Ivan Mactaggart, Sean M.
Bobbitt
 Penulis Naskah **Dorota**
Kobiela, Hugh Welchman,
Jacek Dehnel
 Pemain **Robert Gulaczyk,**
Douglas Booth, Jerome
Flynn, Saoirse Ronan,
Helen McCrory, Chris
O'Dowd, John Sessions,
Eleanor Tomlinson, Aidan
Turner
 Musik **Clint Mansell**
 Sinematografi **Tristan**
Oliver, Łukasz Żal
 Editor **Dorota Kobiela,**
Justyna Wierszynska
 Durasi **95 Menit**



Sylvia,

Si Cantik Nan Mempesona



Bayangkan, sebuah pemandangan matahari terbit di pagi hari atau matahari terbenam di sore hari dengan latar laut biru dan bebukitan nan hijau. Adakah yang mampu menolaknya? Pastinya hati dan mata ini tak ingin berpaling dari panorama surgawi. Matahari terbit punya arti tersendiri bagi penulis, karena keindahan sinarnya melambangkan semangat yang tumbuh untuk memulai hari baru.

Sudah bukan rahasia lagi, Indonesia merupakan salah satu destinasi wisata yang berkelas dunia. Salah satunya adalah wilayah Indonesia bagian timur, yang sudah tersohor dengan

sajian hamparan pulau-pulau, pantai dan lautan, yang menjadi destinasi impian para wisatawan. Laut yang biru, gunung-gunung hijau menjadi *magnet* bagi pelancong untuk bersantai-santai menikmati alam dan “*me time*”. Menenangkan diri dari derunya laju aktivitas rutin yang tak jarang menyita energi fisik dan mental. Nah, kali ini, penulis akan menceritakan pengalaman penulis saat berkunjung ke Labuan bajo. Kota yang terletak di ujung barat Pulau Flores, Nusa Tenggara Barat, ini bisa dibilang sebagai wisata paket lengkap bagi para pemburu surga dunia. Tidak hanya indahnya lautan dan pantai, di Labuan Bajo, kita juga bisa menikmati bukit-bukit

dan pulau kecil yang bisa kita singgahi.

Salah satu tempat di Labuan Bajo yang penulis sambangi untuk melihat matahari terbit adalah bukit kecil di Kabupaten Manggarai Barat, Nusa Tenggara Timur. Secantik namanya, Bukit Sylvia merupakan satu dari beberapa *spot* terbaik di Labuan Bajo. Bagi yang penasaran dengan cerita di balik nama bukit, Sylvia bukanlah berasal dari sebuah legenda. Nama Sylvia diambil dari Sylvia Resort Komodo yang terletak di sekitaran bukit. Jadi untuk memudahkan penyebutan lokasi, nama *resort* pada akhirnya identik dengan nama bukit tersebut.

Foto
Bintang
Andhika M.



Foto
Bintang
Andhika M.

Tak jauh dari pusat kota, Bukit Sylvia sudah memiliki akses yang sangat baik. Pengunjung bisa berjalan kaki sekitar 30-45 menit atau berkendara sekitar 15 menit. Yang membuat penulis makin girang, pengunjung tak perlu berlama-lama mendaki. Cukup 5 menit menyusuri jalur setapak, pengunjung akan bisa menikmati keindahan di puncak Bukit Sylvia berupa hamparan panorama laut yang luas di kawasan Labuan Bajo dan hijaunya pulau-pulau kecil, bukit-bukit serta perahu yang hilir mudik.

Yang unik dari Bukit Sylvia, bukit ini terdiri

dari beberapa bukit dengan ketinggian yang berbeda. Jadi, pengunjung bisa menjelajahi beberapa *spot* sekaligus untuk melihat pemandangan atau sekadar mengabadikan momen di media sosial.

Sudah terbayang indahnya pemandangan di Bukit Sylvia? Supaya maksimal pelesirannya, penulis punya beberapa *tips* nih yang bisa pengunjung ikuti:

1. Gunakan pakaian yang nyaman saat berkunjung ke Bukit Sylvia supaya bebas gerak saat berada di atas bukit.
2. Pakai sandal gunung atau sepatu dengan *sole* antiselip agar memudahkan

dan nyaman dipakai saat mendaki bukit.

3. Jangan lupa *sun block* jika datang di siang atau sore hari karena udara di atas bukit cukup terik.
4. Jagalah kebersihan lingkungan bukit, simpan sampah jika belum ada tempat sampah.
5. Bawa *smartphone* atau kameramu untuk mengabadikan keindahan yang disajikan di atas Bukit Sylvia.

Oh iya, selama masih dalam kondisi pandemi, jangan lupa untuk selalu menggunakan masker, mencuci tangan, dan menjaga jarak ya, supaya semua tetap aman dari pandemi ini. Itulah beberapa *tips* yang bisa penulis bagikan kepada pembaca untuk persiapan menuju Bukit Sylvia. Dijamin, pemandangan yang disajikan di atas bukit akan membuat pembaca semua betah dan tidak ingin beranjak pulang.

(Bintang Andhika M.)

Teka Teki Sobwas



Mendatar

1. Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia
4. Kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dapat berpengaruh terhadap suatu pencapaian tujuan organisasi
5. Menyesuaikan diri dengan keadaan
8. *Dignity*
10. Program sertifikasi di BPKP
11. Pemangku kepentingan (Bahasa Inggris)
12. Memberikan penjaminan (Bahasa Inggris)
13. Kesempatan (Bahasa Inggris)

Menurun

2. Tindakan yang konsisten terhadap aturan, prosedur, dan kode etik suatu organisasi
3. Dapat dipertanggungjawabkan
6. Pihak yang mempunyai utang atau pinjaman ke pihak lain
7. Kemampuan merespon perubahan secara cepat
9. *Pressure*

Ketentuan Cara Menjawab:

1. Tulis jawaban di halaman TTS atau di selember kertas
2. Foto/scan jawaban
3. Kirim jawaban ke wartapengawasan@gmail.com dengan subjek: Jawaban Teka Teki Sobwas 1/2021
4. Cantumkan Nama Lengkap, Nomor Telepon, Alamat Lengkap, dan Instansi/Nama Kampus (jika ASN/Mahasiswa)

Batas pengiriman jawaban TTS: 30 Juni 2021

Pemenang terpilih akan mendapat merchandise menarik dan diumumkan di Majalah Warta Pengawasan Edisi 2/2021 dan media sosial BPKP.

Pemenang TTS WP 4/2020:

1. Friscila Natalina - Palangka Raya
2. Sheila Miranda - Medan
3. Antonius - Bandung



Selamat atas terpilihnya
**Warta Pengawasan BPKP Edisi
3/2020** sebagai **Silver Winner
PR Indonesia Awards 2021**

ARTIKEL

02 **PENGAWASAN INSTITUSI PEMBINA JABATAN FUNGSIONAL**

Oleh: Sunarto

08 **MENYIBAK TABIR KEPRIBADIAN KORUPTOR**

Oleh: Ardeno Kurniawan

12 **ANOMI HUKUM DAN EKONOMI, DUA SISI MATA UANG YANG TAK TERPISAHKAN SEBAGAI RESTITUSI ATAS KONKLUSI PEMBERANTASAN KORUPSI DALAM BINGKAI EFISIENSI**

Oleh: Eri Satriana

Pengawasan Institusi Pembina Jabatan Fungsional

Drs. Sunarto, M.Si, QIA, CFr.A,
Auditor Utama pada Inspektorat Jenderal PUPR

Pendahuluan

Karir adalah posisi atau jabatan seseorang di dalam suatu organisasi. Normalnya, seseorang yang baru memasuki dunia kerja di suatu organisasi dimulai dari jabatan sebagai staf biasa, belum memiliki anak buah, dan juga belum memiliki kewenangan yang besar. Seiring berjalannya waktu, karir seseorang bisa menanjak, stagnan, atau turun dari jabatan semula. Perkembangan ini tidak hanya tergantung pada kinerja individu, tetapi juga perilaku dan kompetensi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Kompetensi dan disiplin dinilai berpengaruh secara signifikan terhadap karir seseorang, sebab tanpa disiplin kerja yang tinggi, seseorang akan menemui kesulitan untuk berkembang. Idealnya, ada 3 kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai, antara lain:

a. Kompetensi Teknis, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan

kan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.

b. Kompetensi Manajerial, yaitu pengetahuan keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan untuk memimpin dan atau mengelola unit organisasi.

c. Kompetensi Sosial Kultural, yaitu pengetahuan keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati diukur dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat mejemuk dalam hal agama, suku, dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika nilai-nilai, moral emosi dan prinsip yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan.

Di lingkungan Pegawai Negeri Sipil/ASN, dikenal dua jalur karir yaitu jalur struktural dan jalur fungsional. Jalur struktural di-

mulai dari jabatan eselon IV, eselon III, eselon II, dan eselon I, sedangkan untuk jabatan fungsional dibagi menjadi jabatan fungsional keterampilan dan jabatan fungsional keahlian. Jabatan fungsional keahlian memiliki jenjang pertama, muda, madya dan utama. Kedua jalur karir ini tidak harus linier, tetapi bisa saja *zigzag* dari struktural ke fungsional, atau sebaliknya sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Untuk membina pejabat fungsional, telah ditunjuk instansi pembina yaitu kementerian/lembaga nonkementerian atau lembaga negara yang sesuai spesifikasi tugas dan fungsinya ditetapkan sebagai instansi pembina suatu jabatan fungsional. Instansi Pembina Jabatan Fungsional berperan sebagai pengelola jabatan fungsional bertanggungjawab untuk menjamin terwujudnya standar kualitas dan profesi.

Tugas Instansi Pembina Jabatan Fungsional

Instansi Pembina Jabatan Fungsional mempunyai tugas :

- a. Menyusun Pedoman Formasi Jabatan;
- b. Menyusun Standar Kompetensi Jabatan;
- c. Menyusun Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional;
- d. Menyusun Standar Kualitas Hasil Kerja dan Pedoman Penilaian Kualitas Hasil Kerja Pejabat Fungsional.
- e. Menyusun Pedoman Penulisan Karya Tulis/Karya Ilmiah yang bersifat inovatif di bidang tugas jabatan fungsional;
- f. Menyusun Kurikulum Pelatihan Jabatan Fungsional;
- g. Menyelenggarakan pelatihan jabatan fungsional;
- h. Membina penyelenggaraan pelatihan fungsional pada lembaga pelatihan.
- i. Menyelenggarakan uji kompetensi jabatan fungsional
- j. Menganalisis kebutuhan pelatihan fungsional pejabat fungsional;
- k. Melakukan Sosialisasi Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional
- l. Mengembangkan Sistem Informasi Jabatan Fungsional;
- m. Memfasilitasi pelaksanaan tugas pokok jabatan fungsional
- n. Memfasilitasi pembentukan organisasi profesi jabatan fungsional;
- o. Memfasilitasi penyusunan dan penetapan kode etik profesi dan kode etik perilaku;
- p. Melakukan akreditasi pelatihan fungsional dengan mengacu kepada ketentuan yang telah ditetapkan oleh LAN;
- q. Melakukan pemantauan dan evaluasi penerapan jabatan fungsional di seluruh instansi yang menggunakan jabatan fungsional tersebut;
- r. Melakukan koordinasi dengan instansi pengguna dalam rangka pembinaan karir pejabat fungsional (PP No. 11 Tahun 2017).

Tugas Instansi Pembina Jabatan Fungsional Auditor menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 220 Tahun 2008 adalah membina Jabatan Fungsional Auditor menurut peraturan perundang-undangan, dengan fungsi sebagai berikut:

- a. Pengembangan metodologi, standar, dan pedoman teknis pengawasan dan jabatan;
- b. Penyusunan pedoman formasi jabatan;

- c. Pengembangan dan penyusunan standar kompetensi jabatan;
- d. Fasilitasi penyusunan dan penetapan kode etik auditor;
- e. Penetapan kebijakan/pembinaan diklat fungsional, meliputi penyusunan pedoman diklat, pengembangan kurikulum diklat, bimbingan dan koordinasi penyelenggaraan, serta evaluasi diklat;
- f. Penyelenggaraan sertifikasi auditor;
- g. Pengembangan sistem informasi jabatan;
- h. Fasilitasi pembentukan dan pengembangan organisasi profesi;
- i. Fasilitasi penerbitan buletin/majalah profesi yang bergerak di bidang pengawasan;
- j. Fasilitasi penyelenggaraan *review* rekan sejawat (*peer review*);
- k. Evaluasi dan fasilitasi pengusulan tunjangan jabatan;
- l. Evaluasi dan monitoring penerapan standar dan kode etik auditor, pedoman teknis pengawasan, dan administrasi jabatan;
- m. Sosialisasi dan bimbingan penerapan metodologi, standar, pedoman teknis pengawasan, kode etik auditor, dan organisasi profesi.

Tugas dan fungsi yang harus dijalankan oleh instansi pembina jabatan fungsional, mulai dari penyusunan pedoman, standar, penyusunan formasi jabatan, penyusunan kurikulum diklat, melakukan sertifikasi sampai dengan pengembangan jabatan. Pembina tidak cukup hanya melakukan penghitungan angka kredit dan memfasilitasi kenaikan pangkat, sementara pelaksanaan sertifikasi secara berjenjang belum

dilakukan dan belum ditetapkan kurikulumnya. Hal ini mendesak agar para pegawai yang naik jabatan ke jenjang yang lebih tinggi, baik pada tingkat madya maupun utama, telah lulus ujian sertifikasi jenjang jabatan yang dipangkunya. Dengan sertifikasi, diharapkan semua pejabat fungsional telah memiliki kompetensi sesuai dengan jabatan yang diembannya.

Di samping itu, hal yang tak kalah penting harus dilakukan oleh instansi pembina adalah melakukan pemantuan dan evaluasi penerapan jabatan fungsional di seluruh instansi di mana menurut penulis hal ini belum sepenuhnya dilaksanakan oleh instansi pembina jabatan fungsional. Fungsi lain yang belum terlaksana secara optimal adalah pelaksanaan pembinaan karir Pejabat Fungsional Auditor oleh instansi Pembina. Hal ini terbukti dari para Pejabat Fungsional Auditor yang tidak mudah menduduki jabatan tingkat utama, padahal semua persyaratan, baik angka kredit maupun sertifikasi telah terpenuhi. Jika pembinaan sudah berjalan dengan baik, mestinya kenaikan pangkat Pejabat Fungsional Auditor dari tingkat pertama sampai dengan tingkat utama sudah lancar dan tidak ada kendala yang berarti. Secara teori, pembinaan Jabatan Fungsional Auditor (JFA) di instansi pembina mestinya sudah berjalan dengan lebih baik bila dibandingkan dengan pembinaan karir JFA di instansi non-pembina JFA, meski memang pada praktiknya, teori tak selamanya diterapkan dengan baik karena berbagai hal.

Sistem pengembangan karir yang modern dan cocok di era sekarang adalah *Merit System*, yaitu suatu sistem yang lebih mengede-

pankan kompetensi dan kapabilitas pegawai, dan tidak sekadar mengedepankan senioritas. Demikian sebab tidak semua pegawai senior dinilai kapabel, dan sebaliknya. Dengan sistem merit ini, setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk menduduki suatu jabatan melalui serangkaian tes kompetensi yang sudah dirancang untuk menilai kapabilitas para calon pejabat. Sistem ini disebut lebih adil dan lebih menjanjikan untuk memilih calon pejabat yang kapabel, dibanding sistem karir yang hanya mengandalkan senioritas dan pengalaman kerja semata.

Instansi pembina jabatan fungsional bertanggungjawab terhadap kompetensi dan pengembangan karir para pejabat fungsional yang dibinanya sehingga tugas instansi tersebut perlu ditangani oleh unit kerja memadai. Pengujian kompetensi dan pengembangan kompetensi melalui pelatihan harus terus dilakukan termasuk pembinaan karir pejabat fungsional binaannya. Untuk memperlancar pengembangan karir para pejabat fungsional, instansi pembina wajib melakukan pembinaan dengan baik berupa penilaian angka kredit yang objektif, sertifikasi penjenjangan yang adil, serta pengembangan karir yang menguntungkan.

Adapun instansi yang memiliki pejabat fungsional harus menetapkan

kan jumlah formasi sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi. Formasi ini umumnya berbentuk piramida sehingga jumlah pejabat fungsional tertinggi harus lebih sedikit dari jumlah pejabat tingkat madya dan tingkat muda. Khusus untuk jabatan fungsional auditor sudah diberlakukan sertifikasi sejak pembentukan Auditor Pertama. Agar bisa naik jabatan menjadi Auditor Muda (golongan III/c), perlu memenuhi angka kredit dan lulus sertifikasi tingkat ketua tim. Begitu seterusnya hingga untuk tingkat Pengendali Mutu atau Auditor Utama. Sertifikasi untuk pejabat fungsional telah dilakukan secara berjenjang melalui metode pelatihan dengan tingkat kesulitan yang juga berjenjang. Semakin tinggi jabatan yang diduduki, semakin luas juga tingkat kompetensi yang harus dimiliki. Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor dilakukan oleh BPKP, sedangkan sertifikasi dilaksanakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP.

Besaran Tunjangan Jabatan Fungsional

Besaran Tunjangan Jabatan Fungsional saat ini sangat bervariasi untuk beberapa jenis jabatan fungsional di kementerian/ lembaga. Dari berbagai peraturan perundangan, rincian besaran tunjangan jabatan fungsional dapat diuraikan sebagai berikut :

JENJANG AHLI	KONDISI					
	Peneliti	P. Jasa Konstruksi	Teknik SDA, Jln dan CK	Auditor	Widyaiswara	Arsiparis
Utama	5.200.000	2.230.000	1.050.000	1.400.000	1.230.000	1.300.000
Madya	3.000.000	1.520.000	790.000	1.100.000	958.000	1.100.000
Muda	1.700.000	1.211.000	525.000	700.000	660.000	800.000
Pertama	1.000.000	540.000	275.000	450.000	278.000	520.000

Pejabat fungsional dengan tunjangan jabatan tertinggi adalah Peneliti. Posisi ini disusul Pembina Jasa Konstruksi, kemudian Widyaiswara, dan seterusnya. Setiap jabatan fungsional tersebut memiliki karakteristik tersendiri dalam pengumpulan angka kredit dan kenaikan jabatannya. Ada jabatan fungsional yang sudah harus lulus sertifikasi sejak pengangkatan pertama, ada pula jabatan utama yang sertifikasinya hanya pertama saja, sementara untuk kenaikan pada jabatan selanjutnya (Muda, Madya dan Utama) cukup dengan pencapaian angka kredit. Mestinya, semua pejabat fungsional dilakukan uji kompetensi melalui ujian sertifikasi setiap kali hendak naik ke jejang jabatan yang lebih tinggi. Hal itu bertujuan sebagai jaminan mutu bahwa pejabat yang menduduki jabatan tertentu memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan jabatan yang dipangkunya.

Penutup

Karir adalah posisi jabatan seseorang di dalam organisasi. Ada kalanya, seseorang memiliki karir yang cemerlang, namun ada juga yang tidak berkembang secara optimal. Disiplin diri adalah kunci bagi ASN untuk maju, dalam arti mampu mengembangkan kompetensinya sesuai dengan tuntutan organisasi.

Karir seseorang ditentukan oleh kemauan dan kompetensi orang. Jika pegawai tidak pernah merasa butuh untuk memajukan karirnya, maka karirnya tersebut akan stagnan. Adapun yang mampu memasarkan kompetensi seseorang adalah dirinya sendiri, bukan orang lain ataupun atasan. Orang yang menginginkan kinerja terbaik selalu berusaha mencapai

lebih dari sekadar yang diharapkan. Kinerja terbaik adalah sebuah prinsip yang dikemukakan oleh Aristoteles: *"Excellence then is not an act, but a habit"*.

Kinerja terbaik biasanya dimiliki oleh pribadi yang sudah mencanangkan sasaran kualitas hidupnya, ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi, profesinya, ataupun pada masyarakat luas. Prestasi tak ada yang diperoleh dengan cara instan. Prestasi hanya dapat diperoleh dengan kerja keras dan upaya memperbaiki diri agar menjadi yang terbaik. Prestasi harus terus dipupuk melalui berbagai usaha menambah pengetahuan atau ilmu-ilmu baru yang menunjang pelaksanaan tugas. Intinya, seseorang harus menjadi pembelajar yang tak pernah berhenti berusaha untuk memberikan yang terbaik dalam pelaksanaan tugas.

Profesi yang ditekuni dan terus menerus kelak akan menjadi ahli di bidangnya sebagaimana ungkapan, *"The will to win, the desire to succeed, the urge to reach your full potential.... These are the keys that will unlock the door to personal excellence"*, -Confucius (dikutip dari Kompas 2 Februari 2019).

Para ASN diharapkan dapat menggunakan setiap kesempatan dengan sebaik-baiknya, seperti beasiswa pendidikan, kursus, seminar, lokakarya dan kegiatan lain yang bersifat menambah kompetensi. Kesempatan tersebut harus secepatnya dimanfaatkan agar karir dapat terus berkembang seiring dengan penambahan pengalaman dan masa kerja. Jalur karir akan terbuka, baik di jabatan fungsional maupun struktural. ASN muda dapat memilih jalur karir sesuai dengan minat dan bakatnya.

Daftar Pustaka:

PP No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara

Peraturan Presiden Nomor 36 tahun 2007 Tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Teknik Pengairan, Teknik jalan dan Jemabtan, Teknik Tata Bangunan dan Perumahan, dan Teknik Penyehatan Lingkungan Permukiman.

Peraturan Presiden Nomor 59 tahun 2007 tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Widyaiswara.

Peraturan Presiden Nomor 5 tahun 2014, tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Auditor

Peraturan Presiden Nomor 100 tahun 2012, tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Peneliti

Peraturan Presiden Nomor 5 tahun 2017, tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Arsiparis

Peraturan Presiden Nomor 52 tahun 2018, tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Pembina Jasa Konstruksi;

Permenpan Nomor 220 tentang, Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya.

Aileen Rachman & Emilia Jacob “ Personal Excellence “
kompas 2 Februari 2019

Menyibak Tabir Kepribadian Koruptor

Ardeno Kurniawan, S.E., M.Acc. Ak.,
Auditor pada Inspektorat Kabupaten Sleman DIY

Banyak dari kita yang mungkin heran, mengapa seseorang memilih untuk korupsi dan merugikan keuangan negara dalam jumlah yang besar? Kepribadian seperti apakah yang mendorong oknum pejabat publik dan penyelenggara negara sehingga menyalahgunakan kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepadanya? Topeng kepribadian seperti apa yang digunakan oleh para koruptor sehingga mereka mampu memperdaya begitu banyak pihak?

Pada dasarnya, korupsi erat kaitannya dengan uang dan kekuasaan. Dua hal inilah yang menjadi magnet bagi para oknum pejabat publik dan penyelenggara negara. Berada di tengah sosok-sosok pejabat publik berintegritas yang tidak terdorong untuk melakukan korupsi, seperti apakah dimensi kepribadian para koruptor ini?

Satu konsep yang dapat digunakan untuk menjelaskan hal tersebut adalah *dark triad personality*. Konsep ini pertama kali dikemukakan

oleh Delroy Paulhus dan Kevin Williams pada tahun 2002. Konsep *dark triad personality* dapat memberikan jawaban atas penyalahgunaan jabatan oleh oknum pejabat publik. Konsep ini terdiri atas tiga jenis kepribadian, yaitu *narcissism*, *Machiavellian*, dan *psychopathy*. Ketiga konsep ini memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya. Keberadaan ketiga konsep ini pada individu menjadi perpaduan yang sempurna (*a perfect mix*) untuk menghasilkan pribadi yang korup.

Vugt dan Ahula dalam Atmadja dan Atmadja (2019) mengungkapkan bahwa orang yang mendapatkan nilai tinggi untuk ketiga sifat pada *dark triad personality*, seringkali meraih posisi kepemimpinan karena kelicikan. Hal ini memungkinkan mereka untuk menampilkan wajah ramah kepada dunia, namun begitu dimahkotai kekuasaan, barulah ia menunjukkan kepribadian manipulatif, egois, dan haus kekuasaan. Hubungan antara ketiga kepribadian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Narcissism muncul dari tokoh mitologi Yunani, yakni Narcissus yang menyukai refleksi dirinya sendiri di dalam air. *Narcissism* merupakan kepribadian seseorang yang menganggap dirinya sebagai sosok yang paling hebat, cenderung mengabaikan kepentingan orang lain, merasa memiliki keistimewaan yang lebih besar daripada orang lain, dan menganggap dirinya sebagai sosok yang paling penting (*sense of grandiosity, vanity, and entitlement*).

Dengan kata lain, mereka adalah pribadi yang memiliki ego besar dan mengutamakan kepentingan dirinya dibanding kepentingan pihak lain atau masyarakat umum. Pribadi narsistik akan menghalalkan segala cara untuk menjadikan dirinya sosok yang paling hebat. Selain itu, mereka juga kerap haus akan pujian dan perhatian orang lain. Oleh karena itu, mereka akan melakukan perilaku-perilaku tertentu untuk mendapatkan perhatian orang lain (*attention seeking behavior*).

Kepribadian ini akan memunculkan perilaku seseorang yang selalu berusaha mencari berbagai macam status dan kemewahan, seperti bagaimana agar dirinya dapat memiliki rumah, mobil, perhiasan dan beragam aksesoris diri yang glamor. Tujuannya, untuk membuat orang lain terkesan dan agar dirinya dianggap sebagai sosok yang hebat di lingkungan-

nya, meski sebenarnya ia tidak mampu untuk membiayai berbagai macam kemewahan tersebut.

Untuk membiayai gaya hidup borjuis seperti inilah kemudian mereka terdorong untuk melakukan korupsi dalam berbagai bentuk, misalnya penyuapan dan penyalahgunaan wewenang. Semakin tinggi gaya hidup yang mereka idamkan, maka semakin besar juga upaya “tikus-tikus” ini untuk korupsi dan memperkaya diri.

Di sisi lain, seseorang yang memiliki uang dan kekuasaan melimpah dari hasil korupsi bisa saja menggunakan uang dan kekuasaan tersebut untuk memenuhi berbagai hal, seperti membantu saudara atau memberikan dana banyak untuk pembangunan sarana umum yang dibutuhkan masyarakat. Berbagai bantuan dan pemberian tersebut kemudian menjadikan dirinya memperoleh penghormatan dan pujian masyarakat umum, terlepas dari mana bantuan tersebut berasal. Selain itu, berbagai tuntutan dari keluarga dan masyarakat terhadap pejabat negara sebagai sosok bergengsi dan berkedudukan tinggi, memberikan tekanan tersendiri bagi pejabat tersebut untuk meningkatkan gaya hidupnya dengan berbagai macam cara, termasuk dengan jalan melakukan korupsi.

Kepribadian kedua, yaitu **Machiavellian**, dikemukakan oleh

Niccolo Machiavelli pada abad ke-16. Djeriouat & Tremoliere dalam Hajhoseiny, Fathi dan Shafiei (2019) menyatakan bahwa karakteristik utama pribadi *Machiavellian* adalah memanipulasi orang lain, tidak memperhatikan atau memiliki kekurangan dalam hal moralitas konvensional dan memiliki sikap sinisme terhadap dunia dan sifat manusia.

Sosok *Machiavellian* adalah seseorang yang mampu mempengaruhi dan memanipulasi orang lain, baik dengan cara-cara licik maupun cara halus, untuk mencapai hal-hal yang diinginkannya. Konsep *Machiavellian* umumnya berhubungan dengan bagaimana seseorang dapat memperoleh ataupun mempertahankan kekayaan dan kekuasaan yang dimiliki. Korupsi itu sendiri memiliki hubungan yang erat dengan kedua hal tersebut. Dalam hal ini, korupsi memungkinkan oknum-oknum pejabat negara untuk memperoleh kekayaan atau kekuasaan maupun mempertahankan hal-hal yang menjadi obsesi dalam hidupnya.

Pribadi *Machiavellian* memiliki falsafah hidup bahwa hasil akhir yang dicapai akan membenarkan cara-cara yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut (*the end justify the means*). Dalam hal ini, mereka cenderung untuk mengabaikan aturan, norma dan aspek halal-haram ketika melakukan sesuatu selama tujuannya dapat tercapai. Orang-orang *Machiavellian* pada umumnya memiliki pemikiran, “untuk apa kerja keras dan jujur ketika dirinya dapat memperoleh kekuasaan dengan cepat melalui perbuatan menyimpang?” Dengan demikian, untuk mencapai tujuannya, sosok ini tidak segan merugikan orang lain dan masyarakat umum. Individu

dengan kepribadian *Machiavellian* juga tidak gentar memanipulasi dan mempengaruhi orang lain

Pembahasan mengenai kepribadian *Machiavellian* membawa kita ke dalam pembahasan tentang *psychopathy*, yaitu kepribadian yang tidak memiliki rasa bersalah. Sebagaimana dijelaskan Hare (1999), *psychopathy* adalah pribadi yang hanya berorientasi pada diri sendiri, tidak berperiasaan dan tidak memiliki rasa bersalah karena empati dalam diri mereka yang sangat kurang. Sosok *psychopathy* merupakan pribadi yang hanya berorientasi pada diri sendiri dan tidak memiliki empati. *Psychopath* melakukan sesuatu hanya berdasarkan kepentingannya dirinya, tanpa mempertimbangkan pengaruh perilaku tersebut terhadap orang lain. Mereka bahkan tidak merasa malu maupun bersalah terkait perbuatan-perbuatan menyimpang yang dilakukannya.

Ketika mereka melakukan perbuatan yang merugikan orang lain seperti korupsi, individu-individu dengan ketiga kepribadian ini mampu menghilangkan rasa malu, bersalah, dan empatinya melalui pembenaran atas perbuatan menyimpang. Pembenaran tersebut dilakukan dengan cara menyatakan bahwa perbuatannya tidaklah merugikan siapa pun (*denial of victim*), bahwa **korupsi** merupakan sebuah perilaku yang dilakukan oleh semua orang (banalitas korupsi) hingga menyatakan bahwa perbuatannya masih sesuai dengan aturan yang berlaku. Koruptor-korupsi ini kerap memanfaatkan celah-celah (*loop-holes*) di dalam aturan. Selain itu, mereka melakukan desensitisasi secara psikologis untuk menghilangkan rasa bersalah yang muncul dalam dirinya.

Epilog

Jawaban atas alasan seseorang melakukan korupsi adalah isu yang fundamental sehingga perlu

dirumuskan strategi yang tepat untuk memberantas praktik rasuah.

Keterangan:

Tulisan ini merupakan modifikasi tulisan yang berjudul “Mengungkap Sisi Gelap Kepribadian Seorang Koruptor” dari penulis yang sama yang telah ditayangkan di laman birokrat-menulis.org pada tanggal 5 Desember 2020.

Referensi:

Atmadja, Anantawikrama
Tungga dan Nengah Bawa
Atmadja. 2019. Sosiologi
Korupsi. Kajian Multiperspektif,
Integralistik, dan Pencegahannya.
Prenadamedia Group. Jakarta.

Hajhoseiny, Soodeh; Zadallah
Fathi dan Hossein Shafiei. 2019.
*Are Those with Darker Personality
Traits more Willing to Corrupt When
They Feel Anxious?*. Iranian Journal

of Management Studies (IJMS)
Vol. 12, No. 3, Summer 2019.
Teheran.

Hare, R. D. (1999). *Without
conscience: The disturbing world of
the psychopaths among us*. Guilford
Press.

[https://www.kompasiana.
com/adeubaidil/
5529d02ff17e61e229d62411/
serigala-berbulu-domba](https://www.kompasiana.com/adeubaidil/5529d02ff17e61e229d62411/serigala-berbulu-domba)

Anomi Hukum dan Ekonomi, Dua Sisi Mata Uang yang Tak Terpisahkan sebagai Restitusi atas Konklusi Pemberantasan Korupsi dalam Bingkai Efisiensi

Dr. Eri Satriana, SH. MH.,
Kepala Biro Hukum dan Komunikasi BPKP

Dua sisi mata uang. Frasa tersebut sering kita dengar apabila terdapat analogi mengenai dua buah hal atau substansi yang terkadang tidak selalu bersinergi namun keberadaannya saling mempengaruhi. Meskipun bertolak belakang, kedua hal tersebut terangkum dalam sebuah bingkai mata uang yang sama. Bahkan implikasinya keberadaan satu sisi akan menjadi sebuah nisbi tanpa keberadaan sisi lainnya. Bila dikaitkan dengan pemberantasan tindak pidana korupsi, deskripsi frasa ini sendiri bisa kita terjemahkan dalam hal pembentukan regulasi dan ketentuan perundangan yang mengatur.

Tulisan ini akan menggambarkan efektif dan efisiennya suatu penegakan hukum khususnya terhadap pemberantasan tindak pidana ekonomi menjadi suatu hal yang substantif. Adanya efektivitas dan efisiensi dalam pers-

pektif hukum dan ekonomi akan memberikan suatu solusi terhadap pemberantasan tindak pidana ekonomi terkait dengan marwah dari penegakan hukum a quo.

Penindakan terhadap tindak pidana dengan motif ekonomi sendiri seharusnya mempertimbangkan sisi efisiensi dari penindakan tersebut. Namun perlu dikaji mengenai hakikat efisiensi. Efisiensi berkaitan dengan dua hal yaitu Pertama, apakah perbuatan-perbuatan yang ingin ditanggulangi dengan hukum pidana tidak banyak memerlukan biaya untuk menanggulangnya sehingga keuntungan yang hendak diraih darinya lebih besar; dan kedua, apakah sanksi pidana yang dijatuhkan lebih besar/berat dibandingkan dengan keuntungan yang diraih pelaku dari melakukan perbuatan pidana. Jika sanksi pidana lebih berat dari biaya yang harus dikeluarkan oleh pelaku, dapat dipastikan bahwa pelaku

akan menghindar untuk melakukan kejahatan.¹ Analisis ekonomi juga berkaitan dengan prinsip efisiensi itu jika dihubungkan dengan penjatuhan sanksi pidana bagi pelaku kejahatan. Hal pertama yang harus diperhatikan adalah bentuk-bentuk sanksi pidana apa saja yang tersedia dan akan dijatuhkan kepadanya. Kemudian, dari bentuk-bentuk sanksi pidana yang ada, dianalisis mana yang paling efisien dilihat dari prinsip biaya dan keuntungan. Umumnya, bentuk-bentuk sanksi pidana berupa pidana mati, seumur hidup, penjara, dan denda. Jika berbicara dalam konteks analisis ekonomi, maka bentuk sanksi pidana yang paling efisien dan cocok digunakan dalam kaitannya dengan prinsip biaya dan keuntungan adalah pidana mati dan pidana denda. Hal ini sebagaimana analisis yang dikemukakan oleh Mahrus Ali, yaitu:

1. *Pidana penjara dilihat dari analisis ekonomi atas hukum pidana kurang sesuai. Penggunaan sanksi pidana penjara dalam konteks ini pada kenyataannya memerlukan biaya sosial yang sangat tinggi (high social cost of imprisonment), dan itu semua harus ditanggung oleh negara. Biaya ini meliputi biaya langsung dari membangun suatu gedung penjara, pemeliharaannya, menggaji pegawai-pegawai yang bertugas di penjara, dan biaya kesempatan yang hilang dari produktivitas bagi mereka yang dipenjara.*
2. *Pidana denda, yang merupakan bentuk sanksi keuangan (monetary sanction), adalah pidana yang efisien karena penjatuhanannya tidak memerlukan biaya apapun; ia hanya berkaitan dengan kewajiban pelaku untuk membayar*

*sejumlah uang kepada Negara. Negara sendiri tidak mengeluarkan biaya apapun ketika menjatuhkan sanksi pidana denda. Oleh karena itu, efisiensi pidana denda tidak diragukan dalam analisis ekonomi atas hukum pidana.*²

Khusus tentang pidana denda tersebut, kemudian Mahrus Ali mengutip pendapat dari Steven Shavell, berpendapat: “Untuk menentukan bahwa sanksi pidana denda dikatakan efisien dan dapat mencegah pelaku untuk melakukan kejahatan, bergantung pada lima faktor; pertama, aset yang dimiliki pelaku. Semakin kecil kekayaan (*asset*) yang ada, semakin kecil pula eksistensi pidana denda di dalam mencegah pelaku melakukan kejahatan. Dikatakan tidak mungkin pelaku dijatuhi pidana denda sementara dia sendiri tidak memiliki banyak kekayaan untuk membayar denda itu; kedua, kemungkinan pelaku untuk tidak dijatuhi sanksi pidana. Semakin besar kemungkinan ini, semakin tinggi sanksi pidana dijatuhkan untuk mencegah kejahatan. Jika kemungkinan untuk tidak dijatuhi sanksi pidana ini setengah persen (1/2 %), beratnya pidana denda harus dinaikkan dua kali lipat. Jika kemungkinannya sepertiga persen (1/3 %), beratnya pidana denda dinaikkan tiga kali lipat, dan seterusnya; ketiga, tingkat keuntungan yang diperoleh dari melakukan kejahatan. Semakin besar keuntungan itu, semakin tinggi sanksi pidana dibutuhkan untuk mencegah kejahatan, dan juga semakin besar kesempatan dari jumlah denda yang dijatuhkan dari kekayaan yang dimiliki pelaku; keempat, kemungkinan bahwa tindak pidana akan mengakibatkan keru-

¹ Mahrus Ali, Penegakan Hukum Pidana Yang Optimal (Perspektif Analisis Ekonomi Atas Hukum), Jurnal Hukum No. 2 VOL. 15 April 2008, hlm. 230.

² *Ibid*, hlm. 231.

gian, dan kelima, besarnya kerugian yang ditimbulkan”.³

Masalah efisiensi dari sanksi pidana sebagaimana dinyatakan pada pendapat Machrus Ali di atas, dikemukakan juga oleh Romli Atmasasmita, yang berpendapat bahwa “biaya risiko sosial dari hukuman penjara lebih besar dari biaya risiko sosial hukuman denda”.⁴ Kembali kepada permasalahan mengenai tindak pidana ekonomi. Pembahasan mengenai efisiensi tersebut menunjukkan adanya suatu corak khusus terhadap tindak pidana *a quo*. Seseorang yang melakukan tindak pidana ekonomi merupakan seorang pelaku yang rasional. Hal tersebut terbukti dengan adanya celah untuk memperoleh keuntungan yang mendorong seseorang melakukan tindak pidana dimaksud. Perilaku rasional tersebut dikemukakan Posner dalam bukunya *The Economic of Justice* yang menyatakan:

“Is it plausible to suppose that people are rational only or mainly when they are transacting in markets, and not when they are engaged in other activities of life such as marriage and litigation and crime and discrimination and concealment of personal information? Or that only the inhabitants of modern western (or westernized) societies are rational? If rationality is not confirmed to explicit market transactions but in general and dominant characteristic of social behavior, then the conceptual apparatus constructed by generations of economist to explain market behavior can be used to explain nonmarket behavior as well”.⁵ (Terjemahan dari penulis: “Apakah masuk akal untuk menganggap bahwa orang hanya bersikap rasional ketika mereka bertransaksi di pasar, dan

bukan ketika mereka terlibat dalam kegiatan kehidupan lainnya seperti perkawinan dan litigasi dan kejahatan serta diskriminasi dan menyembunyian informasi pribadi? Atau hanya penghuni masyarakat barat modern (atau orang kebarat-baratan) yang rasional? Jika rasionalitas tidak terbatas pada eksplisitas transaksi-transaksi pasar tetapi secara umum dan dalam karakteristik perilaku sosial yang dominan, maka instrumen konseptual yang dibangun oleh para ekonom untuk menjelaskan perilaku pasar dapat digunakan untuk menjelaskan perilaku non-pasar juga).

Sebenarnya, mengapa pemberantasan tindak pidana ekonomi harus dijalankan secara efektif dan efisien dalam perspektif hukum dan ekonomi? Jawabannya tentu akan bersifat filosofis, namun penulis dalam tulisan ini ingin mencoba merangkum ke dalam sebuah jawaban yang sederhana. Secara singkat, alasan mengapa pemberantasan tindak pidana korupsi harus dilaksanakan secara efektif dan efisien karena pada dasarnya pemberantasan tindak pidana korupsi sama seperti halnya kebijakan pemerintah yang lain. Pemerintah sebagai sebuah wujud roda penggerak pemerintahan yang mempunyai tujuan melakukan usaha untuk melindungi hak-hak warga negaranya yang telah diambil melalui pajak/retribusi serta melaksanakan pembangunan berdasarkan undang-undang. Kegiatan tersebut yang secara langsung diingkari oleh para pelaku dalam perbuatan korupsi. Sederhana bukan konsepnya?

Konsep ini dipahami oleh Richard Allen Posner seorang ahli hukum, teori hukum, dan ekonom yang saat ini menjadi hakim di

³ Ibid.

⁴ Romli Atmasasmita dan Kodrat Wibowo, Op.cit, hlm. 93.

⁵ Richard A. Posner, *The Economic of Justice*, Massachusetts, Harvard University Press, 1981, hlm. 2-3.

United States Court of Appeals for the Seventh Circuit di Chicago dan juga merupakan seorang pengajar senior di University of Chicago Law School, yang mempertanyakan dalam bukunya *The Economics of Justice*, mengapa negara meresikokan pembayaran pajak para warga negara demi memberikan pembiayaan guna penanganan terhadap pelaku tindak pidana? Sekilas bila kita cermati pertanyaan nyentrik Posner tersebut akan terbantahkan oleh argumen bahwa warga negara, baik yang bersalah maupun tidak bersalah dalam tindak pidana, mereka juga masih merupakan warga negara sehingga negara wajib untuk memberikan sebuah *treatment* terhadapnya guna memulihkan dirinya dan “menetralkan” kondisinya, sehingga dapat kembali menjadi warga negara yang “baik” dan “bersih”.

Namun sebelum melanjutkan tulisan ini lebih lanjut penulis ingin mencoba membuat pertanyaan, sudikah kita merelakan uang pajak yang merupakan bagian dari jerih payah usaha kita bersama dalam ikut membangun negara digunakan untuk pembiayaan para pelaku tindak pidana? Atau mungkin ketika kita berpikir mengenai pemulihan aset negara yang diambil dari pelaku tindak pidana atau kapan sesungguhnya uang negara yang berasal dari pajak yang merupakan bagian dari jerih payah kita tersebut pulih kembali setelah tindak pidana terjadi khususnya tindak pidana yang bermotif ekonomi (korupsi) yang objeknya keuangan negara berasal dari uang masyarakat yang dikumpulkan (ditarik) oleh negara, dan telah disepakati dianggap sebagai *extra ordinary crime* bahkan beberapa ahli menyatakan sebagai *the most seri-*

ous crime? Sehingga perampasan nilai aset pelaku harus dilakukan secara hukum dan ekonomi.

Perpaduan antara hukum dan ekonomi ini harus membentuk suatu sinergi untuk bisa mencipta restitusi penegakan hukum yang efisien. Seperti dijelaskan sebelumnya Hukum sebagai dasar keputusan hukum terhadap aset pelaku yang dirampas/diambil oleh negara dan secara ekonomi di nilainya harus setara dengan pada saat terjadi tindak pidana (*time value of money*). Teka teki premis tersebut sesungguhnya dapat dipecahkan dengan cara konsep penghitungan *time value of money* sebagai berikut:

$$FV_{r,n} = P_0 [FVIF9(r,n)]$$

Penjelasan:

1. *Future Value* (nilai kemudian) adalah jumlah ($FV_{r,n}$) penerimaan negara yang akan datang dari jumlah kerugian ekonomi/negara saat ini P_0 yang tumbuh selama n tahun dengan tingkat bunga sebesar r tahun.⁶
2. *FVIF* adalah *interest factor* untuk tingkat bunga per tahun. Daftar untuk *interest factor* yang ditetapkan per tahun. Dengan contoh sebagai berikut:
 - a. Tenor kasus yang terjadi hingga saat ini = Tahun 1998-2018 = 20 Tahun.
 - b. Jumlah kerugian ekonomi/negara Rp 1.551.000.000.000,- (satu triliun lima ratus lima puluh satu miliar rupiah).
 - c. Dengan menggunakan ketentuan yang ditetapkan dalam Lembaran Negara Nomor 22 Tahun 1948, bunga acuan yang digunakan dalam

⁶ Eri Satriana, “Asset Recovery dalam pengembangan hukum pidana nasional”, Bandung CV. Keni Media, 2019, hal. 213.

perhitungan ini adalah 6% pertahun.

- d. *Interest factor* = *Future Value* untuk bunga 6% dan tenor 20 tahun = 3,2071. (contoh nilai *discounting factor* tersebut terdapat pada lampiran yang ditetapkan)⁷
- e. *Future Value* untuk tenor 20 Tahun dari nilai kerugian ekonomi/negara dalam tindak pidana = Rp.1.551.000.000.000,- (satu triliun lima ratus lima puluh satu miliar rupiah) $\times$ 3,2071 = Rp. 4.974.000.000.000,-. (empat triliun sembilan ratus tujuh puluh empat miliar rupiah).
- f. Dengan demikian jumlah kerugian keuangan negara yang harus dikembalikan adalah Rp. 4.974.000.000.000,-. (empat triliun sembilan ratus tujuh puluh empat miliar rupiah).⁸

Selain itu, negara dalam hal ini memiliki dasar kewenangan untuk menarik pajak yang di singgung oleh Posner tersebut. Landasan yuridis mengenai keuangan negara, dinyatakan dalam Pasal 23 Undang-Undang Dasar 1945 (sebelum amandemen) yang berpendapat:

1. Anggaran pendapatan dan belanja negara sebagai wujud dari pengelolaan keuangan negara ditetapkan setiap tahun dengan undang-undang dan dilaksanakan secara terbuka dan bertanggung jawab untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.
2. Rancangan undang-undang anggaran pendapatan dan belanja

negara diajukan oleh Presiden untuk dibahas bersama Dewan Perwakilan Rakyat dengan memperhatikan pertimbangan Dewan Perwakilan Daerah.

3. Apabila Dewan Perwakilan Rakyat tidak menyetujui rancangan anggaran pendapatan dan belanja negara yang diusulkan oleh Presiden, Pemerintah menjalankan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara tahun yang lalu.⁹

Ketentuan konsitusi tersebut, sebagaimana pendapat Arifin P. Soeriatmadja memberikan pengertian keuangan negara dalam arti sempit, arti luas, dan penafsiran yang dilakukan melalui pendekatan sistematik dan teleologi atas sosiologis, sebagai berikut:

- a. Pengertian keuangan negara diartikan secara sempit, yang hanya meliputi keuangan negara yang bersumber pada APBN sebagai sub-sistem keuangan negara. Jika didasarkan pada penafsiran ini, keuangan negara adalah semua aspek yang terakup dalam APBN yang diajukan oleh pemerintah kepada DPR setiap tahunnya. Dengan kata lain, APBN merupakan deskripsi dari keuangan negara dalam arti sempit, sehingga pengawasan terhadap APBN juga merupakan pengawasan terhadap keuangan negara.
- b. Keuangan negara dalam arti luas yang meliputi keuangan negara yang berasal dari APBN, APBD, BUMN, BUMD serta seluruh harta kekayaan negara sebagai suatu sistem dalam keuangan

⁷ Jae K Shim & Joel G. Siegel, *Managerial Finance*, New York, McGraw Hill Company, 1987, hlm. 442.

⁸ *Ibid*, hal. 217.

⁹ Eri Satriana, "Pemulihan Aset dari Kerugian keuangan negara Hasil Tindak Pidana Korupsi dalam Pengembangan Sistem Hukum Pidana Nasional" (Disertasi untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Hukum pada Universitas Padjadjaran, 2019).

negara. Pemahaman ini mengandung pengertian keuangan negara dalam arti luas, yaitu segala aktivitas yang berkaitan erat dengan uang yang diterima atau dibentuk berdasarkan hak istimewa negara untuk kepentingan publik. Pemahaman tersebut kemudian lebih diarahkan pada dua hal yaitu hak dan kewajiban negara yang timbul dan makna keuangan negara. Adapun yang dimaksud dengan hak tersebut adalah hak menciptakan uang; hak melakukan pungutan; hak meminjam, dan hak memaksa. Adapun kewajiban adalah kewajiban menyelenggarakan tugas negara demi kepentingan masyarakat, dan kewajiban membayar hak-hak tagihan pihak ketiga berdasarkan hubungan hukum atau hubungan hukum khusus.

- c. Penafsiran ketiga dilakukan melalui pendekatan sistematik dan teleologis atas sosiologis terhadap keuangan negara yang dapat memberikan penafsiran yang relatif lebih akurat sesuai dengan tujuannya". Maksudnya adalah, apabila tujuan menafsirkan keuangan negara tersebut dimaksudkan untuk mengetahui sistem pengurusan, dan pertanggungjawabannya, maka pengertian keuangan negara tersebut adalah sempit. Selanjutnya pengertian keuangan negara apabila pendekatannya dilakukan dengan menggunakan cara penafsiran sistematik dan teleologis untuk mengetahui sistem pengawasan atau pemeriksaan pertanggungjawaban, maka pengertian keuangan negara itu adalah dalam pengertian keuangan

negara dalam arti luas, yakni termasuk didalamnya keuangan yang berada dalam APBN, APBD, BUMN/D dan pada hakikatnya seluruh kekayaan negara merupakan obyek pemeriksaan dan pengawasan.¹⁰

Pendapat dari Arifin P. Soeriaatmadja tersebut, masing-masing memiliki esensi sendiri-sendiri, akan tetapi "penafsiran ketiga dapat dipandang sebagai paling dinamis dalam menjawab berbagai perkembangan yang ada di dalam masyarakat, karena sejalan dengan tuntutan masyarakat terhadap perlunya kecepatan tindakan dan pembuatan kebijakan pemerintah, baik yang berdasarkan atas hukum (*rechtshandeling*) maupun yang berdasarkan atas fakta (*feitelijke handeling*)"¹¹.

Sementara itu, pengertian keuangan negara dalam hukum positif Indonesia, antara lain dinyatakan Pasal 1 angka (1) UU 17/2003, yaitu:

Keuangan Negara adalah semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik negara berhubung dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut.

Definisi-definisi dan pengertian tersebut dijelaskan lebih lanjut dalam Pasal 2 dari UU 17/2003 yang menyatakan:

Keuangan Negara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 angka 1, meliputi:

1. hak negara untuk memungut pajak, mengeluarkan dan mengedarkan uang, dan melakukan pinjaman;
2. kewajiban negara untuk menyelenggarakan tugas

¹⁰ Arifin P. Soeria Atmadja, *Mekanisme Pertanggungjawaban Keuangan Negara*, Tinjauan Yuridis, Jakarta, Gramedia, 1986, hlm. 5.

¹¹ *Ibid.*

layanan umum pemerintahan negara dan membayar tagihan pihak ketiga;

3. Penerimaan Negara;
4. Pengeluaran Negara;
5. Penerimaan Daerah;
6. Pengeluaran Daerah;
7. Kekayaan negara/kekayaan daerah yang dikelola sendiri atau oleh pihak lain berupa uang, surat berharga, piutang, barang, serta hak-hak lain yang dapat dinilai dengan uang, termasuk kekayaan yang dipisahkan pada perusahaan negara/ perusahaan daerah;
8. Kekayaan pihak lain yang dikuasai oleh pemerintah dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan dan/atau kepentingan umum.
9. Kekayaan pihak lain yang diperoleh dengan menggunakan fasilitas yang diberikan pemerintah.

Deskripsi tersebut menjelaskan bahwa penerimaan pajak merupakan suatu sumber pendapatan negara, sehingga menjadi logis apabila penerimaan tersebut sudah seharusnya dipertanggung jawabkan.

Sementara itu, penegakan hukum dibangun berdasarkan atas dasar kepastian, keadilan, dan kemanfaatan. Kita sepakat mengenai kepastian hukum termasuk dengan berlakunya undang-undang yang mengatur pemberantasan tindak pidana korupsi, namun sisi kepastian hukum ini sebenarnya terbagi ke dalam dua poin yakni kepastian hukum karena undang-undang dan kepastian hukum oleh undang-undang. Adanya undang-undang pemberantasan tindak pidana korupsi sebenarnya memberikan bentuk kepastian hukum karena undang-undang, hal ini disebabkan pemberantasan tindak pidana korupsi menjadi suatu hal yang pasti serta

memiliki batasan yang jelas mengenai sejauh apa dan sejauh mana penindakan yang memungkinkan terhadapnya. Namun bagaimana dengan kepastian hukum oleh undang-undang? Berbicara mengenai substansi tersebut jelas poin penting yang perlu dibahas adalah mengenai terlindunginya, terpulihkannya, atau terjaganya kondisi korban dari tindak pidana tersebut.

Negara, yang menurut Posner sudah mengambil pajak dari warga negaranya wajib menjaga aset tersebut dan menjalankannya dalam sebuah kebijakan bernama pembangunan. Ketika aset ataupun kekayaan negara tersebut digasak secara paksa oleh para pelaku tindak pidana korupsi telah digambarkan bagaimana ia mempertimbangkan tindakannya secara rasional, yang mengandung arti bahwa para pelaku telah mempertimbangkan seberapa besar keuntungan yang dia peroleh dengan membandingkan resiko yang dihadapinya, semakin besar keuntungan yang akan diperoleh dari resiko pemidanaan yang ditetapkan negara terhadapnya maka tindak pidana dengan motif ekonomi (korupsi) akan tetap terjadi, sebagai contoh misalnya seseorang dari kejahatannya akan memperoleh keuntungan sebesar Rp.100.000.000.000,- (seratus milyar) dengan perbandingan resiko pidana selama 20 tahun, secara rasional bilapun orang tersebut bekerja selama 20 tahun yang bersangkutan tidak akan memperoleh hasil Rp. 100.000.000.000,- (seratus milyar) inilah yang dimaksud rasionalitas dalam suatu tindak pidana, maka seharusnya berdasarkan asas kepastian hukum tercipta pula kejelasan mengenai pemulihan terhadap aset ataupun kekayaan yang digasak tersebut dengan cara menghilangkan keuntungan pelaku secara ekonomi melalui pendekatan hu-

kum misalnya perampasan *asset* dan penyetaraan nilai mata uang (*time value of money*) sebagai salah satu efek mempertakutkan atau kejut. Jika solusi terhadap hal ini belum dapat dipecahkan, maka pertanyaan logis Posner terhadap tindakan negara yang meresikokan pembayaran pajak warga negara di atas menjadi sangat masuk akal.

Beranjak kepada asas kedua yakni keadilan hukum. Keadilan sebagaimana dilakukan pembahasan dalam asas kepastian di atas pun memiliki beberapa sisi. Setidaknya terdapat paling tidak dua sisi yakni keadilan prosedural dan substantif. Keadilan prosedural dapat dikaitkan dengan pelaksanaan undang-undang pemberantasan tindak pidana korupsi. Dilaksanakannya ketentuan perundangan tersebut merupakan wujud diberlakukannya prosedural yang merupakan sebuah keadilan atas proses pembentukan peraturan perundangan dimaksud. Sedangkan keadilan substantif merupakan keadilan atas substansi tindak pidana yang dilakukan.

Sudikno Mertokusumo berpendapat bahwa dalam penegakan hukum terkandung tiga unsur:

Pertama kepastian hukum (*rechtssicherheit*), yang berarti bagaimana hukumnya itulah yang harus berlaku dan tidak boleh menyimpang, atau dalam pepatah meskipun dunia ini runtuh hukum harus ditegakkan (*fiat justitia et pereat mundus*). Hukum harus dapat menciptakan kepastian hukum karena hukum bertujuan untuk ketertiban masyarakat. **Kedua** kemanfaatan (*zweekmassigheit*), karena hukum untuk manusia maka pelaksanaan hukum atau penegakan

hukum harus memberi manfaat atau kegunaan bagi masyarakat, jangan sampai justru karena hukumnya diterapkan menimbulkan keresahan masyarakat. **Ketiga** keadilan (*gerechtigheit*), bahwa dalam pelaksanaan hukum atau penegakan hukum harus adil karena hukum bersifat umum dan berlaku bagi setiap orang dan bersifat menyamaratakan. Tetapi hukum tidak identik dengan keadilan karena keadilan bersifat subyektif, individualistik dan tidak menyamaratakan.¹²

Kembali kepada judul di atas, sisi lain mata uang koin dari perspektif hukum dan ekonomi sendiri merupakan politik hukum. Usaha dan kebijakan untuk membuat peraturan hukum dalam pemberantasan tindak pidana korupsi pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari tujuan penanggulangan kejahatan yang merupakan bagian dari politik hukum pidana. Dalam kaitan ini, politik hukum pidana korupsi dapat diartikan sebagai “segala usaha yang rasional dari masyarakat untuk menanggulangi kejahatan korupsi”.¹³ Usaha tersebut meliputi aktivitas dari pembentuk undang-undang, kepolisian, kejaksaan, pengadilan dan aparat yang terkait dengan pengawasan korupsi.

Berbagai referensi berpendapat bahwa politik hukum pidana korupsi tidak dapat dilakukan secara parsial tetapi seharusnya mencakup kebijakan penegakan hukum yang meliputi hukum pidana, hukum perdata maupun hukum administrasi negara. Atas dasar itu maka upaya-upaya untuk penanggulangan perbuatan korupsi dengan hukum pidana memiliki hakekat sebagai bagian dari upaya penegakan hu-

¹² Sudikno Mertokusumo, *Mengenal Hukum, Suatu Pengantar*, Yogyakarta, Liberty, 2005, hlm. 160-161.

¹³ Muladi & Barda Nawawi Arief, *Bunga Rampai Hukum Pidana*, Bandung, Penerbit Alumni, 1992, hlm. 1.

kum, Karenanya sering dikatakan bahwa politik hukum tindak pidana korupsi seharusnya menjadi bagian dari “kebijakan penegakan hukum (*law enforcement policy*)”¹⁴.

Upaya penanggulangan kejahatan melalui pembuatan undang-undang pemberantasan tindak pidana korupsi juga merupakan bagian integral dari upaya melindungi masyarakat. Atas dasar itu juga dapat dikatakan bahwa kebijakan atau politik hukum tindak pidana korupsi juga merupakan “bagian integral dari kebijakan atau politik sosial (*social policy*)”.¹⁵ Kebijakan sosial dapat diartikan sebagai segala usaha yang rasional untuk mencapai kesejahteraan masyarakat sekaligus mencakup penegakan hukum. Dengan demikian secara singkat dapat dikatakan bahwa tujuan akhir dari politik tindak pidana korupsi adalah upaya untuk melindungi dan tercapainya kesejahteraan masyarakat.

Bertolak dari konsep pemikiran dan kebijakan yang disebutkan di atas, dalam menanggulangi kejahatan tindak pidana ekonomi (korupsi), Barda Nawawi Arief berpendapat bahwa 2 (dua) hal yang perlu diperhatikan dalam kebijakan penanggulangan tindak pidana korupsi yaitu: “(1) perlu ada pendekatan integral antara kebijaksanaan penal dan non penal, (2) perlu pendekatan kebijakan dan pendekatan nilai dalam penggunaan sanksi khususnya sanksi pidana”.¹⁶ Aplikasi teori-teori ini, diperlukan seiring dengan semakin meningkatnya tindak pidana ekonomi/korupsi.

UU 31/1999 jo UU 20/2001 merupakan peraturan yang mengandung larangan-larangan atau keharusan-keharusan dimana terhadap pelanggaran-pelanggarannya diancam dengan hukuman, maka isi dari undang-undang tersebut adalah pengakuan tentang relasi yang bersifat simetris dalam hukum (*symmetrical relationship*) sebagai lawan dari “asimetris” dalam hukum (*asymmetrical relationship*).¹⁷ Hal ini karena nalar hukum yang terdapat dalam UU 31/1999 jo UU 20/2001 adalah kemampuan undang-undang tersebut untuk memberikan jaminan agar kehidupan masyarakat menjadi lebih teratur dan bebas dari tindakan-tindakan pidana korupsi yang merugikan kesejahteraan masyarakat. Fisibilitas undang-undang itu merupakan visi sesungguhnya dari suatu negara hukum. Krabe sebagaimana dikutip oleh B.Hestu Cipto Handoyo berpendapat bahwa “negara sebagai pencipta dan penegak hukum di dalam segala kegiatannya harus tunduk pada hukum yang berlaku. Dalam arti ini hukum membawahkan negara”.¹⁸

Sehingga sebagai dua buah mata uang yang saling berkesinambungan, penegakan hukum dan politik hukum dan ekonomi akan selalu bersinggungan. Namun pertanyaannya dengan adanya politik hukum yang ada pada saat ini, apakah pengembalian kerugian ekonomi/negara sebagai falsafah ditegakkannya penegakkan hukum tindak pidananya sudah benar-benar tercapai?

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Barda Nawawi Arief, *Bunga Rampai Kebijakan Hukum Pidana*, Bandung, Penerbit PT Citra Aditya Bakti, 1996, hlm. 35.

¹⁷ Romli Atamasasmita, *Teori Hukum Integratif*, Yogyakarta, Genta Publishing, 2012, hlm. 104.

¹⁸ B.Hestu Cipto Handoyo, *Hukum Tata Negara Indonesia*, Yogyakarta, Penerbit Universitas Atmajaya Yogyakarta, 2009, hlm. 17.