



MARTA PENGAWASAN

NOMOR 4 TAHUN 2018

ISSN: 0854-0519 - www.bpkp.go.id

KAWAL AKUNTABILITAS KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

**THE RISK CULTURE,
INVISIBLE BUT POWERFUL**

*"To reach a port, we must sail - sail,
not tie at anchor - sail, not drift."
- Franklin D. Roosevelt*



"He who is not courageous enough to take risks will accomplish nothing in life", - Muhammad Ali

Quote dari pria dengan nama lahir Cassius Marcellus Clay Jr ini menggambarkan bagaimana seharusnya individu dalam melihat risiko. Ia menekankan bahwa setiap manusia harus berani mengambil risiko untuk dapat mencapai tujuan hidupnya. Namun, seberapa besar kita boleh dan mampu mengambil risiko merupakan hal penting yang tidak boleh dikesampingkan. Artinya, kita harus bisa memahami tujuan kita, sumber daya yang kita miliki, dan batasan risiko yang mampu kita ambil untuk dapat mencapai tujuan yang ditetapkan berkaca dengan sumber daya yang dimiliki. Bagaimana cara kita sehingga tiga hal tersebut dapat terintegrasi dengan setiap keputusan dan aktivitas yang kita lakukan? Jawabannya ada di Majalah kesayang kita pada edisi kali ini.

Dalam edisi yang akan terasa bernuansa risiko *banget* ini, pembaca akan dimanjakan dengan berbagai pembahasan terkait implementasi manajemen risiko di sektor pemerintah, khususnya terkait budaya risiko. Tema terkait manajemen risiko ini tentu relevan dengan kondisi perkembangan penerapan manajemen risiko di Indonesia termasuk di sektor publiknya. Beberapa instansi pemerintahan

pun sebenarnya sudah mulai membangun payung regulasi untuk menerapkannya, bahkan beberapa sudah masuk ke dalam tahapan implementasi. Oleh karena itu, gerakan positif ini perlu diimplifikasi dengan berbagai cara, salah satunya adalah peningkatan pemahaman terkait manajemen risiko yang bukan hanya sebuah alat kepatuhan saja melainkan media untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tak ketinggalan, auditor internal pemerintah di Indonesia dapat memberi dorongan instansinya masing-masing untuk menerapkan manajemen risiko yang *value creation-based*.

Konsisten dengan perubahan yang kami lakukan di edisi sebelumnya, dalam edisi kali ini kami juga sajikan kepada pembaca rubrik-rubrik yang ringan namun tetap sarat informasi. Dari mulai review tentang buku, film, hingga keindahan Indonesia yang sayang untuk dilewatkan. Akhirnya, kami ucapkan selamat menikmati sajian dari kami untuk para pembaca setia Majalah Warta Pengawasan.

"You can say a lot of things about me, but you can never say I don't take risks," – Diego Armando Maradona

Salam Redaksi.

Alamat Redaksi/Tata Usaha: Gedung BPKP Pusat Lantai 1 Jl. Pramuka No. 33 Jakarta Timur 13120 Tel/Fax. 62 21 85910031, pes 0102 dan 0103, **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:** warta_pengawasan@bpkp.go.id. Dilarang mengutip atau memproduksi seluruh atau sebagian isi majalah tanpa seijin redaksi.

Content

The Brief

- 3 Transformasi Manajemen Risiko yang Kekinian

Cover Story

- 8 From *Bolt-on to Built-in*, Bangun Budaya Risiko untuk Manajemen Risiko yang Terintegrasi

The Interviews

- 12 Budaya Risiko Sangat Penting
14 Mendesak, Budaya Sadar Risiko di Pemerintahan

Indonesia This Quarter

- 18 Bukti BPKP Patuhi Keterbukaan Informasi Publik
Dana Talangan LMAN Lewati Proses Tata Kelola yang Baik
19 Samakan Persepsi Auditor Internal Pemerintah Indonesia
20 Satu Dekade Selalu WTP, Kemenkeu Apresiasi BPKP
21 APIP Kawal Pengadaan PNS Tahun 2018
Refleksi 2018, Proyeksi 2019 Deputi Akuntan Negara

Risk Management Vantage Point

- 22 Register Risiko yang Berfaedah

Internal Control Vantage Point

- 26 Auditing Risk Culture, Possible and Needed?

29 SPIP Talk

30 Infographic Risk Culture

32 JFA Talk

Public Policy

- 34 Pengawasan APIP dalam Paradigma Pembangunan yang Terkonsolidasi

Organizational Culture

- 38 COP, Menimba dan Membagi Ilmu Sambil Berjejaring

Certification

- 42 Jadi *Risk Management Expert*, Caranya? (Part 2)

Insight

- 44 Orang Baik, Kenapa Koq Korupsi

Inspiring Person

- 48 Mimpi Basori Bermanfaat Untuk Negeri

Book Review

- 50 *Notes on A Nervous Planet*

Movie Review

- 52 *Rashomon*

The Beauty of Indonesia

- 54 Ekplorasi Keindahan Nyiur Melambai

Susunan Redaksi

Pelindung : Kepala BPKP - **Pembina :** Sekretaris Utama - **Penasihat :** Para Deputi Kepala BPKP - **Penanggung Jawab:** Syaifuddin Tagamal - **Kontributor Ahli:** Maliki Heru Santosa, Yus Muharram, Slamet Hariadi, Bambang Utoyo, Amdi Very Dharma, Edi Mulia - **Kontributor Tetap:** Heli Restiati, Agus Yulian, Rini Wartini, Tri Wibowo - **Pemimpin Umum:** Catur Iman Pratigny - **Wakil Pemimpin Umum:** M. Muslihuddin - **Pemimpin Redaksi:** Betrika Oktaresa - **Pemimpin Administrasi:** Ratna Wijihastuti - **Redaktur Pelaksana:** Dony Perdana - **Redaktur:** Pujito, Dian Setyawati, Ishak A. Wahyudi, Diana Chandra, Nani Ulina K. N. - **Redaktur Foto:** Sri Lestari - **Sekretaris Redaksi:** Hilwiya Agustine - **Reporter:** Suryo Cahyo Putro, Gilang Rahmat Hastanto, Ayu Isni Arum, Nadia Khaerunnisa - **Kuangan:** Nurjana Ismet Tuah, Isnawati Ekarini - **Desain Grafis:** Idiya Zikra - **Administrasi:** Budi Sutjahyo, Nursanty Sinaga, R. Hanifah - **Dokumentasi:** Edi Purwanto, Adi Sasongko - **Sirkulasi:** R. Hanifah



Transformasi Manajemen Risiko yang Kekinian

Manajemen Risiko, atau saat ini lebih dikenal dengan sebutan Enterprise Risk Management (ERM) merupakan salah satu topik hangat yang terkait dengan tata kelola dan manajemen organisasi. Namun sayangnya, ilmu ini masih sering disalahpahami oleh berbagai pihak, baik akademisi maupun praktisi.

Ma n a j e m e n risiko sejatinya bukanlah sebuah konsep atau ilmu yang rumit. Bahkan, mengimplementasikannya pun tidak kemudian berelasi secara langsung dengan kebutuhan biaya yang besar, terlebih jika dibandingkan dengan manfaat yang diberikan yaitu menambah nilai bagi organisasi. Tentu saja dengan catatan, organisasi perlu melakukannya dengan benar, dan permasalahannya adalah kebanyakan organisasi sampai saat ini masih berkutat di hal-hal yang tidak tepat dalam

implementasi manajemen risikonya.

Meningkatnya kesadaran berbagai pihak tentang pentingnya manajemen risiko yang lebih terintegrasi sejak satu dekade lalu tidak lepas dari krisis keuangan global yang terjadi pada tahun 2007-2009 lalu. Banyak negara di dunia terguncang oleh krisis keuangan tersebut, bahkan krisis keuangan tersebut sering digambarkan sebagai krisis keuangan terburuk sejak *Great Depression* yang terjadi pada 1929-1930. Baik negara maju maupun negara berkembang sama-sama mengalami guncangan yang

hebat, termasuk menurunkan angka Produk Domestik Bruto (PDB) Dunia menjadi 0,6 persen pada tahun 2009. Kondisi itu terus berkembang menjadi resesi ekonomi dunia yaitu sebuah periode dimana pertumbuhan ekonominya adalah negatif, sebuah kondisi yang baru terjadi lagi sejak Perang Dunia II lalu. Banyak pihak meyakini bahwa faktor utama penyebab krisis keuangan global tersebut adalah kegagalan penerapan manajemen risiko pada lembaga-lembaga keuangan di Amerika Serikat. Para pakar menilai bahwa kegagalan penerapan manajemen risiko



tersebut didasari oleh lemahnya organisasi dalam memandang dan mengelola risiko atau *weak risk culture* (budaya risiko yang lemah).

Pemahaman Manajemen Risiko yang Tak Sempurna

Permasalahan klasik terkait pemahaman yang salah tentang manajemen risiko adalah masih menilai manajemen risiko hanyalah mengelola risiko yang terkait dengan keuangan saja. Karena faktanya, sesuai dengan perkembangan manajemen risiko, pengelolaan risiko terus berkembang menjadi lebih

holistik karena lingkup risiko yang dikelola semakin komprehensif. Evolusi pada ilmu manajemen risiko menegaskan bahwa risiko-risiko lain tak kalah penting daripada risiko keuangan, misalnya risiko reputasi, risiko operasional, risiko sumber daya manusia, dan sebagainya, yang harus dikelola oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Itu jika dilihat dari sisi pemahamannya, risiko-risiko apa yang dikelola. Sedangkan di sisi lain, kita juga bisa melihat permasalahan dalam penerapan manajemen risiko melalui perspektif tujuan penerapannya, yang terkait

dengan budaya risiko. Manajemen risiko di beberapa organisasi masih hanya menjadi sebuah *compliance-based process* yang tidak memberi nilai tambah bagi organisasi. Hal ini disebabkan oleh penerapan manajemen risiko yang hanya berfokus pada pemenuhan regulasi saja atau berfokus pada *conformance*. Tentu yang harus dipahami adalah patuh terhadap regulasi merupakan suatu keharusan, namun tidak diartikan bahwa hal itu merupakan tujuan utamanya. Karena dengan pemahaman tersebut, organisasi hanya akan melihat bahwa menerapkan





Ilust: Mc Kinsey

manajemen risiko berarti membuat daftar risiko, membuat dokumen berisi peta risiko, daftar prioritas risiko, dan mitigasinya, tanpa memahami bahwa apa yang didokumentasikan tersebut seharusnya diintegrasikan dengan setiap aktivitas proses bisnis organisasinya. Budaya risiko dapat menjadi katalisator bagi seluruh pihak di dalam organisasi untuk dapat memahami kebijakan manajemen risiko dan mengintegrasikan kebijakan tersebut dalam aktivitas

operasional organisasi sehari-hari. Tanpa adanya budaya risiko, dokumen-dokumen penerapan manajemen risiko tersebut hanya akan menjadi sebuah dokumen formalitas saja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Tahir dan Razali tahun 2011, kondisi seperti ini biasanya terjadi pada organisasi yang masih baru dalam mengenal manajemen risiko, terutama di negara-negara berkembang.

Berdasarkan perspektif di atas, tidak berlebihan jika

menilai bahwa yang merupakan risiko terbesar bagi organisasi adalah pendekatan manajemen risiko yang salah atau lemah. Hal tersebut dapat terjadi jika penilaian risiko tidak didasari oleh pengukuran yang memadai sehingga berdampak pada mitigasi risiko yang tidak tepat bahkan bisa saja mengarah pada mitigasi yang salah. Artinya, jika penilaian risiko ternyata gagal, maka skenario terbaiknya adalah upaya manajemen risiko yang telah dilakukan hanyalah sebuah



penghamburan sumber daya organisasi baik waktu maupun biaya. Sedangkan skenario terburuknya adalah keputusan yang diambil oleh organisasi berdasarkan pengelolaan risiko yang salah dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi. Parahnya, risiko tersebut dapat menyebabkan kerugian bagi organisasi lebih besar daripada jika organisasi tersebut sama sekali tidak melakukan pengelolaan risiko di organisasinya. Oleh karena itu, menurut Douglas W.

Hubbard dalam bukunya berjudul *'The Failure of Risk Management'*, dijelaskan bahwa organisasi tidak bisa membangun pembenaran bahwa paling tidak organisasi telah mengimplementasikan manajemen risiko daripada tidak sama sekali, namun tidak diintegrasikan ke dalam aktivitas organisasi sehari-hari.

Dorongan Besar untuk Melakukan Integrasi

Menariknya, awal tahun ini, *the International Organization*

for Standardization (ISO) merilis edisi revisi dari ISO 31000 tentang pedoman manajemen risiko (*Risk Management* –). Sebelumnya, di tahun 2017, *the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's (COSO)* merilis revisi atas *Enterprise Risk Management (ERM) Framework*. Ini artinya, dua pedoman manajemen risiko yang paling sering digunakan di Dunia dalam kurun waktu dua tahun terakhir kompak melakukan pembaharuan. Meskipun kedua dokumen pedoman tersebut dirilis oleh dua entitas yang berbeda, namun latar belakang perubahan keduanya memiliki karakteristik yang sama. Kedua dokumen yang diperbaharui tersebut merefleksikan evolusi yang terjadi pada manajemen risiko dalam kurun waktu satu dekade terakhir, dimana manajemen risiko yang awalnya dijalankan secara silo atau terpisah-pisah dan pemahaman *compliance-based* bergeser ke pengelolaan manajemen risiko yang terintegrasi dan holistik. Tentu fakta ini semakin menguatkan keyakinan banyak pihak bahwa integrasi merupakan sebuah solusi yang harus dilakukan oleh organisasi dalam mengimplementasikan manajemen risikonya, dengan budaya risiko sebagai salah satu pondasi utamanya■



From Bolt-on to Built-in, Menuju Manajemen Risiko yang Terintegrasi

Terkait dengan perkembangan manajemen risiko yang ada saat ini, baik akademisi maupun praktisi di Dunia telah sepakat bahwa integrasi merupakan sebuah solusi yang harus dilakukan oleh organisasi dalam mengimplementasikan manajemen risikonya. COSO dan ISO sama-sama kompak

merevisi *framework* (COSO) dan standard (ISO)-nya, dimana fokus dalam revisi tersebut adalah mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Artinya, terjadi pergeseran dari pendekatan manajemen risiko yang silo (*bolt-on*) menjadi manajemen risiko yang terintegrasi (*built-in*). Jika integrasi merupakan

hal utama yang harus dilakukan oleh organisasi, lalu bagaimana melakukannya? Salah satu upaya yang harus dilakukan adalah membangun budaya risiko di dalam organisasi.

Secara singkat, budaya risiko berarti bagaimana cara sebuah organisasi mengelola dan merespon risikonya. Sehingga,



budaya risiko yang

kuat menggambarkan kondisi dimana telah tercipta sebuah lingkungan di dalam organisasi yang memandang risiko organisasi sebagai risiko bagi seluruh pihak di dalamnya. Terutama, adanya pemahaman bersama atas *risk appetite* yang telah ditetapkan oleh organisasi. Artinya, segala keputusan bisnis organisasi yang dilakukan dari level strategis sampai level operasional selalu merujuk pada *risk appetite* yang telah ditetapkan tersebut, mengambil risiko yang sesuai dengan kapasitas organisasi. Apa keuntungannya? ternyata, budaya risiko yang kuat

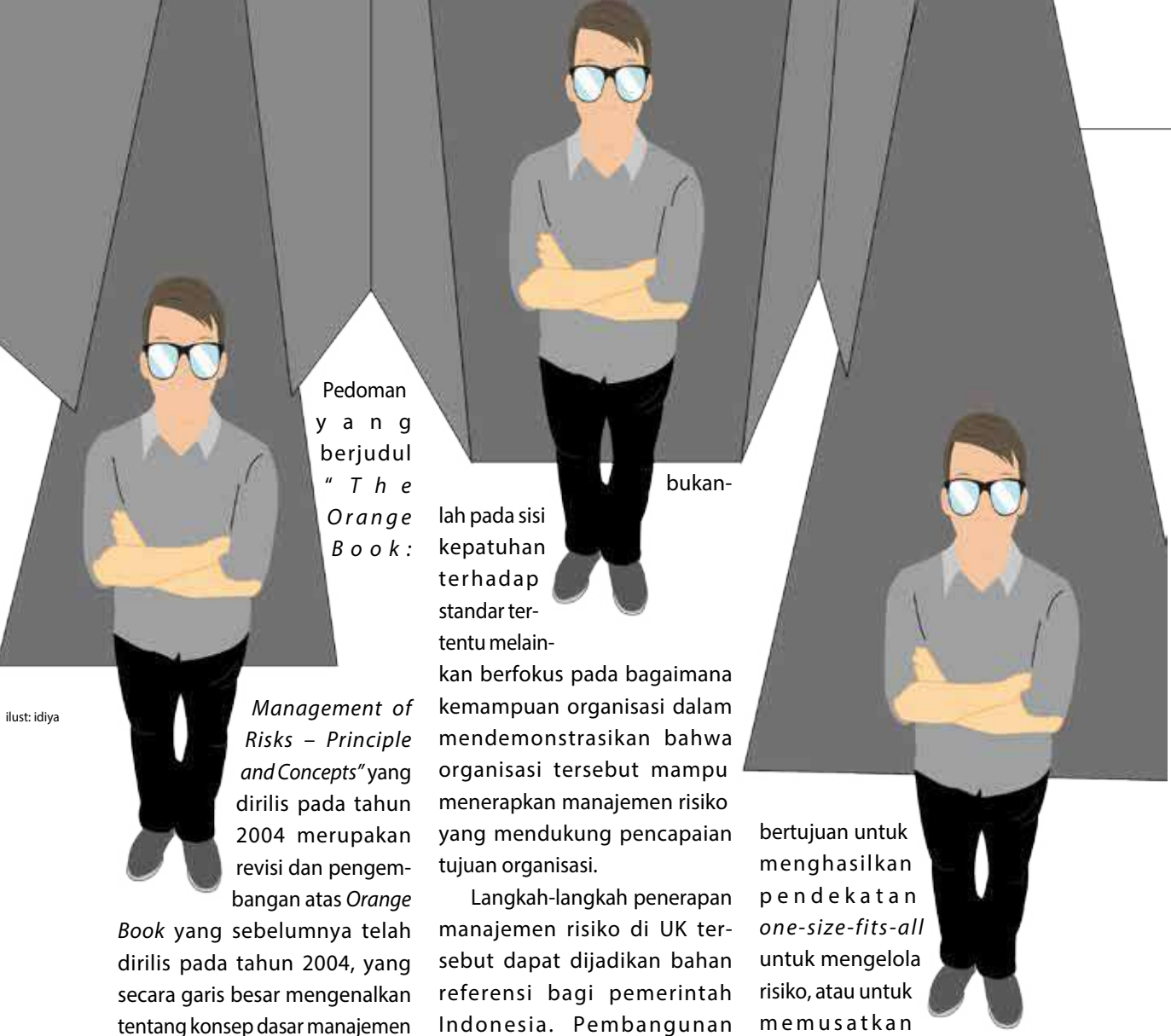
memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi karena dapat mendukung organisasi dalam memanfaatkan peluang-peluang tanpa 'menggiring' organisasi berhadapan dengan risiko-risiko yang membahayakan organisasi itu sendiri. Dengan kata lain, organisasi dengan budaya risiko yang lemah memberi dampak negatif terutama harus berhadapan dengan risiko yang besar, yang mungkin mengancam keberlanjutan organisasi.

Pendekatan Manajemen Risiko yang Tailored

Pada dasarnya melalui budaya risiko, seluruh pihak dalam organisasi akan mendapatkan

manfaat karena

mereka akan secara natural menyadari, memahami, dan melekatkan pengelolaan risiko pada setiap aktivitas yang dilakukan. Seluruh pertimbangan dan keputusan yang diambil harus selalu berbasis risiko. Pada sektor pemerintah, *United Kingdom (UK)* dapat dijadikan rujukan sebagai negara yang berhasil membangun budaya risiko dalam implementasi manajemen risikonya. Agenda penerapan manajemen risiko sektor pemerintah di UK pertama kali di inisiasi oleh *Ministry of Treasury* dengan merilis "*Management of Risk – A Strategic Overview*" pada tahun 2001. Dokumen tersebut yang menjadi cikal bakal lahirnya *Orange Book*.



ilust: idiya

Pedoman
y a n g
berjudul
" *T h e
Orange
B o o k* :

bukan-

Management of Risks – Principle and Concepts" yang dirilis pada tahun 2004 merupakan revisi dan pengembangan atas *Orange Book* yang sebelumnya telah dirilis pada tahun 2004, yang secara garis besar mengenalkan tentang konsep dasar manajemen risiko dan menyediakan petunjuk tentang langkah implementasi manajemen risiko di organisasi pemerintah. Dalam pedoman tersebut juga dijelaskan bahwa organisasi pemerintah boleh mengadopsi manajemen risiko berdasarkan standar lain yang ada seperti IRM, ALARM, COSO dan standar lainnya. Ditegaskan dalam pedoman tersebut bahwa yang harus diutamakan dalam penerapan manajemen risiko

lah pada sisi kepatuhan terhadap standar tertentu melainkan berfokus pada bagaimana kemampuan organisasi dalam mendemonstrasikan bahwa organisasi tersebut mampu menerapkan manajemen risiko yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Langkah-langkah penerapan manajemen risiko di UK tersebut dapat dijadikan bahan referensi bagi pemerintah Indonesia. Pembangunan *awareness* terhadap budaya risiko merupakan hal penting yang harus dilaksanakan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya ketidakefektifan dalam implementasi, atau bahkan berakhirnya ERM hanya sebagai sebuah dokumen formalitas yang diciptakan untuk pemenuhan permintaan regulasi ataupun *shareholders*. Keberadaan *Orange Book* dan dokumen-dokumen pendukung lainnya tidak

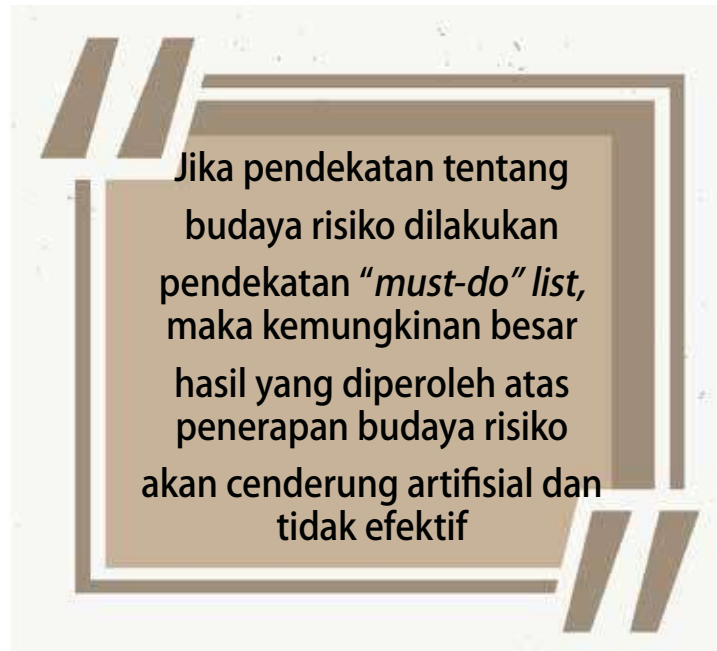
bertujuan untuk menghasilkan pendekatan *one-size-fits-all* untuk mengelola risiko, atau untuk memusatkan manajemen risiko di pemerintahan.

Karakteristik Umum Budaya Risiko

Dalam buku *Risk Culture - A Practical Guide to Building and Strengthening the Fabric of Risk Management* dijelaskan bahwa untuk dapat menerapkan budaya risiko di dalam organisasi, perlu dipahami karakteristik umum yang melekat dengan budaya

risiko. Pertama, budaya risiko dapat menjadi suatu konsep yang samar-samar karena difokuskan pada gagasan penguatan perilaku dan kesadaran risiko, yang sulit untuk diukur dan dinilai. Selain itu, dalam melakukan penilaian budaya risiko, akan condong kepada subjektivitas orang yang melakukan penilaian. Cara yang dapat dilakukan untuk membuat konsep yang samar-samar tersebut menjadi suatu hal yang berwujud adalah membumikan teori tersebut ke dalam praktek nyata. Artinya, harus diaplikasikan pada langkah atau aktivitas organisasi termasuk dalam keputusan-keputusannya.

Kedua, budaya risiko bersifat kualitatif. Karakteristik ini yang sering menyebabkan beberapa pihak merasa tidak nyaman dengan konsep budaya risiko. Sifat kualitatif tersebut disebabkan oleh budaya risiko berfokus pada perilaku organisasi dan anggota di dalamnya, yang sulit atau hampir mustahil dikuantitatifkan. Ketiga, budaya risiko tidak dapat diterapkan dengan pendekatan *box-checking exercise*. Artinya, di lingkungan yang dipenuhi dengan berbagai regulasi, peraturan, dan pengawasan, organisasi mungkin tergoda untuk melakukan pendekatan budaya risiko dalam bentuk sebuah daftar hal-hal yang harus dilakukan oleh organisasi. Sehingga, organisasi



mungkin mempertimbangkan budaya risiko sebagai pekerjaan rutin yang memerlukan formulasi proses dalam bentuk checklists. Jika pendekatan tentang budaya risiko dilakukan dengan pendekatan *"must-do" list*, maka kemungkinan besar hasil yang diperoleh atas penerapan budaya risiko akan cenderung artifisial dan tidak efektif.

Value Creation through Risk Management

Mengintegrasikan manajemen risiko seharusnya berarti manajemen risiko dapat memengaruhi proses-proses manajerial yang sudah ada, untuk meningkatkannya tetapi tidak harus berarti mengganti atau menambahkan proses yang sudah ada tersebut. Untuk itu,

yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah memahami bagaimana keputusan dibuat dan diimplementasikan, dan kemudian menentukan bagaimana manajemen risiko harus diintegrasikan di dalamnya. Kaitannya dengan pencapaian tujuan, pengelolaan risiko dan pengendalian merupakan upaya untuk mempersempit tingkat ketidakpastian atas kemungkinan tercapainya tujuan tersebut. Artinya melalui siklus manajemen risiko dan pengendalian yang diimplementasikan dengan prinsip *continuous improvement*, organisasi semakin dapat mengurangi tingkat ketidakpastian yang ada dan semakin dekat untuk mencapai tujuan spesifiknya ■

Betrika Oktaresa

BUDAYA RISIKO SANGAT **PENTING**



Berbicara manajemen risiko sebenarnya bukan hal baru di sektor pemerintah, karena hal tersebut secara tidak langsung sebenarnya merupakan salah satu elemen dari Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Implementasi manajemen risiko di sektor pemerintah saat ini sedang mencoba mengejar ketertinggalannya jika dibandingkan dengan penerapannya sektor privat seperti industri asuransi perbankan misalnya. Dalam wawancara spesial dengan redaksi Warta Pengawasan, Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Ardan Adiperdana bercerita banyak seputar manajemen risiko di sektor pemerintahan. Ardan, 59 tahun, yakin jika konsep manajemen risiko akan memadai jika dalam maturitas SPIP minimal di level 3. "Ini cara baru akuntabilitas pemerintahan dan pembangunan terkawal," ujarnya.

Bagaimana pandangan Anda akan urgensi penerapan manajemen risiko di pemerintahan, melihat perkembangan manajemen risiko saat ini?

Dari perspektif BPKP sebagai Pembina SPIP, secara nasional dari hasil validasi penilaian kami, penerapan manajemen risiko di pemerintahan masih rendah. Padahal sebenarnya manajemen risiko sudah masuk sebagai elemen SPIP yaitu penilaian risiko. Seharusnya jika implementasi SPIP bagus, maka otomatis organisasi juga dapat dikatakan telah menerapkan manajemen risiko. Hal tersebut menjadi bukti manajemen risiko belum cukup kuat diterapkan di pemerintahan.

Lalu, implementasi seperti apa yang dibutuhkan seharusnya?

Masih rendahnya tingkat penerapan manajemen risiko ini karena banyak instansi pemerintah yang menerapkan pendekatan compliance-based, belum risk-based. Karena sektor publik ini belum sadar biaya, dan hasil manajemen risiko kan tidak kelihatan

langsung. Yang dibutuhkan seharusnya pemerintahan melihat secara proporsional bahwa makin kompleks kegiatan harus dengan pendekatan risk based yang ditekankan. Tentu ditekankan pada aktivitas dengan risiko tinggi dikaitkan tujuan yang dicapai.

Apakah ada hambatan lain dalam implementasinya?

Masalah budaya sebenarnya. Karena jika compliance tadi dianggap budaya pengendalian, maka manajemen risiko harusnya dianggap sebagai budaya risiko. Memang sementara ini ada kementerian atau lembaga yang sudah punya peta risiko kemudian mitigasi dan rencana tindaknya. Namun menurut saya dari sisi pemutakhiran dan pemantauan risiko tadi masih bisa didorong lagi.

Peran seperti apa yang dilakukan BPKP kemudian agar mitra kerjanya mengimplementasikan manajemen risiko ini?

Mungkin berangkat dari pesan Presiden jangan melakukan yang biasa saja dengan cara lama, tetapi perlu terobosan. BPKP mendorong terbitnya pedoman manajemen risiko di sektor publik baik dari sisi penanggung jawab program (*risk owner*) maupun Aparat Pengawasan Intern Pemerintahan (APIP). Dengan berbasis risiko, efisiensi nantinya dapat ditingkatkan. Selain itu, dengan pendampingan seperti *workshop* dan bimbingan teknis penilaian risiko di mitra kerja. Puslitbang (Pusat Penelitian dan Pengembangan-RED) kami juga sedang melihat dan mendalami struktur serta praktik implementasi manajemen risiko sektor publik di beberapa

negara. Pedoman implementasi manajemen risiko ini terus dikembangkan, karena di sektor privat seperti perbankan dan asuransi, sudah ada level unit dan pejabat sendiri yang melaksanakan. Konteks saat ini, ya seperti tadi, target level 3 untuk maturitas SPIP sesuai PP Nomor 60 Tahun 2008.

pencapaian tujuannya.

Koordinasi dan sinergi seperti apa yang sudah dilakukan BPKP dan stakeholders terkait dalam rangka implementasi manajemen risiko?

Pertama, dengan APIP sudah dilaksanakan audit berbasis risiko baik dimasukkan dalam Program

Harapan Anda ke segenap jajaran pemerintah?

Sekali lagi saya tekankan, jika manajemen risiko dalam konsep SPIP punya tingkat maturitas dengan esensi selain penjaga akuntabilitas juga mengawal tata kelola yang baik agar yang dikerjakan berkelanjutan. Pencapaian level



Sekretaris Utama BPKP - Dadang Kurnia saat membuka diklat CCSA bagi pegawai di Lingkungan BPKP, Kementerian Lembaga dan Pemerintah Daerah

Budaya risiko diyakini berpengaruh besar mempermudah integrasi manajemen risiko dengan aktivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Bagaimana menurut Anda?

Saya sepakat hal tersebut jika dari level operasional hingga strategik harus menerapkan manajemen risiko. Dari sisi tahapan pun harus, yakni mulai perencanaan, perumusan, penganggaran hingga kebijakan perlu diintegrasikan dengan dasar budaya risiko tadi. Itu penting karena akan berpengaruh pada tiap level maupun tahapan ke

Kerja Audit Tahunan (PKAT) maupun pelaksanaan auditnya sendiri. Kedua, sinergi dengan berbagai institusi yang menaruh perhatian di manajemen risiko seperti lembaga sertifikasi manajemen risiko untuk mendorong sertifikasi auditornya. Yang pasti, sektor publik perlu terus bersinergi agar dengan cara baru ini kegiatan pemerintah dapat lebih efektif, ekonomis, dan efisien serta produktif namun tetap akuntabel.

3 SPIP merupakan penerapan manajemen risiko yang memadai. BPK sebelum mengaudit pasti menguji penerapan sistem pengendalian internal, termasuk manajemen risiko di dalamnya. Jika dilihat dari perspektif risiko, penerapan di organisasi ada yang namanya konsep tiga lini pertahanan (*three lines of defence*), dimana ada pemilik risiko, unit yang mengelola risiko, dan auditor internal sebagai lini pertahanan terakhir. Pimpinan harus paham dan sadar bahwa risiko melekat di tiap kegiatan, tiap lini. Untuk mengelolanya butuh komitmen dan pemahaman yang kuat■

Dony Perdana

Mendesak, Budaya Sadar Risiko di Pemerintahan

Belum lama *Center for Risk Management Studies* (CRMS) Indonesia, organisasi yang berfokus pada pengembangan kapasitas profesional di bidang manajemen risiko di Indonesia, merilis Survei Nasional Manajemen Risiko Tahun 2018. Survei tahunan yang sudah beberapa kali dilakukan oleh CRMS Indonesia tersebut cukup menggambarkan perkembangan manajemen risiko di Indonesia.

Redaksi Warta Pengawasan berkemampuan mewawancarai *principal* organisasi yang didirikan pada tahun 2010 lalu, Dr Antonius Alijoyo. Pria yang saat ini duduk sebagai Komisaris Independen PT AIG Indonesia, PT Tokio Marine Life Insurance, dan anggota ahli independen



dari Komite Pengarah Teknologi Informasi dan Manajemen Risiko di Bursa Efek Indonesia tersebut berbagi pandangan tentang manajemen risiko di pemerintahan.

Terkait manajemen risiko yang terus berkembang sampai dengan saat ini, apakah menurut Bapak urgent untuk diterapkan di sektor pemerintahan?

Menurut pendapat saya, saat ini sudah sangat urgent sektor pemerintahan menerapkan manajemen risiko. Hal ini karena sektor pemerintahan memiliki banyak sasaran strategis yang di dalamnya mengandung berbagai risiko dalam proses pencapaiannya. Sebagai contoh, manajemen risiko dalam hal membangun penyediaan energi terutama energi baru dan terbarukan, membangun infrastruktur dalam bentuk panjang jalan kendaraan bermotor, pelabuhan dan bandara perintis di seluruh Indonesia, serta membangun keunggulan siber dan pendukung lingkungan bisnis berbasis digital. Lebih jauh lagi, adanya sasaran strategis untuk membangun kompetensi sumber daya manusia untuk menjadi sumber daya unggulan yang kompetitif di tingkat internasional.

Bagaimana penerapannya di Indonesia jika dibandingkan dengan negara lain?

Bisa dibilang penerapan manajemen risiko di pemerintahan kita sangat tertinggal dibandingkan dengan negara-negara di G-20. Bisa kita lihat sampai saat ini hanya sektor pemerintahan di bidang jasa keuangan saja yang cukup memberikan gambaran adanya implementasi manajemen risiko terstandarisasi.

Bila kita bandingkan penerapan manajemen risiko di sektor pemerintahan di Indonesia dengan sektor pemerintahan di negara seperti Kanada, Australia, Inggris, Amerika, Jepang dan yang paling dekat adalah Singapura, harus kita akui banyak pekerjaan rumah harus dikerjakan untuk mencapai tahapan yang sudah dicapai oleh negara-negara tersebut.

Lalu, implementasi manajemen risiko seperti apa yang dibutuhkan oleh organisasi di sektor pemerintahan saat ini?

Pastinya dibutuhkan implementasi manajemen risiko yang konsisten, sistematis dan terukur sehingga dapat meningkatkan probabilitas sukses dalam capaian strategis. Dengan kata lain, implementasi manajemen risiko yang terstandarisasi dan terukur akan menurunkan probabilitas kegagalan organisasi sektor pemerintahan dalam pencapaian sasaran strategis dan operasional mereka.

Sebenarnya, Indonesia sudah memiliki Standar Nasional Indonesia (SNI) untuk manajemen risiko yang bernama SNI ISO 31000 tentang Pedoman Manajemen Risiko yang diterbitkan oleh Badan Standarisasi Nasional (BSN). Standar ini hasil adaptasi dari standar ISO 31000 yang dikeluarkan oleh International Organization for Standardization (ISO) yang mana Indonesia adalah anggota penuh organisasi internasional tersebut. Sebaiknya instansi

pemerintahan mengadopsinya sebagai rujukan standar, sehingga dapat memastikan penerapan manajemen risiko menjadi terstandarisasi, konsisten, sistematis, dan terukur kontinyu.

Peran seperti apa saja yang telah, sedang, dan akan dilakukan oleh CRMS dalam rangka membantu mitra kerjanya mengimplementasikan manajemen risiko di sektor pemerintahan?

Saat ini CRMS Indonesia berusaha menyosialisasikan SNI ISO 31000 ke berbagai instansi pemerintah. Beberapa sosialisasi malahan dilakukan bersama-sama dengan organisasi lain semisal Indonesia Risk Management Professional Association (IRMAPA) melalui seminar dan round-table nasional setiap kuartal. Selain itu juga melalui beberapa pelatihan manajemen risiko yang dirancang untuk sektor publik.

Bagaimana pandangan Bapak tentang budaya risiko yang diyakini berpengaruh besar dalam mempermudah integrasi manajemen risiko dengan aktivitas organisasi dalam mencapai tujuannya?

Budaya sadar risiko bukan hanya mempermudah tetapi menjadi syarat mutlak untuk suksesnya implementasi atau penerapan manajemen risiko di mana pun. Tanpa adanya pengembangan budaya manajemen risiko yang kondusif, sulit bagi organisasi membangun kepedulian karyawan terhadap manajemen risiko, apalagi membangun kepedulian dan partisipasi mereka dalam mensukseskan program manajemen risiko untuk organisasi ■

Gilang R Hastanto dan Dony Perdana



27/9 | **Bukti BPKP Datuhi KIP**



Wakil Presiden RI - Jusuf Kalla saat memberikan sambutan di Istana Wakil Presiden dalam acara penganugerahan Keterbukaan Informasi

Wakil Presiden Jusuf Kalla menyerahkan penganugerahan Keterbukaan Informasi kepada Badan Publik yang telah menunjukkan komitmen dalam melaksanakan keterbukaan informasi di badan publiknya. Tahun ini tingkat partisipasi badan publik yang mengikuti proses *monitoring* dan evaluasi (*money*) keterbukaan informasi publik (KIP) mengalami kenaikan, dari 460 badan publik, 289 atau 62,83% mengembalikan kuesioner

money KIP. "Secara garis besar keterbukaan informasi publik di Indonesia masih jauh dari amanat undang-undang, karena masih banyaknya badan publik yang belum melaksanakan UU KIP," ujar Ketua Komisi Informasi Pusat Gede Narayana.

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menerima penganugerahan menuju informatif untuk kategori lembaga negara atau lembaga pemerintah non kementerian. Penghargaan ini diterima bersama LKPP, KY, LIPI, ANRI, BPPT, MK, DPR RI, BPK & BPOM. Sementara BATAN, BI, & LAPAN mendapat penganugerahan informatif■

28/11 | **Dana Talangan LMAN Lewati Proses Tata Kelola yang Baik**

Deputi Pengawasan Instansi dana talangan dalam proses Pemerintah (PIP) Badan pengadaan tanah untuk berbagai Pengawasan Keuangan proyek infrastruktur pemerintah dan Pembangunan akan dibayarkan Lembaga Aset (BPKP) Bidang Perekonomian dan Manajemen Negara (LMAN) setelah Kemaritiman, Nurdin memberikan seluruh proses dan dokumen sambutan pada Sosialisasi Standar memenuhi ketentuan berlaku dan Penilaian Indonesia (SPI) 204 sebagai proses verifikasi dari beberapa pengganti SPI 306 tentang penilaian kementerian/lembaga (K/L), yaitu terhadap pengadaan tanah bagi Kementerian PUPR, BPKP, dan Komite pembangunan untuk kepentingan Percepatan Penyediaan Infrastruktur umum dan sosialisasi koreksi Prioritas (KPPIP). Aritmatika pada Laporan Hasil "Dengan demikian, proses Verifikasi (LHV) BPKP di Hotel *Holiday Inn* Jakarta (28/11). pembayaran dana talangan telah memenuhi prinsip tata kelola yang

Sebagai informasi mekanisme baik," kata Nurdin■



27/11 | Samakan Persepsi Auditor Internal Pemerintah Indonesia



Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menggelar Konferensi dan Musyawarah Nasional Auditor Intern Pemerintah Indonesia Tahun 2018 di Auditorium Gandhi Gedung BPKP Pusat. Konferensi dan Musyawarah Nasional Auditor

Intern Pemerintah Indonesia (Munas AIPI) Tahun 2018 mengangkat tema “Peningkatan Kapasitas APIP untuk Mewujudkan Efektivitas Pencegahan Korupsi”.

Usai dibuka Kepala BPKP Ardan Adiperdana, acara dilanjutkan *Keynote Speech* dari Menteri Pen-

Lembaga dan Kapasitas APIP Daerah”.

Konferensi dan Munas AIPI 2018 dimaksudkan untuk menyamakan persepsi dan meningkatkan koordinasi untuk hal-hal yang strategis dan konseptual mengenai upaya meningkatkan efektivitas pencegahan korupsi dan peran APIP dalam mewujudkan grand design reformasi birokrasi yang diharapkan, serta sarana perwujudan akuntabilitas Dewan Pengurus Nasional (DPN) AAIPi Periode 2015-2018. Munas kembali mengukuhkan Irjen Kementerian Keuangan Sumiyati sebagai Ketua DPN AAIPi Periode 2018-2021 ■



Deputi Kepala BPKP Bidang Investigasi - Iswan Elmi

Reformasi Birokrasi Syafruddin berjudul “Peran APIP dalam Mewujudkan *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang Diharapkan”, dan Menteri Dalam Negeri Tjahjo Kumolo dengan judul “Penguatan

20/9 | Satu Dekade Selalu WTP, Kemenkeu Apresiasi BPKP



Kepala BPKP - Ardan Adiperdana menerima penghargaan dari Menteri Keuangan RI - Sri Mulyani Indrawati atas pencapaian Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) sebanyak 5 kali berturut-turut dari Badan Pemeriksa Keuangan kepada Kementerian Negara/Lembaga, pemerintah daerah yang diterima selama tahun 2013 - 2017 di Gedung Dhanapala, Lapangan Banteng

Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati (SMI) menyerahkan penghargaan atas pencapaian opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) sebanyak 5 kali berturut-turut dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) kepada Kementerian Negara/Lembaga (K/L), Pemerintah Daerah (pemda) yang diterima selama tahun 2013 - 2017.

"Ini menunjukkan bahwa semua pimpinan, para menteri, pimpinan lembaga dan jajarannya, serta kepala daerah berkomitmen terus memperbaiki tata kelola dan kualitas pengelolaan keuangan negara yang menjadi tanggung jawabnya baik di pusat dan daerah

sekaligus pertanggungjawaban keuangan publik," jelas SMI.

Penyerahan penghargaan dilakukan saat Rapat Kerja Nasional (Rakernas) Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Tahun 2018 yang digelar Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara (DJPBN) dengan tema "Pengelolaan Keuangan Negara yang Sehat untuk Indonesia Kuat" bertempat di Gedung Dhanapala Jakarta. Penghargaan untuk Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) diterima langsung oleh Kepala BPKP Ardan Adiperdana. BPKP telah menerima opini WTP dari BPK selama 10 tahun beruntun■



9/10 | APIP Kawal Pengadaan PNS Tahun 2018



Deputi Kepala BPKP Bidang PIP Bidang Polhukam PMK - Ernadhi Sudarmanto

Proses pengadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) tahun ini yang ditunggu banyak pihak tentu perlu perhatian khusus agar kelancaran dan akuntabilitasnya terjaga. Sebagai bagian proses tersebut, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menggelar

Rapat Koordinasi Diseminasi Pedoman Pengawasan Pengadaan PNS Tahun 2018 di Auditorium Gandhi Gedung BPKP Pusat.

Deputi Kepala BPKP Bidang PIP Bidang Polhukam PMK selaku Ketua Tim Pengawas Panitia Seleksi Nasional (Panselnas) PNS Tahun 2018, Ernadhi Sudarmanto dalam

sambutanannya menyampaikan bahwa sesuai SK Menpan PAN RB Nomor 22 Tahun 2018 tentang Panselnas Pengadaan PNS Tahun 2018, Tim Pengawas Panselnas berkoordinasi dengan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) baik kementerian, lembaga, maupun pemerintah daerah (K/L/P).

Melalui hasil diskusi dan berbagai pertimbangan lainnya, disepakati bahwa hal tersebut sebagai amanah/tugas APIP. "Disepakati bahwa APIP harus mengawasi dan mengawal adalah tahapan pengadaan CPNS," kata Ernadhi ■

5/12 | Refleksi 2018 dan Proyeksi 2019 Deputi Akuntan Negara

Kita sudah banyak melakukan semacam *e-governance*, *e-learning*, dan *e-* macam-macam. Tentunya peningkatan kapabilitas juga disesuaikan dengan perkembangan yang ada. Jadi tidak semata-mata dalam pemahaman teknologi, tetapi juga harus *fit* dengan teknologi yang ada saat ini. Itu juga dimaksudkan untuk kecepatan BPKP dalam merespon karena kita dituntut sekali untuk dapat merespon permintaan stakeholders. Kecepatan respon ini sudah menjadi kebutuhan," demikian disampaikan Deputi Bidang Akuntan Negara Bonny Anang Dwijanto dalam arahannya pada acara Rapat Koordinasi Pengawasan Akuntan Negara, Evaluasi Kinerja 2018 dan Kebijakan Pengawasan Tahun 2019 di Perwakilan BPKP Provinsi DIY, 5 – 8 Desember 2018.

Rapat Koordinasi ini dibuka oleh Kepala BPKP Ardan Adiperdana dan dihadiri oleh para direktur

dan kepala sub-direktorat di lingkungan Deputi Akuntan Negara serta korwas dan PFA Bidang Akuntan Negara dari seluruh perwakilan BPKP di Indonesia. Rapat ini membahas berbagai hal mulai dari refleksi hasil pengawasan DAN tahun 2018, *visioning* BPKP dan Kedeputan Akuntan Negara, rencana pengawasan masing-masing direktorat hingga penyusunan LAKIP Deputi Akuntan Negara.



Deputi Bidang Akuntan Negara - Bonny Anang Dwijanto



REGISTER

Risiko merupakan suatu hal yang selalu ada di dalam kehidupan. Oleh karena itu, baik individu maupun organisasi dalam hidupnya baik secara sadar maupun tidak, telah mengelola risiko-risikonya. Namun, tanpa adanya pengelolaan yang terstruktur, besar kemungkinan adanya risiko-risiko yang tidak termitigasi karena tidak teridentifikasi keberadaannya

Oleh: Heli Restiati*)

Salah satu *evidence* bahwa pengelolaan atau penilaian risiko telah dilaksanakan secara terstruktur adalah adanya “*register risiko*”, yang merupakan daftar ranking risiko dengan tingkat probabilitas dan dampak bagi organisasi. Memiliki *register risiko* menjadi salah satu tahapan yang menentukan untuk implementasi.

Namun, seringkali memiliki *register risiko* dianggap sebagai *quick-win* atas tanggung jawab mengimplementasikan pengelolaan risiko di organisasi. Kenapa anggapan tersebut kurang tepat? karena dengan anggapan itu dapat memunculkan risiko atas penilaian risiko itu sendiri yaitu bila

Risiko yang berfaedah

hal tersebut dilakukan sebagai suatu kepatuhan atau dilakukan karena formalitas saja. Proses penilaian hanya akan menambah panjang rantai administrasi, yang akhirnya menjadi beban serta berakhir menjadi kegiatan “centrang” semata atas daftar yang diberikan. Hal ini tidak boleh terjadi, karena perlu disadari bahwa *the purpose of risk management is not to produce or review a list of risks*, artinya daftar risiko itu bukan merupakan fokus terakhirnya. Memiliki *register* risiko saja tidak cukup. Manajemen risiko harus berfungsi dalam membantu memperbaiki pengambilan keputusan yang

lebih baik dengan memberikan prioritas pada area tertentu dan dipakai dasar memperbaiki sistem pengendalian yang ada.

Secara *compliance*, *register* risiko menjadi suatu *evidence* dalam pelaksanaan sistem pengendalian intern atau manajemen risiko. Namun, lebih dari itu, manfaat *beyond compliance* adalah *register* risiko yang telah tersusun dengan baik akan menjadi alat bantu dalam perencanaan mitigasi risiko dan pengalokasian sumber daya sesuai skala ranking atau prioritas risiko. Terakhir, sebagai alat peningkatan kinerja, kinerja adalah *outcome* atas mitigasi risiko

yang dilakukan. Keberhasilan mengelola risiko bukan diukur dari berapa kali pengelolaan atau tindakan pengendalian dilakukan tetapi diukur dari keberhasilan kinerja. Untuk bisa mengukur keberhasilan kinerja diperlukan dukungan indikator risiko yang secara kontinyu dilaksanakan pada *level* bisnis proses.

Register Risiko bagi Auditor Internal

Bagi auditor internal, *register* risiko digunakan untuk membantu dalam perencanaan atau dikenal dengan sebutan *risk based audit*. Section 520.04 dari *Standards for the Professional Practice of*



Internal Auditing menyebutkan bahwa kriteria yang digunakan untuk menentukan prioritas audit antara lain bersumber dari *risk register*. Untuk bisa memanfaatkannya, auditor internal harus mengevaluasi kecukupan register risiko seperti disebutkan dalam *Practice Advisory 2120* bahwa: “*The internal audit activity must evaluate the effectiveness and contribute to the improvement of risk management processes.*” Kegiatan auditor internal mengevaluasi efektivitas dan berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas proses manajemen risiko. Pendapat profesional auditor internal diberikan setelah melakukan asesmen bahwa manajemen telah mengidentifikasi risiko signifikan dan diuji relevansinya dengan tujuan dan misi organisasi. Auditor internal juga akan mengevaluasi bahwa risiko telah mendapatkan respon atau tindak lanjut memadai dan selaras dengan kebijakan organisasi.

Memperkuat Register Risiko

Sering dijumpai risiko dinyatakan sebagai kebalikan atas suatu kondisi yang diharapkan, misalnya tujuan adalah “laporan tepat waktu”, risikonya adalah “laporan tidak tepat waktu”. Register risiko sebagai hasil penilaian risiko bisa jadi sulit untuk ditindaklanjuti apabila pernyataan risikonya tidak jelas. Kejadian lain yang cukup

sering terjadi, setelah serangkaian penilaian risiko suatu *workshop* ditutup dengan daftar risiko hampir 100 risiko lebih dalam register risiko, terjilid tebal, namun sulit menindaklanjuti karena letak posisi dalam matrik risiko terkumpul pada zona yang sama.

Tersisa pekerjaan rumah adalah memperbaiki dengan apa yang “tertulis” dalam register risiko agar benar memuat risiko yang memang sebagai kejadian yang potensi menghambat tujuan. Kualitas register risiko dipengaruhi oleh proses identifikasi dan asesmen risiko khususnya pada pendekatan penilaian risiko yang bersifat kualitatif yaitu menggunakan *judgement* untuk menilai suatu kejadian risiko atas tingkat kemungkinan (probabilitas) dan dampak terhadap organisasi. Bagaimana memberikan skor sangat bergantung kepada pemahaman seseorang atas suatu kondisi dan sangat mungkin subyektif dan situasional dimana persepsi seseorang akan berbeda dengan sebagian orang lainnya karena pemahaman yang berbeda.

Mengoptimalkan Register Risiko

Agar *register* risiko lebih optimal, beberapa langkah perbaikan dalam input dan proses penilaian risiko antara

lain saat pendefinisian tujuan, penilaian skor, dan juga indikator pengukuran. Pertama, *Output vs Outcome*. Perbedaan diantara keduanya sangat menentukan dalam konteks penilaian risiko. *Output* adalah volume, sementara *outcome* menjelaskan sukses atau tidaknya tujuan utama. Kedua, Kalibrasi probabilitas dan dampak, atau proses mendekatkan *judgement* agar lebih mendekati kondisi yang mungkin terjadi. Salah satu yang digunakan untuk dapat memperbaiki *judgement* adalah menggunakan kelompok panelis yang mencukupi atau sering disebut *subject matter aspect* (SMA). Pendapat *expert* dimanfaatkan untuk *feedback* atas hasil penilaian. Ketiga, *Risk factor analysis* yaitu pendekatan untuk menganalisis risiko dengan lebih sistematis dengan cara memecah tujuan menjadi aktivitas, tugas, atau elemen lain yang menjadi bagian dari kegiatan. Dengan kata lain, *judgement* umum yang kompleks dipecah ke dalam komponen yang lebih kecil dengan memperhatikan area khusus yang penting dari risiko utama kegiatan atau tujuan. Analisis faktor mencegah *judgement* berdasarkan intuisi saja, tetapi penilaian karena pemahaman dan pengalaman atas hal terkait secara memadai. Titik kritis metode ini adalah pada saat proses mengidentifikasi

faktor-faktor penting risiko yang memerlukan juga *judgement* yang berkualitas. Keempat, Perbaikan register risiko dapat dilakukan dengan menyelaraskan indikator kinerja dengan indikator pengelolaan risiko. Integrasi *Key Performance Indicator* (KPI) dan *Key Risk Indicator* (KRI) dimaksudkan karena tujuan pengelolaan risiko bukan untuk kegiatan penilaian risiko itu sendiri semata, tetapi agar ketercapaian tujuan lebih pasti.

Penutup

Register risiko sebagai daftar dan urutan prioritas risiko organisasi telah tersosialisasikan dengan baik dan digunakan secara luas. Namun masih ada ruang untuk bisa lebih meningkatkan kualitas dan *value* manfaatnya bagi organisasi. Perbaikan dari sisi input dan proses penilaian risiko yaitu memperbaiki penentuan konteks, kalibrasi penentuan probabilitas dan dampak, analisis faktor risiko serta menggabungkan dengan sistem manajemen kinerja diharapkan memperkuat substansi register risiko agar dapat diimplementasikan secara lebih nyata untuk peningkatan kinerja■

*) Penulis adalah Kasubditwas Kontrak Bagi Hasil Perminyakan dan Gas Bumi pada Deputy Bidang Akuntan Negara BPKP

Auditing Risk Culture, Possible and Needed?

Oleh: Fauqi Achmad Kharir*) dan Betrika Oktaresa**)

"Risk culture building is a journey that never ends, when you stop, you go out-of-business.." – Risk Culture Builder.

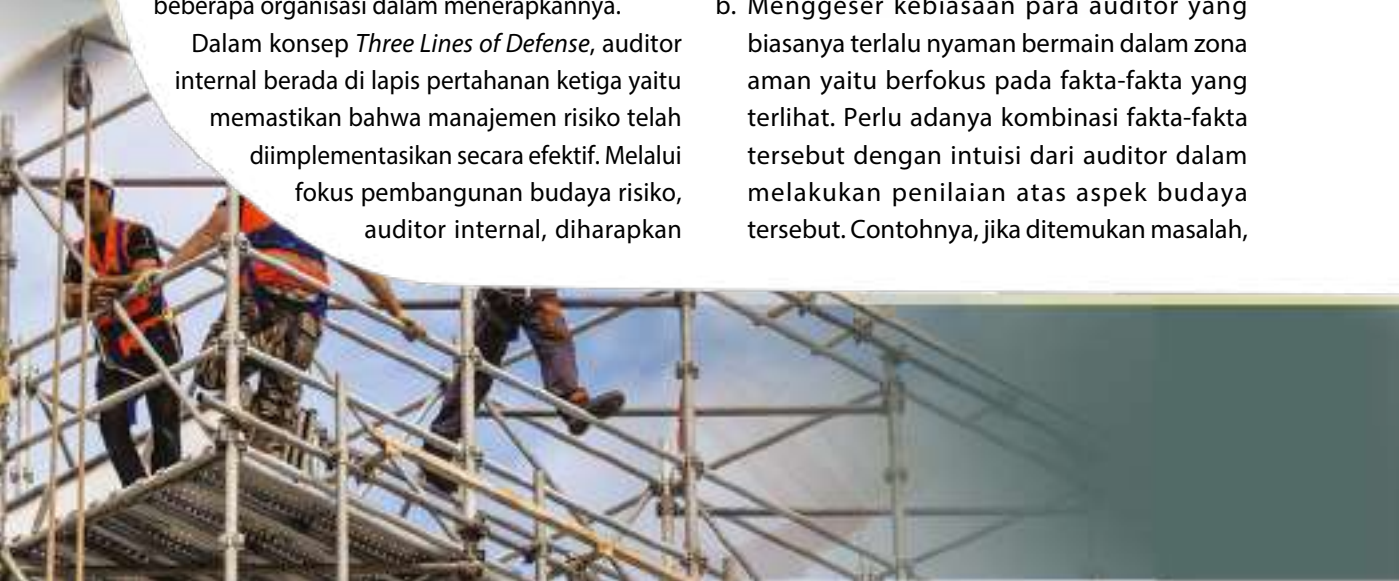
Prolog

Risk Culture atau budaya risiko merupakan salah satu konsep pemahaman yang terus berkembang dalam kaitannya dengan implementasi manajemen risiko yang efektif, dalam kurun waktu satu dekade terakhir. Manajemen organisasi di semua level mulai dari pimpinan sampai pelaksana dituntut memiliki pemahaman yang sama terkait budaya risiko dan mengimplementasikannya dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Tidak hanya manajemen, auditor internal pun juga dituntut mengambil perannya terkait dengan penerapan budaya risiko di dalam organisasi. Namun, mungkinkah auditor internal mampu melakukan penilaian atas budaya? Khususnya budaya risiko? Artikel ini akan membahas tentang peran auditor internal terkait implementasi budaya risiko, cara melakukannya, dan gambaran pendekatan yang dilakukan oleh beberapa organisasi dalam menerapkannya.

Dalam konsep *Three Lines of Defense*, auditor internal berada di lapis pertahanan ketiga yaitu memastikan bahwa manajemen risiko telah diimplementasikan secara efektif. Melalui fokus pembangunan budaya risiko, auditor internal, diharapkan

mampu melakukan penilaian terutama pada efektivitas penerapan budaya risiko. Namun, hal yang harus dijadikan catatan adalah berdasarkan karakteristik budaya risiko yang bersifat kualitatif, auditor tidak dapat memfokuskan penilaian melalui pengecekan dokumen saja atau *box-checking exercise*, melainkan harus didalami melalui wawancara dan observasi. Oleh karena itu, terdapat beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh auditor sebagai dasar melakukan penilaian budaya risiko (CIIA, 2014; Arnaboldi dan Vasciaveo, 2017) antara lain:

- Perlu meningkatkan kompetensi pada penggunaan metode yang lebih kualitatif seperti survei dan wawancara. Survei perlu disusun, diadministrasi, dianalisis dan ditafsirkan dengan benar untuk mengidentifikasi kelemahan yang ada.
- Menggeser kebiasaan para auditor yang biasanya terlalu nyaman bermain dalam zona aman yaitu berfokus pada fakta-fakta yang terlihat. Perlu adanya kombinasi fakta-fakta tersebut dengan intuisi dari auditor dalam melakukan penilaian atas aspek budaya tersebut. Contohnya, jika ditemukan masalah,



auditor perlu bertanya, “kenapa hal itu terjadi?” dan terus mendalaminya. Hal ini akan membawa auditor keluar dari metodologi yang biasa dilakukan yaitu berfokus pada proses dan pengendalian, untuk dapat melihat perilaku yang mendasarinya.

- c. Auditor perlu meningkatkan keterampilan komunikasi dan membangun hubungan untuk memungkinkan mereka melakukan diskusi yang lebih subjektif dan informal terkait hal-hal terkait budaya organisasi.

Pendekatan *auditing risk culture* di Beberapa Organisasi

Setiap organisasi mungkin memiliki pendekatan yang berbeda dalam melakukan *auditing risk culture*-nya, dan yang harus dipahami adalah tidak ada pendekatan yang benar atau salah atas perbedaan pendekatan tersebut. Beberapa contoh pendekatan yang dilakukan di beberapa organisasi antara lain:

1. *Barclays Plc*

Barclays plc merupakan perusahaan yang bergerak pada investasi multinasional dan jasa keuangan yang berkantor pusat di London, UK. Selain itu, perusahaan ini bergerak pada empat bisnis inti yaitu perbankan pribadi, perbankan perusahaan, manajemen kekayaan, dan manajemen investasi. Terkait dengan audit budaya risikonya, auditor internalnya mengintegrasikan budaya sebagai bagian dari audit yang dilakukan dan melakukan *thematic reviews* atas laporan audit individu yang dilakukan. Integrasi budaya yang dimaksud adalah dalam setiap audit yang dilakukan, auditor internal akan melihat dari sisi *cultural driver*-nya dalam setiap permasalahan yang

muncul. Mereka akan mempertimbangkan apakah perilaku tertentu atau sekumpulan perilaku, sebagai penyebab masalah yang ada. Memfokuskan pada perilaku ini membawa pendekatan yang lebih tinggi daripada metodologi yang sering dilakukan yaitu berfokus pada proses dan pengendalian. Lalu, *thematic reviews* merupakan pendekatan yang dilakukan untuk menilai bagaimana nilai organisasi dijalankan di seluruh level organisasi.

2. *Mersey Internal Audit Agency (MIIA)*

MIIA merupakan akuntan publik yang bergerak di sektor kesehatan di UK. Dalam melaksanakan tugasnya, mereka berfokus pada penilaian hubungan keterkaitan antara pimpinan dengan anggota organisasinya dengan area kunci seperti pengalaman penanganan, keamanan, sumber daya manusia, efektivitas operasi, dan tata kelola, serta kepemimpinan. Auditor saat ini melaporkan pandangan mereka terkait perilaku yang terobservasi yang berpengaruh pada operasi. Namun bukti ini harus diinterpretasikan secara hati-hati dalam laporan, dimana langkah ini sebelumnya tidak pernah dilakukan.

3. *Lloyd of London*

Lloyd merupakan perusahaan berskala global yang menyediakan jasa asuransi dengan kantor pusat di London, UK. Auditor internal Lloyd dalam melaksanakan tugasnya difokuskan pada faktor manusia, proses, dan teknologi. Hal ini karena mereka memahami bahwa risiko manusia justru yang menyebabkan permasalahan muncul.



ilust: idiya

Oleh karena itu mereka menilai kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan telah diintegrasikan ke dalam ruang lingkup audit yang dilakukan. Berdasarkan *survey* yang dilakukan terkait pegawai dan risiko-risiko yang ada, auditor internal menggunakannya untuk menemukan hal apa yang masih belum tepat dan untuk mengidentifikasi area mana yang perlu dilakukan *reviu*.

Epilog

Berdasarkan pembahasan di atas, semoga dapat memberikan gambaran bagi pembaca bahwa melakukan penilaian atas budaya risiko organisasi merupakan hal yang mungkin dilakukan. Bahkan lebih dari itu, melakukan analisis dan menyediakan penjaminan atas budaya risiko merupakan hal yang krusial bagi organisasi terutama di lingkungan eksternal yang ada saat ini dimana perubahan begitu cepat terjadi dan inovasi terus-menerus bermunculan. Perubahan tersebut berpengaruh pada budaya organisasi dan akan memberikan

dampak pada upaya pencapaian tujuan strategis organisasi yang selaras dengan risk appetite dan nilai-nilai organisasi. Selain itu, menganalisis dan melakukan *assurance* atas budaya risiko juga berkontribusi pada keselarasan perilaku antara organisasi dengan ekspektasi dari para *stakeholdersnya*■

Referensi Utama:

Arnaboldi, Fabio dan Vasciaveo, Caterina (2017) 'Role of Internal Audit on Risk Culture' pada Caretta, Alessandro., Fiordelisi, Franco., dan Schwizer, Paola. (2017). Risk Culture in Banking. Palgrave McMillan: Hamphsire, UK. Chartered Institute of Internal Auditors. (2014) 'Culture and the role of internal audit looking below the surface'.

*) Penulis adalah Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Barat

**) Penulis adalah Pegiat ilmu Manajemen Risiko yang sedang fokus mempelajari Psychology of Risk

Tanya:

Pada tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP level 2 pengkomunikasian kebijakan/SOP terkait sub unsur kepada seluruh pimpinan dan sebagian besar pegawai. Apakah bentuk pengkomunikasian melalui media *Whatsapp* (WA) dapat digunakan sebagai bukti pengkomunikasian atau harus dalam bentuk formal seperti surat edaran?

Jawab:

Jika mengacu pada SE Deputy Kepala BPKP Bidang PPKD Nomor 1 dan 2 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Perka BPKP No 4 Tahun 2016 maka media pengkomunikasian merupakan saluran komunikasi seperti sosialisasi, workshop, rapat, pengumuman, website, surat edaran, media massa, media sosial, dan sebagainya. Dengan demikian, maka media Whatsapp (WA) dapat digunakan sebagai bukti pengkomunikasian atas kebijakan/SOP, namun perlu didukung bukti lain seperti Surat Edaran atau screenshot forum resmi di website Instansi Pemerintah, notulen/laporan kegiatan workshop/rapat/sosialisasi atas kebijakan/SOP terkait sub unsur.

Tanya:

Pelaksanaan Penilaian Maturitas Penyelenggaraan SPIP sesuai Perka BPKP No 4 Tahun 2016 dilaksanakan secara mandiri oleh K/L/D atau *Self Assessment* dan dilakukan oleh Inspektorat selaku *assessor*. Namun, pelaksanaannya membutuhkan waktu yang relatif lama. Apakah penilaian maturitas SPIP dapat dilakukan oleh Perwakilan BPKP?

Jawab:

*Sesuai Perka BPKP No 4 Tahun 2016 maka penetapan tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP adalah APIP dan BPKP sebagai pembina penyelenggaraan SPIP K/L/P. Dengan demikian, maka pelaksanaan penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP harus dilaksanakan secara mandiri oleh Pemerintah Daerah dengan APIP selaku *assessor*. Dalam pelaksanaannya, ke deputian dan perwakilan BPKP selaku Pembina K/L/D dapat melaksanakan bimbingan*

teknis dalam pelaksanaan SA terutama pada saat initial assessment. Kegiatan bimtek diperlukan untuk membangun pemahaman dan awareness dari pimpinan K/L/D terkait pentingnya dilakukannya penilaian atas maturitas penyelenggaraan SPIP.

Tanya

Terkait pelaksanaan penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP apakah diselenggarakan setiap tahun atau hanya pada periode atau waktu tertentu saja?

Jawab:

*Sesuai dengan SE Deputy Kepala BPKP Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah selaku Koordinator Pembinaan Penyelenggaraan SPIP pada K/L/D Nomor 26 dan 29 Tahun 2017 tentang Strategi Peningkatan Maturitas SPIP Tahun 2018 pada poin B.3 disebutkan bahwa "penilaian maturitas SPIP sebaiknya dilakukan setiap tahun." Pada dasarnya pelaksanaan penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP adalah untuk menilai tingkat kematangan penyelenggaraan SPIP pada K/L/D. Dengan mengacu pada PP No 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah maka tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP merupakan tingkat kematangan/kesempurnaan penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah dalam mencapai tujuan pengendalian intern sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Dengan melakukan penilaian maturitas setiap tahun maka pimpinan instansi dapat mengetahui progres perbaikan atau tindak lanjut atas hasil *assessment* tahun sebelumnya sehingga upaya peningkatan atau penguatan maturitas penyelenggaraan SPIP yang diharapkan dapat tercapai■*



HOW TO START 'RISK CULTURE'

Membangun Budaya Risiko, *Let's Get Started!*



Model Budaya Risiko Berdasarkan IRM *Risk Culture Aspects Model*:



Tone at The Top

Kepemimpinan Risiko,

Implementasi:

- Menyusun kebijakan manajemen risiko yang ditetapkan oleh pimpinan organisasi yang setelah ditetapkan dapat diakses oleh seluruh anggota organisasi.
- Agar *risk appetite* dapat menjadi panduan yang aplikatif dalam pengelolaan risiko, *risk appetite* diintegrasikan ke dalam dokumen kebijakan di level pimpinan tertinggi yang sudah ada.

1



Identifikasi keputusan penting yang sudah memiliki *risk appetite*



Risk Manager berkoordinasi dengan *risk owner* membangun limit risiko dan mengintegrasikannya dengan kebijakan

Mendukung Keterbukaan

Pimpinan organisasi menerima *risk event* sebagai pembelajaran organisasi untuk dipelajari sehingga tidak terjadi lagi di masa mendatang. Dukungan pimpinan mendorong seluruh pilar dalam organisasi untuk berani mengungkapkan risiko negatif organisasi.



Membangun budaya 'tidak menyalahkan' atas hal-hal yang dilakukan

2





Akuntabilitas Pengelolaan Risiko

Budaya risiko yang positif yaitu seluruh pihak dalam organisasi, dari pimpinan sampai pelaksana memahami peran masing-masing dalam manajemen risiko (MR).



The Three Lines of Defense Model, yaitu upaya efektif untuk memberikan delegasi tugas yang jelas dan komunikasi yang solid dalam penerapan MR



Competency

Dukungan Pimpinan Terhadap Unit MR

1

Unit khusus MR bertanggung jawab langsung kepada pimpinan organisasi. Hal ini agar tercipta ruang gerak yang memadai dalam koordinasi dan membantu unit lain dalam organisasi.

Risk-Based Decision Making

1

Melekatkan pengelolaan risiko dalam agenda pimpinan organisasi. Hal ini dilakukan dengan menambahkan informasi terkait identifikasi dan analisis risiko pada format paparan rapat pimpinan. Sehingga setiap keputusan yang diambil telah didasari informasi lengkap terkait risiko-risiko organisasi.

Governance



1

Deskripsi Peran dan Target

Cara yang efektif dilakukan adalah dengan memasukkan peran manajemen risiko setiap pihak di dalam organisasi dengan *job description*, kebijakan, dan prosedur yang telah ada, dibandingkan, dibuat dalam bentuk dokumen terpisah.

2

Kompetensi Terkait Manajemen Risiko

Menyelenggarakan pelatihan khusus manajemen risiko atau digabungkan dengan pelatihan lain dengan materi yang telah ditambahkan dengan manajemen risiko.

2

Decision Making



2

Manajemen Kinerja & Pengelolaan Risiko

Implementasi MR yang efektif adalah saat seluruh pihak dalam organisasi telah menerapkan pengelolaan risiko ke dalam setiap aktivitas. Pimpinan menerapkan *reward and punishment* untuk menjaga komitmen. Misalnya, menghubungkan antara penilaian kinerja dengan pengelolaan risiko, bagaimana pegawai mengambil risiko dalam setiap aktivitasnya.



**Kepala Pusat Pembinaan
JFA BPKP
Edi Mulia**



**Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan
Pengawasan BPKP
Djoko Prihardono**

Pertanyaan:

Yth Kepala Pusbin JFA di Jakarta

Inspektorat kami belum membentuk tim penilai angka kredit sehingga dilakukan penilaian oleh BPKP perwakilan dan telah selesai dilakukan penilaian, sehingga harus dibuatkan PAK, namun menurut BKD di kabupaten kami menyatakan bahwa yang harus menetapkan PAK adalah atas tim penilai (Kepala Perwakilan BPKP) namun menurut perwakilan yang menetapkannya adalah Inspektur. jadi bagaimana seharusnya? Mohon penjelasan bapak, terimakasih pak.

Demikian dari saya. Mohon penjelasannya. Terima kasih, Hormat saya.

**Muhammad Nur
Itkab Maluku Tengah**

Jawaban:

Jika pada unit kerja Saudara belum dibentuk Tim Penilai Angka Kredit, maka penilaian angka kredit dapat bergabung dengan Tim Penilai Angka Kredit Unit Kerja (Perwakilan BPKP Provinsi Maluku). DUPAK yang sudah dinilai oleh Tim Penilai Angka Kredit Perwakilan BPKP, dibuatkan PAK-nya dan ditanda tangani oleh Pejabat Yang Berwenang Menetapkan Angka Kredit. Pejabat yang berwenang Menetapkan Angka Kredit bagi Auditor Terampil, Auditor Ahli (Pertama s.d. Madya IV/a), di unit kerja Saudara adalah Inspektur, sehingga perlakuan atas PAK Auditor di lingkungan unit kerja Saudara telah sesuai dengan ketentuan. Penjelasan lebih lanjut tentang penilaian dan Penetapan Angka Kredit, dapat dipelajari dalam

peraturan Kepala BPKP Nomor: PER-708/K/JF/2009 dan PER-511/K/JF/2010. Salam Kompak,

Edi Mulia

Tanya

Mohon informasinya, berapa lamakah proses perhitungan DUPAK/PAK untuk persetujuan pengangkatan Auditor jalur Pengangkatan Perpindahan ?, atas informasinya kami ucapkan terimakasih.

Salam dari saya,

**Zulfan,
Itkota Banda Aceh**

Jawaban

Saudara Zulfan

Pemrosesan persetujuan teknis untuk pengangkatan perpindahan kurang lebih dapat diselesaikan dalam waktu 2 bulan sejak dokumen yang kami terima lengkap.

**Salam,
Kapusbin JFA, Edi Mulia**

Tanya

Yth. Pak Edi Mulia

Saya mau tanya, sekarang saya ada di jabatan Auditor Muda, umur saya 47 tahun, pangkat III/d. Apabila saya diangkat ke jabatan struktural, maka saya akan diberhentikan sementara dari jabatan fungsional. Dan apabila saya kembali ke jabatan fungsional, dimana saat itu, umur saya lebih dari 50 tahun, apakah saya masih dapat diangkat kembali dalam jabatan fungsional, mohon penjelasannya,

terimakasih

Hormat saya,

**Elreki Hanes,
Itprov Lampung**

Jawaban

Saudara Elreki Hanes

Batas usia maksimal untuk pengangkatan kembali ke dalam jabatan Auditor Muda adalah paling tinggi berusia 54 tahun.

**Salam,
Kapusbin JFA, Edi Mulia**

Tanya

Yth. Kapusbin JFA BPKP

Saya pada tahun 2015 lulus S-2 dan lulus sertifikasi auditor muda. Apakah kredit dari kedua hal tersebut, dapat mengisi /diperhitungkan untuk Unsur Pendidikan Sekolah dan Angka Kredit Penjenjangan (Unsur Utama dan Penunjang). Terimakasih

Salam hormat saya,

**Taufik Rochman,
Itprov Jabar**

Jawaban

Walaikum salam, Saudara Taufik Rochman

Untuk peningkatan pendidikan S2, apabila telah diakui secara kedinasan pada Instansi Saudara, dapat diusulkan untuk dinilai angka kreditnya dalam unsur pendidikan Formal/sekolah dengan satuan 50 poin. Sedangkan untuk diklat Penjenjangan Auditor Muda apabila telah memperoleh sertifikat telah mengikuti Diklat JFA, dapat diusulkan untuk dinilai angka kreditnya dalam sub unsur pengembangan profesi dengan satuan 0,015/jam diklat, dimana 1 jam diklat sama dengan 45 menit.

**Salam,
Kapusbin JFA, Edi Mulia**

Tanya

Assalamualaikum, Yth Kapusbin JFA BPKP

Bagaimana cara pegawai di luar instansi itjen bisa menjadi seorang auditor. Terimakasih atas jawaban dari bapak.

Hormat saya,

**Abdul
di Provinsi DKI Jakarta**

Jawaban

Walaikum salam, Sdr Abdul

Untuk dapat diangkat dalam JFA, idealnya saudara dipindahkan terlebih dahulu ke Inspektorat agar memperoleh penugasan pengawasan. Namun apabila Saudara belum dipindahkan ke Inspektorat, konsekuensinya adalah perolehan angka kredit saat pengangkatan menjadi Auditor akan kurang/tidak memenuhi kebutuhan pangkat Saudara.

Persyaratan pengangkatan perpindahan yaitu mengirimkan surat usulan oleh PPK/Pimpinan Unit/ Inspektur kepada Kepala BPKP up. Pusbin JFA (Format sesuai dengan Peraturan Kepala BPKP Nomor: PER-709/K/JF/20009) yang dilampiri dengan :

1. Fotokopi Ijazah yang diakui secara kedinasan
2. Fotokopi SK CPNS
3. Fotokopi SK PNS
4. Fotokopi SK Pangkat terakhir
5. Fotokopi DP 3 atau SKP
6. Fotokopi Sertifikat Lulus Prajabatan
7. Fotokopi Sertifikat Lulus Diklat Pembentukan Ahli
8. Dokumen penugasan (DUPAK)

**Salam,
Kapusbin JFA, Edi Mulia**

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 Djoko Prihandono. Surat yang ada layangkan untuk rubrik ini, hendaknya ditujukan ke warta_pengawasan@bpkp.go.id atau redaksi **Warta Pengawasan**

Pengawasan APIP dalam Paradigma Pembangunan yang Terkonsolidasi

Hananto Widhiatmoko*

Perencanaan pembangunan Indonesia telah melangkah maju. Paradigma *money follow program* saat ini telah ditetapkan sebagai pendekatan pembangunan, di mana penganggaran lebih fokus pada program/kegiatan yang terkait langsung dengan prioritas nasional serta memberikan dampak langsung bagi masyarakat.

Penganggaran *money follow program* juga mendukung perencanaan yang tematik (terfokus), holistik (menyeluruh), ter-integrasi (terpadu), dan spasial (lokasi yang jelas) atau THIS. Perencanaan yang tematis dan holistik yaitu menangani suatu fokus pembangunan secara menyeluruh dan terfokus pada kegiatan yang relevan dengan pencapaian tujuan program prioritas. Pendekatan spasial yaitu kegiatan prioritas direncanakan berdasarkan data dan informasi yang baik serta lokasi yang jelas sehingga memudahkan proses integrasi dan pemantauan kegiatan di lapangan. Sedangkan terintegrasi mempunyai makna keterpaduan seluruh kegiatan yang saling memperkuat dan selaras dalam mencapai sasaran prioritas nasional.

Konsolidasi Pembangunan

Dalam kerangka pencapaian tujuan negara, sasaran prioritas pembangunan nasional dijabarkan ke semua tingkat pemerintahan sesuai dengan kewenangan. Partisipasi pemerintah provinsi, kabupaten, dan kota, mutlak diperlukan, sehingga pembangunan yang dilaksanakan dapat berdampak maksimal. Dengan pendekatan tersebut, diharapkan terdapat konsolidasi pembangunan yang lebih baik antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah dan antar pemerintah daerah. Konsolidasi pembangunan, menjadi hal yang menjadi perhatian Presiden RI Joko Widodo. Hal tersebut menjadi salah satu arahan penting ketika membuka Musrenbangnas Tahun 2017 lalu dimana Presiden RI menyampaikan di depan para kepala daerah bahwa konsolidasi pembangunan

antara pemerintah pusat dengan daerah belum dilakukan dengan baik. Contohnya, pembangunan pelabuhan yang tak terintegrasi dengan pembangunan jalan, di mana di suatu provinsi, pembangunan pelabuhan ternyata belum terdukung dengan infrastruktur jalan. Dengan ketiadaan dukungan tersebut, pelabuhan yang terbangun tidak dapat dimanfaatkan. Salah satu hal yang penting adalah harus terdapat perubahan orientasi para eksekutif, sebagai pengelola sumber daya pembangunan dan pelaksana pembangunan, harus mampu mengonsolidasi satu kegiatan dengan kegiatan lainnya.

Tantangan bagi Pengawas Internal Pemerintah

Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) merupakan mata telinga sebuah instansi pemerintah, baik Kementerian/



dok foto : Deny Arka P



Jalan yang mulus dan lancar dari merauke sampai ke Sota (perbatasan Indonesia dan Papua Nugini) merupakan salah satu contoh pembangunan yang terkonsolidasi

lembaga maupun pemerintah daerah. APIP melakukan pengawasan Intern, yaitu berupa kegiatan audit, revidu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan pengawasan tersebut dilakukan untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik, sebagaimana yang dijelaskan dalam pasal 1 PP 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Dalam peran paradigma

perencanaan pembangunan THIS dan *consolidated*, sebagaimana yang dikedepankan pemerintah saat ini, APIP perlu menyesuaikan dirinya agar tetap menjadi bagian yang penting dan kontributif bagi pembangunan. Meskipun terbatas dalam ruang gerak sesuai dengan tugas pokok organisasinya, namun demikian dalam paradigma perencanaan yang didorong untuk terintegrasi dan terkonsolidasi, maka pengawasan APIP tidak dapat lagi hanya berdasar pada perspektif yang sempit.

Selain itu peran di atas, APIP juga dimandatkan untuk dapat memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas

dan fungsi Instansi Pemerintah serta memelihara dan meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah. Dengan mandat tersebut, APIP sudah dibekali regulasi yang memadai untuk dapat memicu diri melakukan pengawasan pembangunan yang terkonsolidasi. Paradigma pembangunan yang terkonsolidasi sebagai bentuk pembangunan yang tematik, holistik, terintegrasi, dan spasial, tentunya mengalihkan tujuan pengawasan yang diharapkan tidak hanya sampai pada pemenuhan kepatuhan dan *output* yang sesuai saja. Melainkan juga mengedepankan pendekatan *value for money* yaitu



melihat, kehematan, efisiensi, dan efektivitas serta dampak yang dihasilkan dari upaya pembangunan yang dilakukan, selain ketaatan. Dalam pengertian yang lebih maju, dan selaras dengan kondisi Indonesia, banyak pakar yang menambahkan pendekatan *value for money* dengan *equity*, atau keadilan.

Pembangunan dan Pengawasan Terkonsolidasi

Konsolidasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia mempunyai arti perbuatan (hal dan sebagainya) memperteguh atau memperkuat (perhubungan, persatuan, dan sebagainya). Dengan demikian, terdapat hubungan-hubungan yang saling dikuatkan dan didekatkan dalam kerangka konsolidasi. Dalam konteks perencanaan di atas telah diilustrasikan saling terdukungnya antara satu agenda pembangunan dengan agenda pembangunan lainnya. Untuk itu dalam hal pengawasan atas paradigma tersebut seharusnya juga dengan pendekatan yang saling terhubung, terkonsolidasi. Hal itulah, menurut penulis, merupakan perspektif yang dijadikan landasan untuk melaksanakan pengawasan dalam pembangunan yang terkonsolidasi. Pengawasan intern tidak dapat hanya melihat pada ruang lingkup organisasinya

saja, namun juga melihat sebagai bagian dari organisasi yang lebih luas, yaitu Negara Kesatuan Republik Indonesia. Hal tersebut merupakan *strategic vision* yang mampu mendorong munculnya *strategic recommendation* sebagai jawaban atas harapan yang dibandingkan pada APIP yang mampu berperan sebagai mitra strategis organisasi.

Keterbatasan ruang gerak APIP sesuai dengan organisasi 'induk'-nya, dapat dijumpai dengan berbagai koordinasi antar APIP baik melalui saluran formal dan informal. Dengan koordinasi tersebut, permasalahan bisa terselesaikan secara berjenjang. Permasalahan pembangunan yang dihasilkan dari pengawasan yang tidak dapat terselesaikan di suatu tingkatan APIP, dapat dieskalasi ke jenjang APIP yang mempunyai kapasitas lebih tinggi (dari tingkat lokal ke regional). Lebih lanjut lagi, bila tidak dapat terselesaikan di tingkat yang lebih tinggi (misalnya regional), dapat dieskalasi di tingkat nasional untuk bersama-sama mencari solusi yang terbaik. Dengan demikian, terjalin konsolidasi pengawasan yang kuat dan konstruktif, sebagai bagian dari solusi pembangunan.

Menjawab Tantangan Koordinasi dan Konsolidasi

Suatu perubahan memerlukan perubahan cara pandang dan

pola pikir. Sebagaimana yang telah disampaikan pada bagian sebelumnya, dalam yang menjadi dasar konsolidasi pembangunan adalah perubahan orientasi para eksekutif. Demikian juga halnya dengan pewujudan konsolidasi pengawasan. Harmonisasi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, mandat, independensi, kerahasiaan, dan lain-lain yang identik dengan lembaga pengawasan (intern) dengan kebutuhan koordinasi dan konsolidasi pengawasan merupakan tantangan yang mengemuka. Hal tersebut mungkin memerlukan kebijakan, kebijaksanaan, dan pemikiran *out of the box* meskipun tidak meninggalkan ketaatan pada ketentuan perundangan sebagai ciri birokrasi pemerintahan. Namun demikian, bila dikembalikan pada tujuan dan cita-cita suci bangsa Indonesia, untuk mensejahterakan masyarakat, rasanya tidak ada yang tidak mungkin untuk dilakukan. Bagi Indonesia, untuk Indonesia ■

Disclaimer
Tuisan ini merupakan buah pemikiran penulis pribadi, bukan merupakan sikap resmi institusi di mana penulis bernaung.

*Penulis merupakan PFA BPKP dalam jenjang jabatan Ketua Tim, dalam status dipekerjakan di instansi lain, yang menekuni profesi pereka gambar dan materi paparan, selain aktif menulis yang di birokratmenulis.org.

CoP, Menimba dan Membagi Ilmu Sambil Berjejaring

Oleh: Nadia Khaerunnisa*)

"Community of Practice (CoP) is a self-organized group of people who share the same profession and are motivated to develop relationships with one another across organizational boundaries, to share knowledge and collaborate, becoming better at what they do as they interact regularly.", -Ivan Butina, World Bank.

Populer dengan sebutan komunitas praktisi, CoP merupakan salah satu *media knowledge sharing* para profesional. Istilah ini mulai muncul setelah diperkenalkan dalam publikasi berjudul *"Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation"* yang ditulis oleh Jean Lave and Etienne Wenger pada tahun 1991. Setelahnya, CoP banyak mencuri perhatian, diawali dari teori pembelajaran dan kemudian berkembang sebagai bagian dari bidang manajemen pembelajaran. Berbicara CoP tidak dapat dilepaskan dari sosok Étienne Charles Wenger yang merupakan seorang ahli teori dan praktisi pendidikan yang lahir di Canton of Neuchâtel, Switzerland. Bagi Wenger, belajar merupakan pusat dari identitas manusia, dan menekankan bahwa pembelajaran sebagai partisipasi sosial - individu sebagai peserta aktif dalam praktik komunitas sosial, dan dalam pembangunan identitasnya melalui komunitas-komunitas ini (Wenger, McDermott & Snyder, 2002). Dalam konteks ini, CoP adalah sekelompok individu yang berpartisipasi dalam kegiatan komunal, dan mengalami/terus menciptakan identitas bersama melalui keterlibatan dan kontribusi terhadap praktik-



praktik komunitas mereka.

CoP sebagai media *knowledge sharing* tentu dapat dimanfaatkan oleh berbagai profesi untuk meningkatkan kapabilitasnya. Tak terkecuali auditor internal sebagai profesi dengan fungsi yang strategis diharuskan untuk terus meningkatkan kapabilitas. Keseriusan terhadap peningkatan kapabilitas tersebut tercermin dengan adanya unsur pengembangan profesi yang harus dipenuhi dalam usulan penetapan angka kredit sesuai Permenpan Nomor PER/220/M.PAN/7/2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya. Banyak jalan yang bisa ditempuh auditor untuk mengembangkan profesi. Membuat karya tulis/ilmiah, penerjemahan buku, hingga perolehan gelar profesi pengawasan adalah beberapa contoh. Namun, di era disruptif dengan banjirnya informasi yang beredar kini, seorang auditor harus mampu memilah, mengelola, dan mengimplementasikan pengetahuannya yang berguna bagi peningkatan kualitas pengawasan. Pun *tacit knowledge* berupa inovasi pengawasan, baik terkait *internal control*, *risk management*, maupun *governance*, perlu dikelola dengan baik agar bisa sampai kepada generasi penerus untuk memastikan bahwa ilmu yang ada tetap *sustain* atau bahkan berkembang. Dengan

CoP, auditor tidak hanya sekedar melakukan *knowledge management*, tetapi interaksi dalam lingkup komunitas memberikan bonus jejaring bagi para anggotanya yang lintas sektoral.

Wenger, McDermott & Snyder (2002) menggambarkan bagaimana CoP memberikan nilai baik bagi para membersinya maupun organisasi. Nilai tersebut dikategorikan antara lain *short-term and long-term value*, *tangible and intangible value*, *strategy-implementing and strategy-making value*, dan *connecting professional development and corporate strategy*. Dalam jangka pendek,

anggota CoP dapat bekerja dengan lebih efisien dan efektif sebab tidak perlu menghabiskan waktu untuk mencari solusi permasalahan yang mungkin ditemukan di lapangan. Adanya berbagai perspektif yang dibagikan oleh para anggota akan sangat membantu dalam pengambilan keputusan. Adapun *output* lain dari CoP bisa berupa hasil konkrit seperti standar atau *framework* dan peningkatan *skill* anggotanya. Terkait strategi, CoP memberikan nilai melalui implementasi strategi yang ada sekaligus mengembangkan strategi baru. CoP menghubungkan pengembangan profesi dengan strategi korporasi, di mana jika anggotanya berhasil dalam menjalankan profesinya, maka hal tersebut juga akan berdampak positif bagi institusi yang menaunginya.

Berdasarkan hal di atas, untuk mengembangkan CoP diperlukan kesamaan *passion* dan *value creation* agar komunitas dapat berjalan secara *sustainable*. Tanpa ada nilai yang dihasilkan, calon anggota akan berpikir dua kali untuk menginvestasikan waktu, begitu pula dengan organisasi dalam

memberikan kontribusi sumber daya. Sebelum mulai mengembangkan komunitas praktisi, berikut lima hal yang dapat dilakukan yaitu pertama, menentukan domain yang terdiri dari tujuan (*statement of purpose*) komunitas dan *value* apa yang ditawarkan kepada calon anggota. Kedua, membentuk struktur kepengurusan yang tersusun atas tiga elemen, yaitu *core group*, *active members*, dan *peripheral members* sebagai anggota di lingkup terluar. Selaku pengurus inti, *core group* biasanya hanya berjumlah beberapa orang. Dengan masing-masing *competitive advantage* yang dimiliki, *core group* merumuskan pembagian tugas dan tanggung jawab mulai dari *leader/koordinator*, *community manager*, hingga sponsor jika diperlukan. Dibutuhkan *relationship building* antar member untuk menumbuhkan komitmen.

Ketiga, membangun aturan dan inventarisasi kebutuhan. Aturan dasar disusun untuk keselarasan dalam menjalankan komunitas. Aturan ini bisa berupa norma yang mengatur cara pengambilan



keputusan, jadwal diskusi, dan mekanisme pelaporan masing-masing *person in charge*. Bagi komunitas yang dikelola secara resmi oleh institusi, inventarisasi kebutuhan diperlukan sebagai dasar pengalokasian anggaran. Keempat, menyusun strategi dan rencana aksi. Kegiatan komunitas dibagi ke dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang dengan target/*deadline* pada masing-masing periode. Pertemuan rutin dijadwalkan agar para anggota dapat berinteraksi secara langsung untuk membahas topik tertentu, mengemukakan pendapat, dan saling bertukar pikiran guna merumuskan solusi. Tidak tertutup kemungkinan penambahan anggota baru terjadi saat pertemuan rutin. Terakhir, evaluasi perlu dilakukan agar komunitas dapat terus berkembang dan memberi *impact* yang lebih besar bagi profesi dilakukan evaluasi untuk perbaikan kepengurusan dan program. Survey anggota dan nonanggota bisa menjadi media untuk menjangkau masukan atau isu untuk diangkat.

Di samping kelima hal pokok di atas, komitmen merupakan kunci suksesnya pengembangan CoP. Sebagaimana Wenger, McDermott & Snyder (2002) menyebut "*without commitment to a domain, a community is just a group of friends*". Jadi, siapkah Anda untuk bergabung dan mengembangkan CoP di bidang auditor internal?

Referensi:

Organizing Effective Communities of Practice in BPKP, Towards Becoming A Center of Excellence. 2018. World Bank Group.

What is A Community of Practice? A Strategy for Achieving Desired Outcomes. W.K. Kellogg Foundation, CeterPoint Institute.

<https://elearningindustry.com/top-10-tips-create-corporate-learning-community-of-practice>

*) Penulis adalah Auditor Pertama pada Biro Hukum dan Humas BPKP



Jadi *Risk Management Expert*, Caranya? (Part 2)

Semakin hangatya pembicaraan terkait implementasi manajemen risiko, khususnya di sektor pemerintah, tentu menjadi penyemangat sendiri bagi pembaca untuk ikut serta dalam gerakan tersebut. Tentu akan muncul pertanyaan, apakah pembaca sudah siap memberi kontribusi? Apakah kompetensi pembaca sudah mumpuni?. Seperti yang telah Penulis ungkapkan di edisi sebelumnya, kompetensi yang mumpuni di bidang ini dapat diraih melalui jalur pendidikan nonformal seperti sertifikasi. Menyambung edisi sebelumnya, pada edisi kali ini Penulis akan mengupas sertifikasi manajemen risiko dari Center for Risk Management Studies (CRMS) dan The Institute of Internal Auditors (IIA).

Sertifikasi dari ERMA

Berdiri sejak tahun 2010, CRMS menjadi pusat edukasi yang memfasilitasi akselerasi praktik manajemen risiko yang berkiblat pada ISO 31000 di Indonesia. Program-program CRMS secara garis besar dikelompokkan dalam 4 seri yaitu Seri 1: ISO 31000 ERM *Fundamentals* untuk pemahaman fundamental tentang prinsip-prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko terpadu; Seri 2: ISO 31000 *Risk Assessment Techniques* IEC/ISO 31010 untuk pemahaman dan kemahiran dalam menggunakan berbagai teknik asesmen risiko; Seri 3: ISO 31000 ERM *Implementation* untuk pemahaman dan kemahiran dalam mengimplementasikan manajemen risiko terpadu di organisasi; serta Seri 4: ISO 31000 *Auditing Risk Management* untuk pemahaman dan kemahiran dalam melakukan audit penerapan manajemen risiko yang berjalan di organisasi. Program-program ini dikemas dalam bentuk *training, workshop, seminar, conferences, roundtable discussions*, penelitian, *learning games*, dan kompetisi studi kasus.

CRMS telah menjalin kemitraan dengan institusi-institusi sertifikasi berstandar global, salah satunya adalah *Enterprise Risk Management Academy* (ERMA) yang menyediakan seperangkat Program Manajemen Risiko Terintegrasi dan sertifikasi profesi berbasis ISO 31000:2009. ERMA menawarkan tiga macam sertifikasi yaitu *Enterprise Risk Mana-*

gement Associate Professional (ERMAP), *Enterprise Risk Management Certified Professional* (ERMCP), dan *Certified in Enterprise Risk Governance* (CERG).

Jika Pembaca Warta Pengawasan adalah praktisi, profesional, dan/atau siswa dengan pengalaman kurang dari 3 tahun di bidang manajemen risiko, sertifikasi ERMAP cocok untuk pijakan awal karier di bidang ini. Sedangkan, jika Pembaca telah mengenyam pengalaman minimal 3 tahun di bidang manajemen risiko atau 6 tahun pengalaman di bidang terkait, Pembaca dapat mengambil sertifikasi ERMCP. Sementara itu, CERG adalah sertifikasi yang dirancang bagi para profesional dan praktisi dengan pengalaman minimal 15 tahun, dimana pengalaman 3 tahun terakhir di level manajemen senior, dan/atau badan pengawas, dan/atau peran setara lainnya.

Sebagai pemegang lisensi persiapan ujian sertifikasi ERMA di Indonesia, program pelatihan CRMS Indonesia salah satunya ditujukan untuk ketiga jenis sertifikasi dari ERMA tersebut. Khusus untuk ujian sertifikasi ERMAP dan ERMCP dengan metode *Exam Based Assessment* (EBA)/ujian tertulis, *Professional Executive Exam Preparatory* (PEEP – CRMS) memiliki *Exam Preparatory Program* khusus dalam menyiapkan para peserta ujian dalam menjawab soal-soal ujian tertulis untuk gelar sertifikasi ERMAP dan ERMCP. Untuk ujian sertifikasi ERMAP, ERMCP, dan CERG dengan metode *Competency Based Assessment* (CBA); asesmen dilakukan melalui presentasi dan tanya jawab secara individual selama kurang lebih 90 menit.

Sertifikasi dari IIA

Akhir Agustus 2011, The Institute of Internal Auditors (IIA) mengumumkan peluncuran sertifikasi dalam bidang manajemen risiko yang diberi nama CRMA (*Certification in Risk Management Assurance*), di Florida, Amerika Serikat. Sertifikasi ini ditujukan untuk profesional manajemen risiko, tidak hanya auditor internal, yang ingin mendapatkan pengetahuan dan



konsep dalam hal risiko dan model pengendalian.

Kandidat sertifikasi CRMA diwajibkan untuk mengantongi sertifikasi CIA terlebih dahulu. Sertifikasi CIA dapat diperoleh sebelum, selama, atau setelah ujian sertifikasi CRMA, asalkan kandidat belum berpredikat *certified* CRMA.

Dari sisi pendidikan formal, pada dasarnya kandidat minimal sudah mengenyam *post-secondary degree* minimal 3 tahun (Diploma III). Namun, IIA kemudian merilis persyaratan baru, memberikan kesempatan kepada lulusan Diploma I atau II asalkan telah memiliki pengalaman di bidang audit internal selama lima tahun.

Ujian CRMA mencakup dua bagian, bagian 1 dari ujian CIA dan ujian CRMA secara terpisah. Soal ujian terdiri dari 100 pertanyaan pilihan ganda yang mencakup empat domain yaitu tata kelola organisasi yang berhubungan dengan manajemen risiko, prinsip-prinsip proses manajemen risiko, *assurance*, dan *consulting*. Bagaimana Pembaca, sertifikasi mana yang akan Anda pilih?

Ayu Isnı Arum

Orang Baik, Kenapa Koq Korupsi?

oleh: Haryono Umar*



ilust: idiya

Indonesia telah menetapkan bahwa korupsi merupakan kejahatan yang luar biasa (*extra ordinary crime*) sehingga harus ditangani dengan cara-cara yang juga luar biasa. Oleh karena itu, telah diterbitkan berbagai perundang-undangan. Dari berbagai kasus yang mengemuka dan banyak membuat masyarakat geleng-geleng kepala adalah: Kenapa banyak para pelakunya itu mereka yang dulu dikenal sebagai orang baik-baik? Fenomena tersebut sulit untuk dicari jawabannya. Namun, berdasarkan kajian, penulis memiliki proposisi setidaknya terdapat tujuh faktor yang menyebabkan orang yang dikenal

baik itu akhirnya melakukan atau terlibat dalam kasus tindak pidana korupsi.

Pertama, mereka terfokus mencapai kinerja.

Mereka yang baik sangat menyadari bahwa amanah yang diterimanya merupakan kepercayaan yang akan selalu mereka junjung tinggi. Mereka akan merasa bersalah jika tidak mencapai target kinerja yang ditetapkan. Namun, sayangnya, mereka lupa bahwa target kinerja yang dicapai mesti bersesuaian dengan nilai-nilai (*values*) yang hidup di masyarakatnya, yang biasanya tampak dalam norma

atau peraturan formal. Jika kinerja itu dipaksakan tercapai, tetapi kondisi lingkungan tidak mendukung, tentunya mereka akan berhadapan dengan persoalan di kemudian hari. Teori legitimasi (Dowling and Pfeffer, 1975) menyatakan bahwa seseorang, organisasi, maupun profesi akan tetap *legitimate* apabila nilai-nilai yang dibangun bersesuaian (*congruent*) dengan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat. Dalam beberapa kejadian, program dan kegiatan yang dijalankan pemerintah tidak bersesuaian dengan nilai-nilai masyarakat. Namun, karena sudah digariskan dari atas (*top down*), tidak ada kata

lain, kecuali para pejabat publik yang baik wajib melaksanakannya, bagaimanapun caranya. Mereka tentunya akan berupaya keras untuk mencapai kinerja program dan kegiatan tersebut, meskipun mereka sendiri menyadari bahwa sebenarnya hal tersebut tidak sesuai dengan nilai-nilai masyarakat.

Kedua, terlanjur berjanji.

Para pejabat yang baik seringkali menjanjikan sesuatu hal untuk kemajuan atau kemaslahatan pihak-pihak tertentu. Dalam kondisi normal, tentu saja hal tersebut tidak bermasalah dan dapat diselenggarakan dengan baik sesuai persyaratannya. Namun, apabila ternyata anggaran untuk mewujudkan janji tersebut baru tersedia di akhir tahun, logikanya, sangat tidak mungkin pelaksanaannya dapat selesai sebelum akhir tahun. Namun, karena pejabat sudah terlanjur berjanji, maka ketika anggaran sudah tersedia, dengan segala risikonya

pejabat itu akan tetap melaksanakannya. Di akhir tahun, ternyata memang janji tersebut masih belum dapat diselesaikan. Agar pekerjaan tersebut dapat terus dikerjakan dan dapat memenuhi janjinya, maka sang pejabat memerintahkan untuk membuat berita acara penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai dengan kenyataan lapangan (fiktif) agar dananya dapat 'diamankan' dan pekerjaan dapat dilanjutkan di awal tahun.

Ketiga, loyalitas berlebihan.

Mereka yang ditunjuk dalam suatu jabatan tertentu seringkali berpikiran bahwa keberhasilannya mendapatkan jabatan tidak luput dari jasa atasannya. Oleh karena itu, publik sering menyaksikan bagaimana kepatuhan mereka terhadap atasannya, yang kadangkala malah tampak tidak profesional.

Mereka bersedia melaksanakan apapun sepanjang hal tersebut dapat menggembirakan atasannya. Mereka menganggap bahwa melaksanakan tugas yang baik itu adalah untuk dan mesti atas legitimasi atasan. Dengan demikian, fokus perhatian mereka lebih kepada atasan, daripada kepada masyarakat. Teori pemangku kepentingan (Freeman and Reed, 1983) menyebutkan bahwa manajemen memberlakukan pemangku kepentingan (*stakeholders*) dengan dua pendekatan. Pertama, pendekatan manajerial, di mana manajemen memberikan perhatian dan perlakuan lebih kepada pemangku kepentingan yang memiliki pengaruh besar bagi organisasi. Kedua, pendekatan etik, di mana manajemen memberikan perhatian dan perlakuan yang sama terhadap semua pemangku kepentingan, termasuk publik. Berbasis pendekatan manajerial, para pejabat publik itu seringkali mengabaikan kepentingan publik yang seharusnya dia layani secara maksimal. Mereka lebih mengutamakan



ilust: idiya

atasannya dengan alasan bahwa bawahan harus loyal kepada pimpinan. Akhirnya, mereka sendiri yang gigit jari setelah sadar bahwa atasannya hanya memanfaatkan mereka untuk kepentingan atasan dan kroni-kroninya.

Keempat, mudah percaya.

Mereka yang baik biasanya memiliki pikiran yang bersih dan jarang berprasangka buruk dengan yang lain. Oleh karena itu, mereka selalu menganggap orang lain sama baiknya dengan dirinya. Apalagi apabila orang lain itu berkata dengan lemah lembut dan berpenampilan sangat bersahabat. Tanpa disadar, mereka terjebak dengan permainan para 'kriminal terhormat' yang mengobral logika menyesatkan. Banyak telah kita temui bahwa mereka yang benar-benar penjahat sering sekali berpenampilan sebagai sosok yang mengagumkan dan sekan-akan pantas untuk dipercaya. Para pejabat yang baik baru menyadarinya setelah mereka terlanjur menjadi tersangka suatu kasus besar. Sementara itu, para kriminal terhormat tersebut menjadikan orang-orang baik ini sebagai kambing hitam dan tameng mereka dalam melakukan kejahatannya. Selain para kriminal terhormat, tidak sedikit juga atasan yang baik terlalu mudah percaya pada bawahan yang



silaturahmi antar anggota organisasi perlu dilakukan

menyimpan niat tidak baik dan mengutamakan keuntungan pribadi (*self-interest*). Karena kondisi kesenjangan informasi (*information assymetry*), bawahan dapat mengelabui atasan yang sudah terlanjur percaya padanya. Atasan yang baik ini tidak memiliki kesempatan untuk melakukan kritisasi dan evaluasi. Memang, atasan mesti mempercayai bawahan, tetapi mereka tetap harus waspada agar tidak terbuai dengan segala mulut manis yang menipu dari bawahan yang memiliki otak kriminal, seperti para kriminal terhormat tadi.

Kelima, kurang silaturahmi.

Para pejabat publik dituntut untuk bertindak secara cepat, tepat, dan tentu saja berkinerja tinggi. Dengan padatnya ritme pekerjaan, mereka tentunya tidak dapat memahami segala hal secara rinci dan komprehensif. Karenanya, mereka membutuhkan orang-orang yang selalu bersedia memberikan informasi secara akurat, tepat, dan segera. Mereka perlu terus menjalin silaturahmi dengan orang-orang kuat (*strong persons*), yakni mereka yang berjiwa jujur, adil, dan dapat dipercaya (*steward*) serta memiliki kompetensi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), motivasi positif (*positive motives*), watak yang berperilaku (*traits*),



dan sikap baik (*attitudes*) (Spencer and Spencer, 1993). Sayangnya, karena kesibukannya, para pejabat publik seringkali mengesampingkan silaturahmi ini. Apalagi jika semua hal terkesan berjalan wajar. Ingat: permukaan laut yang kelihatan tenang bisa *sekonyong-konyong* menjadi sangat membahayakan dan mematikan.

Keenam, menganggap diri yang paling benar.

Karena selama ini dikenal sebagai orang yang baik, terpelajar, menjadi rujukan banyak pihak, mereka yang baik merasa mengetahui segala hal dan pemikirannya selalu benar. Mereka ini biasanya sulit menerima masukan dari pihak lain. Meskipun banyak pandangan

yang disampaikan padanya, semua itu seringkali dianggap sebagai angin lalu olehnya. Karena itu, apa yang sudah direncanakan dan dipikirkannya adalah yang terbaik baginya. Berbagai aturan hanya dianggap sebagai pengganggu bagi pencapaian kinerjanya sehingga tidak perlu diikuti. Hal yang sering mereka lontarkan adalah bahwa kita harus berpikiran dan bertindak luas (*out of the box*) atau berpindah ke kotak yang lain (*in the other boxes*). Tata kelola dan sebagainya dianggap merepotkannya dan tidak penting. Mereka akan menabrak semua itu karena baginya yang penting adalah program dan kegiatan terlaksana dan target kinerja tercapai dengan cara apapun.

Ketujuh, tidak kuat tekanan.

Makin tinggi jabatan, maka akan semakin kencang juga godaan dan tekanan yang akan dihadapinya. Tekanan yang ada biasanya untuk kepentingan dan kemanfaatan pihak yang menekan agar para pejabat mau menyalahgunakan jabatannya dengan kolusi bersama (tentunya secara sembunyi-sembunyi). Tekanan dapat bersifat sopan, maupun bersifat kasar. Para pejabat yang tidak pernah membicarakan berbagai tekanan ini secara terbuka akan semakin tertekan. Mereka tidak akan sanggup menghadapi berbagai tekanan ini dan akhirnya banyak yang mengikuti tekanan tersebut.

Penutup

Oleh karena itu, mereka yang baik perlu mengingat tujuh faktor penyebab korupsi ini agar mereka terhindar dari jebakan tindak pidana korupsi yang selalu mengintai. Tentunya proposisi ketujuh faktor tersebut perlu diuji kembali. Penulis membuka pintu bagi para peneliti yang ingin menguji proposisi ketujuh faktor tersebut.

*) Penulis adalah pimpinan KPK tahun 2007-2011, profesor akuntansi, dan direktur Lembaga Anti Fraud Perbanas.

Artikel ini pernah di muat di laman Birokrat Menulis dengan alamat link: <http://www.birokratmenulis.org/orang-baik-kenapa-koq-korupsi-sebuah-proposisi-tujuh-faktor-penyebabnya/>

Mimpi Basori Bermanfaat unt

Siskeudes memang sudah tidak asing lagi di telinga para punggawa keuangan desa. Aplikasi yang terbukti sebagai terobosan positif yang membantu para pengelola di desa tersebut tentu tidak terlahir begitu saja. Oleh karena itu, dalam edisi Majalah Warta Pengawasan kali ini, tidak salah rasanya jika kita mengenali salah satu sosok inspiratif di balik aplikasi yang dikembangkan tiga tahun lalu itu.

Akhmad Basori merupakan Auditor Madya pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan yang mampu menjawab tantangan berbagai pihak untuk mengembangkan aplikasi pengelola keuangan desa, yang kemudian populer dengan sebutan Siskeudes. “Bekerja dengan ikhlas, bermanfaat untuk negeri” adalah motto hidup yang selalu ia pegang. Berpondasikan motto hidup tersebut, berhasil ia refleksikan dalam aktivitasnya sehari-hari termasuk di dunia kerja. Maka, tidak heran jika ia dinobatkan menjadi “*The Most Innovative ASN*” dalam Anugerah ASN Tahun 2018.. Tentang perjalanannya dalam membangun Siskeudes, pria yang akrab disapa Om Bas ini menceritakan suka dukanya kepada Tim Warta Pengawasan.

Maju dari Mamuju

Lulus dari SMEA Negeri Jombang tahun 1994, Akhmad melanjutkan petualangan studinya dengan merantau ke Jakarta, menempuh pendidikan Diploma III di Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN). Ia gemilang di bangku kuliah, hingga ia pun langsung dapat melanjutkan pendidikan di level Diploma IV di kampus yang sama dan lulus pada tahun 2000,

tuk Negeri

dimana biasanya harus bekerja dulu selama dua tahun sebelum diperbolehkan mengikuti seleksi masuk Diploma IV. Tak hanya di dunia pendidikan, petualangan Akhmad berlanjut di dunia kerja. Mamuju adalah kota ketiga dalam perjalanan karir Akhmad di BPKP di mana sebelumnya ia pernah bertugas di Perwakilan BPKP Provinsi Aceh selama tiga tahun dan Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Timur selama 10 tahun.

Dipindahtugaskan ke Mamuju, Akhmad Basori diberikan kepercayaan untuk mengerjakan proyek perubahan yang merupakan tindak lanjut hasil Rapat Dengar Pendapat (RDP) Kepala BPKP dengan Komisi XI DPR RI terkait aplikasi pengelolaan keuangan desa. Regulasi dan Juklak Bimkon Keuangan Desa menjadi bekal Akhmad dalam mengembangkan 'Simda Desa' yang kini bernama Siskeudes. Proses pengembangan aplikasi membutuhkan kesabaran dan konsentrasi penuh karena alur dan pola/perilaku program harus sesuai dengan *grand design* yang telah ditetapkan. Namun, hal tersebut tidak menjadi masalah bagi penerima *short course Big Data Scientist* 2016 di Perth Australia ini. Akhmad mengusung efisiensi dalam pengembangan aplikasi Siskeudes di mana ia menggunakan bahasa program Borland Delphi dengan pola antar muka yang mirip dengan SIMDA, aplikasi yang telah dikembangkan oleh BPKP, agar manakala dirilis secara nasional, tidak diperlukan lagi biaya pembelajaran. Cukup melalui sosialisasi selama 1-2 hari saja, maka aplikasi sudah dapat didistribusikan secara cepat dan hemat biaya. Aspek tersebut lah yang menjadi nilai positif dan penting aplikasi tersebut sehingga dipilih sebagai

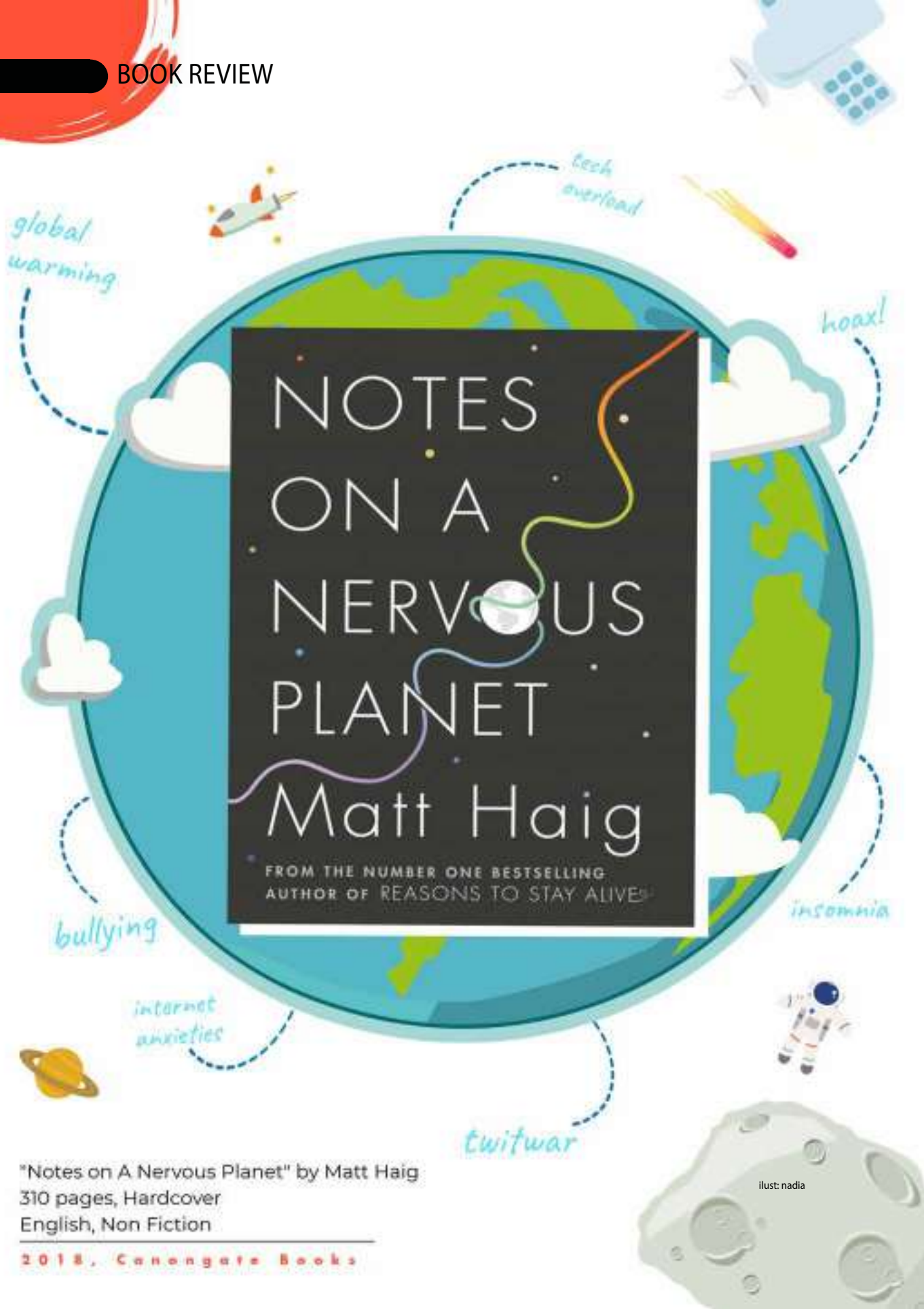
aplikasi yang dikembangkan secara nasional.

Menyoal pengalaman yang paling berkesan dalam pengembangan Siskeudes, Akhmad berbagi cerita tentang perjalanannya saat masa uji coba aplikasi di Kabupaten Mamasa lalu. Kabupaten Mamasa, sebuah kabupaten terpencil berjarak 270 km dari Kota Mamuju dengan medan perjalanan yang berat terpilih sebagai lokasi uji coba Siskeudes. Dibutuhkan kurang lebih 14 jam perjalanan di mana 120 km terakhir harus ditempuh dengan kondisi jalan tanah yang berlumpur untuk menuju ke sana. Alasan dipilihnya Mamasa sangatlah sederhana. Jika Siskeudes berhasil diuji coba di sana, maka ia yakin begitu pula di daerah lainnya, terutama di daerah yang terpencil di seluruh daerah di Indonesia.

Menuju Mamasa, *My Job My Adventure*

Pengalaman Akhmad selama 10 tahun di bidang keuangan daerah sangat mendukung pencapaiannya saat ini. Selama tujuh tahun tergabung dengan tim pengembangan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah di Perwakilan Jawa Timur, penyuka computer programming ini juga melakukan pendampingan Sistem Keuangan Daerah. Sejak tahun 2014, ia pun aktif sebagai narasumber di komunitas profesi, seperti Seminar Nasional Penerapan Sistem Akuntansi Basis Akrua di IAI Jawa Timur dan Bimtek Panduan Akuntansi Desa di IAI Pusat. Selain itu, dalam menjalankan tugasnya di Deputy Bidwas. Penyelenggaraan Keuangan Daerah, ayah dua anak ini sering membagikan ilmunya terkait Siskeudes dalam *Training of Trainer* (TOT) baik yang diselenggarakan di lingkungan internal maupun luar BPKP ■

Nadia Khaerunnisa



"Notes on A Nervous Planet" by Matt Haig
310 pages, Hardcover
English, Non Fiction

2018, Canongate Books

ilust: nadia

Saat dunia mulai gamang...

"The Internet is the first thing that humanity has built that humanity doesn't understand, the largest experiment in anarchy that we have ever had,"

- Eric Schmidt (Former CEO of Google).

Tinggal di abad yang serba praktis ternyata tidak serta merta membuat hidup lebih manis. Matt Haig menyebutnya sebagai *nervous planet*, sebuah tempat penuh tekanan yang membuat para penghuninya mudah ketakutir, hanya karena cuitan orang yang tidak kita kenal. Di satu sisi, memang hidup menjadi lebih mudah, tersedia alat-alat yang membuat pekerjaan selesai lebih cepat. Tapi di sisi lain, berapa banyak dari kita yang merasa 24 jam sudah lebih dari cukup?.

"How can we live in a mad world without ourselves going mad?" adalah garis besar yang coba penulis sampaikan. Secara sistematis, Haig menjelaskan bagaimana paparan teknologi yang berlebihan akan bermuara pada kecemasan. Sesuai dengan judulnya, Haig meramu buku ini ke dalam 18 catatan yang membuatnya nikmat dilahap di sela-sela kesibukan. Mulai dari curahan hatinya tentang betapa cepat dunia zaman *now*, hingga perilaku kompulsif yang disebabkan kecanduan teknologi.

Selain itu, Haig bercerita bahwa maraknya perundungan di media sosial cukup membuat Biz Stone (Co-Founder Twitter) menyesal telah memberikan fitur *"tag people"* pada unggahan. Biz menyebutnya sebagai *'the big wrong turn Twitter made'*. Maka, tidak aneh jika kini para pegawai perusahaan Apple dan Yahoo! lebih memilih untuk menyekolahkan anak-anak mereka ke tempat yang melarang penggunaan teknologi, seperti *The Waldorf School of Peninsula di Los Altos*. Karena sekali gawai menjadi candu, fungsi tubuhpun akan terganggu.

Jangan khawatir jika pembaca pada akhirnya merasa mengalami kecemasan yang diakibatkan oleh teknologi *overuse*. Dengan gaya bahasa yang jenaka namun menohok, Haig berbagi tips hidup di dunia yang gamang, seperti *'How to own a smartphone and still be a functioning human being'* dan *'How to exist in the 21st century and not have a panic attack'*.

Saat membahas *internet anxieties*, Haig menyinggung kemudahan yang teknologi

tawarkan memiliki *multiplier effect* buruk bagi kesehatan fisik dan mental, seperti insomnia dan gangguan kecemasan. Dari pengalamannya sebagai penderita gangguan kecemasan, Haig mendobrak stigma terkait isu kesehatan mental. Banyaknya kasus bunuh diri yang disebabkan oleh depresi menunjukkan masalah kesehatan mental bukanlah hal sepele. Meski begitu, gangguan tersebut tetap dapat disembuhkan seperti halnya penyakit fisik yang umum, seperti flu, demam, dsb. Oleh karena itu, Haig juga menulis mengenai *'How to sleep on a nervous planet'* dan *'How to get out of bed'* yang mengajak pembaca untuk mengubah pola hidup.

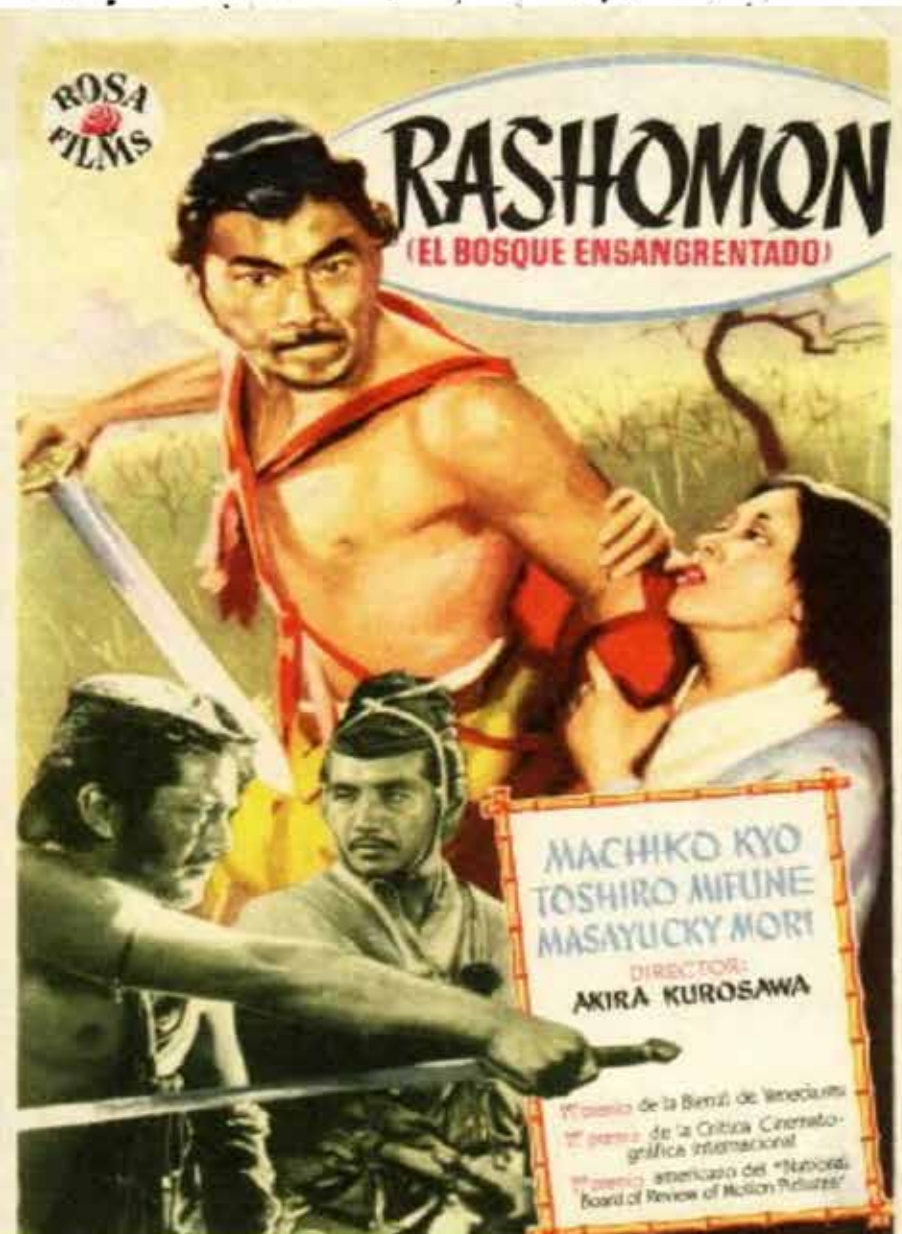
Secara keseluruhan, buku ini membuka mata kita untuk tetap berperikemanusiaan dan *conscious* di tengah gempuran teknologi. Sebuah bacaan wajib agar tidak latah apalagi diperbudak oleh buah perkembangan zaman.

Selamat Membaca, Dari Buku Jadi Tahun ■

Nadia Khaerunnisa

MOVIE REVIEW

Based on Short Story "Yabu no Naka" by Ryunosuke Akutagawa



RASHOMON (1950)

Produser:
Minoru Jingo

Sutradara:
Akira Kurosawa

Sinematografi:
Kazuo Miyagawa

Durasi:
88 menit



ilust: nadia

Kebenaran itu milik siapa?

"Aku tidak mengerti..", ujar seorang lelaki sambil menerawang, membuka dialog di film ini. Di dekatnya duduk seorang pendeta yang terheran-heran dan kebingungan, sama seperti lelaki itu. Ucapannya menarik perhatian seorang warga yang kebetulan ikut menumpang berteduh di gerbang besar kota (*rashomon*) tersebut. Warga itu pun tertarik menggali lebih jauh dan mendesak kedua orang tersebut bercerita. Sambil terus menerawang, lelaki yang ternyata berprofesi sebagai penebang kayu itu bercerita bahwa ia dan si pendeta baru saja menghadiri suatu pengadilan kasus yang aneh.

Seorang samurai terbunuh di hutan. Jenazahnya ditemukan oleh si Penebang Kayu. Sebelum ia ditemukan terbunuh, si Pendeta melihatnya lewat bersama istrinya di hutan tersebut. Atas penemuan mayat ini, seorang bandit ditangkap dan diseret dengan tuduhan pembunuhan dan perampokan. Si Bandit pun mengakui perbuatannya di hadapan pengadilan. Apakah masalahnya selesai? Ternyata cerita tak sesederhana itu. Si Bandit dan si Istri ternyata memberikan kesaksian yang berbeda di pengadilan. Oleh

karena itu, arwah si Samurai pun dipanggil untuk memberikan kesaksian melalui seorang cenayang. Mengejutkannya, ternyata kesaksian si Samurai berbeda pula dengan kesaksian si Bandit dan si Istri. Masalah bertambah pelik karena masing-masing kesaksian pun menunjuk pelaku yang berbeda-beda. Lantas, siapa yang benar? Siapa yang bisa dipercaya?

Rashomon adalah film yang dibuat di awal karir sutradara terkenal asal Jepang, Akira Kurosawa. Plot utama film ini diangkat dari cerita pendek berjudul "*Yabu no Naka*" atau "*In A Grove*", cerita pendek karangan Ryunosuke Akutagawa. Meski begitu, judul maupun adegan pembuka dan penutup dari film ini mengambil inspirasi dari cerita pendek Ryunosuke Akutagawa lainnya, "*Rashomon*". Kurosawa juga menggandeng sinematografer Kazuo Miyagawa dalam pembuatan film ini. Langkah yang terbukti mangkus. Miyagawa berhasil menghadirkan sinematografi yang tergolong eksperimental pada zaman itu dan masih dibahas hingga saat ini, misalnya pemanfaatan cahaya matahari dan cermin dalam pengambilan gambarnya.

Film ini diperkenalkan kepada

dunia internasional melalui Venice Film Festival pada tahun 1951, yang mengganjar film ini dengan *Golden Lion Award*. Tahun berikutnya, film ini memenangkan *Honorary Award* pada *Academy Award* edisi ke-24 sebagai "*most outstanding foreign language film*". Bahkan, kesuksesan film ini ikut memperkenalkan istilah baru dalam bahasa Inggris yaitu "*Rashomon Effect*". Disadur dari wikipedia, *rashomon effect* terjadi ketika suatu kejadian menghasilkan interpretasi yang kontradiktif pada setiap individu yang terlibat, layaknya plot utama film ini.

Pada akhirnya, menonton *Rashomon* membuat penonton berpikir ulang dan mempertanyakan kembali sifat dari kebenaran. Apakah itu kebenaran? Apakah ada yang dinamakan kebenaran mutlak? Mungkin saja, tidak ada kebenaran yang mutlak. Sebagaimana dalam audit tidak dikenal adanya keyakinan mutlak, kita hanya bisa memperoleh keyakinan yang memadai dari bukti-bukti yang ada. Akhirnya, kami merekomendasikan film ini dapat menemani pembaca saat bersantai di sela-sela lalu lalang kesibukan yang seakan tanpa henti■

(gilang)

THE BEAUTY OF INDONESIA



dok: Heru



Eksplorasi Keindahan Nyiur Melambai

Tidak terasa kita sudah berada di penghujung tahun 2018. Tentu sudah banyak dari pembaca sedang merencanakan liburan akhir tahun untuk sekadar melepas penat setelah bekerja penuh semangat satu tahun ini. Akan muncul pertanyaan dalam benak pembaca, "Liburan akhir tahun enaknya kemana yah? kalau di Indonesia, bagusya kemana yah?"

Jika pilihan pembaca menghabiskan waktu liburnya untuk mengunjungi tempat-tempat di Indonesia, tentu destinasi wisatanya tidak hanya melulu ke lokasi yang sudah *mainstream*, seperti Yogya, Bandung, atau Bali. Sesekali, pembaca bisa melongok ke wilayah lain di Indonesia, salah satunya adalah Kota Manado yang dianugerahi objek wisata bahari yang bertaraf internasional.

Berkunjung ke kota manado, mata pembaca akan disuguhi keindahan Jembatan Soekarno yang menjadi *icon* kota dan telah terkenal *spot* foto terpopuler di kota ini. Bila pembaca berdiri di atas jembatan ini, pemandangan Pulau Manado Tua terlihat indah dengan gunung yang

menjulung di tengah-tengah laut Teluk Manado. Jembatan yang dibangun ini merupakan penghubung antara bagian utara dan selatan Kota Manado sehingga memudahkan pergerakan masyarakat di sekitar Tuminting yang akan ke pusat Kota Manado atau sebaliknya.

Jembatan dengan ukuran panjang 1.127 meter dan lebar 17 meter ini dimulai pembangunannya sejak tahun 2003. Pada awalnya jembatan ini bernama Jembatan Nyiur Melambai namun kemudian diganti dengan Soekarno. Pembangunan Jembatan Soekarno sempat mangkrak selama 12 tahun karena mangkrak yang disebabkan oleh struktur tanah yang memerlukan penanganan khusus dalam pengerjaannya, dan selesai pada tahun 2015.

Pulau Lihaga

Tak berhenti di Jembatan, pembaca juga dapat mengeksplorasi wisata bahari di Manado, namun kali ini pembaca tidak akan disuguhi cerita tentang Taman Laut Bunaken, karena



Manado juga mempunyai wisata bahari lainnya seperti pulau lihaga. Orang sering menyebutnya, Maldives-nya Manado, karena pulau ini memang memiliki pasir putih yang bersih, lembut, ombak tenang, dan air yang sangat jernih. Mirip dengan pantai-pantai di Maldives. Untuk mencapai tempat ini, pembaca perlu menempuh perjalanan sekitar 90 menit dari Kota Manado menuju Likupang (pelabuhan Serei). Setelah tiba di Likupang, pembaca masih akan menempuh perjalanan lagi selama kurang lebih 40 menit menggunakan perahu nelayan setempat yang biasa dipergunakan untuk membawa

wisatawan ke pulau Lihaga dari pelabuhan Serei.

Meskipun perjalanannya panjang, namun perjalanan jauh yang telah ditempuh tidak akan sia-sia karena setibanya di pulau yang tak berpenghuni ini, pembaca akan disambut hamparan pasir putih halus, yang dikelilingi birunya lautan.

Ditempat ini, pembaca juga bisa menikmati keindahan bawah laut dengan melakukan *snorkling*. Pemandangan bawah laut disekitar Pulau Lihaga tidak kalah cantiknya dengan Taman Laut Bunaken yang sudah tersohor. Walaupun pulau ini tidak berpenduduk namun

pembaca tidak perlu khawatir karena dipulau ini telah tersedia berbagai fasilitas umum seperti toilet dan ruang ganti. Bahkan pembaca juga bisa menginap di Pulau Lihaga tanpa khawatir dipungut bayaran lagi.

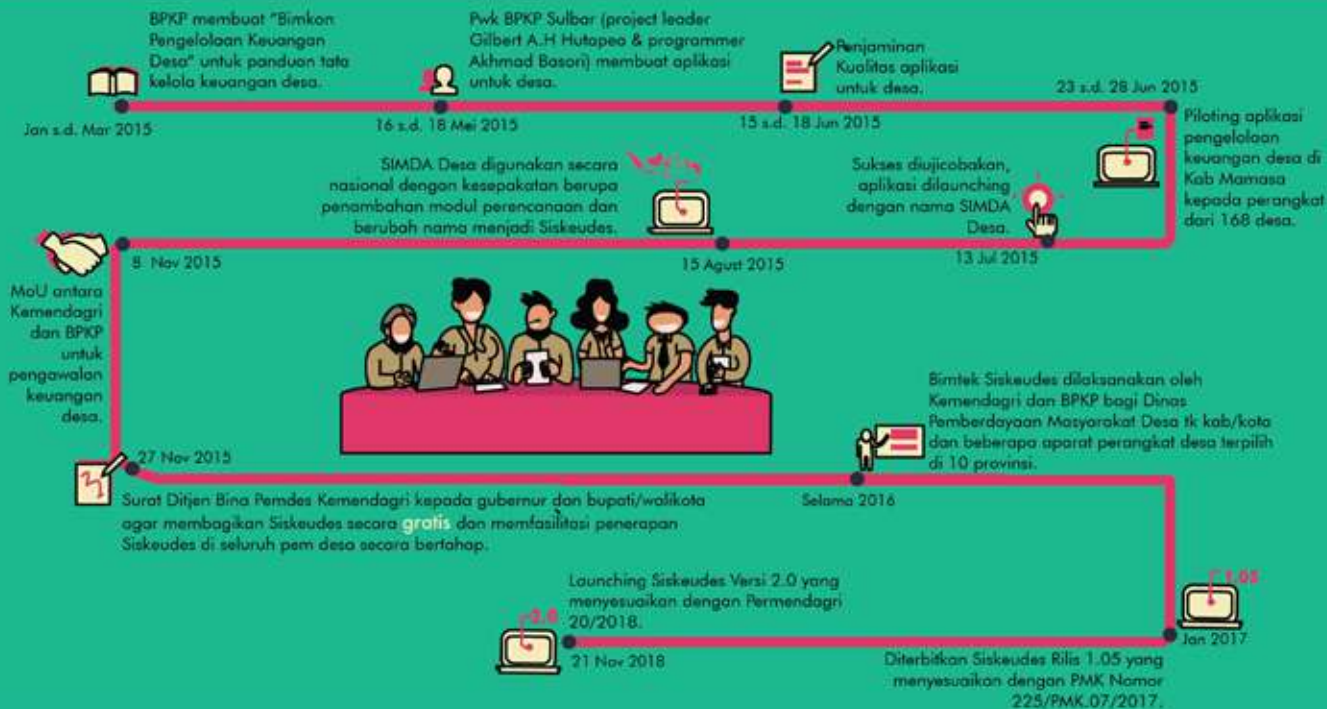
Karena keindahan alam yang begitu mengagumkan, Pulau Lihaga menjadi salah satu lokasi favorit para pemburu gambar dengan lensa-lensanya. Jadi jangan kaget jika saat pembaca berkunjung ke Pulau Lihaga anda akan melihat para pecita dunia fotografi “berkeliaran” ditempat ini untuk mengabadikan keindahan pulau ■

Idiya Zikra

SISKEUDES APLIKASI GRATIS UNTUK TRANSPARANSI KEUANGAN DESA



Pasca UU Desa dirilis, tahun 2014 BPKP survey ke desa-desa di lima provinsi. Hasil survey memperlihatkan bahwa pengetahuan SDM perangkat desa sangat minim dalam hal keuangan desa, padahal uang yang harus dikelola desa sangat banyak.



SELAIN GRATIS, SISKEUDES BANYAK KELEBIHAN

Pada 27 Nov 2015, Kemendagri mengeluarkan SE Nomor 147/8350/BPD menginstruksikan agar Siskeudes diberikan cuma-cuma. Sosialisasi dan bimtek bagi aparat pemerintah desa dilakukan dengan pembiayaan APBD.



Berkembang

Siskeudes selalu diperbaharui agar sesuai peraturan yang

SPI

Siskeudes dilengkapi Sistem Pengendalian Internal.

Menyeluruh

Siskeudes mengelola seluruh sumber dana yang ada di APBDesa dan menghasilkan laporan per masing-masing sumber dana.



BPKP Berduka

Seluruh pimpinan dan pegawai BPKP berduka atas musibah yang
menimpa dua punggawa terbaik,

Haris Budianto dan Putri Yuniarsi,

dalam pesawat Lion Air Nomor Penerbangan JT610 PK-LQP