

WARTA PENGAWASAN

NOMOR 2 TAHUN 2021

KAWAI NTABILITAS KEUANGAN DAN PENYANGUNAN

**ORKESTRASI
PULIHKAN
EKONOMI**

ISSN 0854-0519



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

Alamat Redaksi/Tata Usaha: Gedung BPKP
Pusat Lantai 1 Jalan Pramuka No. 33 Jakarta
Timur 13120 Tel/Fax. 62 21 85910031, pes
0102 dan 0103. Desain cover oleh: Kominfo
BPKP/Adithia Ramadhan. Diterbitkan
Oleh: Badan Pengawasan Keuangan dan
Pembangunan (BPKP) Berdasarkan:
Keputusan Kepala BPKP Nomor: Kep-
204/K/SU/2013 Tanggal 26 Maret 2013
STT Nomor: 958/SK/Ditjen PPG/STT/1982
Tanggal 20 April 1982, ISSN 0854-0519,
Homepage: www.bpkp.go.id - Email:
wartapengawasan@gmail.com. Dilarang
mengutip atau memproduksi seluruh atau
sebagian isi majalah tanpa seijin redaksi.

Majalah Warta Pengawasan dapat
di unduh melalui



EDITOR'S NOTE

Setahun lalu, sebagian dari kita mengira bahwa saat ini, kuartal kedua tahun 2021, adalah akhir dari pandemi. Namun, bukannya akhir yang kita temui, Tuhan masih menilai kita mampu untuk melewati ujian besar ini. Melihat lonjakan kasus pada periode April-Juni, pemerintah dituntut untuk bergerak jauh lebih cepat dari sebelumnya. Berkejaran dengan penyebaran infeksi, pemerintah pun memberlakukan kembali pembatasan kegiatan masyarakat di sejumlah daerah. Pandemi memang tak mungkin diselesaikan sendiri. Agar orkestrasi penanganan pandemi berjalan harmoni, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menggelar Rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern (Rakornas Wasin) Tahun 2021 di penghujung bulan Mei.

Komando dan arahan Presiden dalam Rakornas Wasin Tahun 2021 akan banyak ditemukan pada rubrik-rubrik majalah Warta Pengawasan edisi kali

ini. Harapannya, dengan begitu pembaca dapat memaknai dan bergerak menindaklanjuti. Bukan untuk siapa-siapa, tapi demi negeri kita sendiri.

BPKP, salah satunya, memiliki Laboratorium Forensik Digital yang mendukung analisis data pengawasan. Kiprahnya di masa pandemi dan sejarah perkembangan laboratorium ini dapat pembaca simak pada rubrik *Control Vantage Point*. Di rubrik *Risk Management Vantage Point*, pembaca bisa menemukan lanjutan pembahasan di edisi lalu. Kali ini, rubrik tersebut akan mengupas bagaimana pengaruh *risk attitude* terhadap proses pengelolaan risiko. Sebuah bahasan yang menarik, di mana pembaca selalu bisa mengorelasikan dan mengimplementasikannya dalam kondisi saat ini yang penuh risiko.

Selanjutnya, pada rubrik *Insight*, sebuah gagasan menyadarkan kita bahwa tidak hanya pemerintah yang seringkali perlu mengubah strategi. UMKM juga perlu

bertransformasi. Melalui digitalisasi bisnis, akan terbuka peluang-peluang baru bagi pelaku usaha untuk mempertahankan bahkan meningkatkan penjualannya.

Selain dengan cara tersebut, gagasan pemberdayaan masyarakat juga turut disampaikan oleh *Founder* Biyung Indonesia pada rubrik *Inspiring Person*. Gagasannya yang membumi dan kontekstual semoga bisa mendobrak paradigma pembaca terkait isu kesehatan dan lingkungan. Bagaimana pembalut kain, sebuah kebutuhan pokok yang sering dilupakan, bisa menjadi salah satu jalan tikus bagi kebangkitan ekonomi nasional.

Akhir kata, semoga pembaca dapat menikmati alunan kata yang ter-orkestrasi di setiap halaman majalah ini. Oya, jangan lupa juga untuk mengisi kolom Teka Teki Sobwas dan mengirimkan jawabannya kepada redaksi karena ada hadiah yang menunggu sebagai pengganti ucapan terima kasih bagi para pembaca setia. Selamat membaca!

Salam Redaksi

SUSUNAN REDAKSI

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

CONTENTS

- 04 THE BRIEF**
Orkestrasi Pulihkan Ekonomi
- 08 COVER STORY**
Kawal Efektivitas Belanja
- 11 INFOGRAPHIC**
- 14 INDONESIA THIS QUARTER**
- 18 RISK MANAGEMENT VANTAGE POINT**
Pengaruh *Risk Attitude* dalam Mengelola Risiko
- 22 CONTROL VANTAGE POINT**
Kiprah Lab Forensik Digital dan Data Analisis
Kawal PEN
- 25 PREVIEW**
- 26 INTERNAL AUDITOR'S UPDATE**
Ramalan Profesi Internal Auditor di Masa Depan
- 30 INTERNAL CONTROL TALK**
- 34 INSIGHT**
Gerakan ASN Mendorong Transformasi Digital Bisnis UMKM





38 **PUBLIC POLICY**
*Sovereign Wealth Fund: Strategi Pembiayaan
 Infrastruktur Indonesia*

42 **JFA TALK**

44 **INSPIRING PERSON**
*Menyejahterakan Perempuan Melalui
 Pembalut Kain*

50 **BOOK REVIEW**
*Masih Tentang Mereka yang Mengungkap
 Misteri Hidup*

52 **MOVIE REVIEW**
Bisakah Rubah Berubah?

54 **THE BEAUTY OF INDONESIA**
*Kota Lama Semarang, Belanda Kecil di
 Tengah Jawa*

-

ARTIKEL

- 02 Memperkuat Peran dan Kapasitas
 Inspektorat Daerah, Mungkinkah?
- 07 Menyiapkan Kandidat Pengganti
 Berkinerja Tinggi Melalui Dukungan
 Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi
- 13 Menyelami Kegiatan Promosi Pemerintah
- 20 Bekerja secara Daring Memicu *Zoom
 Fatigue*, Bagaimana Mengatasinya?

“Saya ingin tegaskan bahwa peran utama pengawasan adalah menjamin tercapainya tujuan. Menjamin tercapainya tujuan pemerintah, menjamin tercapainya tujuan program, menjamin tercapainya tujuan belanja anggaran secara akuntabel, efektif dan efisien.”

Kalimat ini merupakan kalimat pembuka dari sambutan sekaligus arahan Presiden RI Joko Widodo saat membuka Rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern Pemerintah Tahun 2021, 27 Mei 2021 lalu, di Istana Kepresidenan Bogor, Provinsi Jawa Barat. Dalam kalimat tersebut, Presiden jelas secara tegas menekankan bahwa pengawasan dilaksanakan guna mendorong tercapainya tujuan pemerintah. Ia mengingatkan bahwa akuntabilitas perlu selalu dijaga dalam proses pencapaian tujuan, dilaksanakan sesuai dengan prosedur-prosedur yang ada. Namun, tercapainya target-target yang telah ditetapkan secara akuntabel, efektif, dan efisien merupakan hal yang terpenting. “Pengawasan harus menjamin tidak ada serupiah pun yang salah sasaran, tidak ada yang disalahgunakan, apalagi korupsi,” tegas Presiden.

Cepat dan Tepat adalah Kunci

Dalam arahannya di acara tersebut, Presiden Jokowi menyampaikan bahwa Tahun 2021 adalah tahun percepatan Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN). Pada kuartal pertama ekonomi Indonesia masih bergerak di angka minus 0,74. Padahal, Presiden telah menargetkan bahwa di kuartal kedua angkanya melompat menjadi kurang lebih tujuh persen. Komitmen untuk dapat mencapai target tersebut, terlihat jelas dengan telah dialokasikannya dana pemulihan ekonomi nasional hampir Rp700 triliun, yang harus direalisasikan secara cepat dan tepat sasaran agar ekonomi Indonesia bisa bangkit kembali.



Foto
Setpres

ORKESTRASI PULIHKAN EKONOMI



Namun, Presiden menyampaikan bahwa per akhir Mei 2021 lalu, realisasi belanja pemerintah masih rendah, yaitu pada kisaran 15 persen ini untuk APBN dan 7 persen untuk APBD. Sedangkan, serapan belanja PEN/Pemulihan Ekonomi Nasional juga masih rendah, 24,6 persen atau baru mencapai seperempat

dari total anggaran yang telah disiapkan. Artinya, pengalokasian anggaran yang telah disiapkan belum dapat memberikan dampak yang positif bagi perekonomian negeri jika tidak cepat dilaksanakan dan dipastikan tepat sasaran.

Sebagai gambaran terkait pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang disampaikan oleh Presiden, dapat dilihat dalam grafik berikut ini:

PERTUMBUHAN EKONOMI INDONESIA TRIWULAN I-2021

Berita Resmi Statistik No. 36/05/Th. XXIV, 5 Mei 2021

Y-ON-Y

-0,74%

Q-TO-Q

-0,96%

PRODUK DOMESTIK BRUTO (PDB) HARGA BERLAKU

Rp3.969,1 Triliun

PERTUMBUHAN PRODUK DOMESTIK BRUTO (PDB) 2019-2021

(Y-ON-Y), (persen)



Pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) merupakan indikator utama dalam mengukur pertumbuhan ekonomi di Indonesia. PDB merupakan jumlah nilai tambah yang dihasilkan oleh seluruh unit usaha dalam suatu negara tertentu. PDB juga dapat dikatakan sebagai jumlah nilai barang dan jasa akhir yang dihasilkan oleh seluruh unit ekonomi. Penilaiannya dilakukan melalui dua dasar harga. Pertama, PDB atas dasar harga berlaku (ADHB) menggambarkan nilai tambah barang dan jasa yang dihitung menggunakan

harga yang berlaku pada setiap tahun. Kedua, PDB atas dasar harga konstan (ADHK) menunjukkan nilai tambah barang dan jasa yang dihitung menggunakan harga yang berlaku pada satu tahun tertentu sebagai dasar. PDB ADHB dapat digunakan untuk melihat pergeseran dan struktur ekonomi, sedangkan PDB ADHK digunakan untuk mengetahui pertumbuhan ekonomi dari waktu ke waktu.

Pemahaman awal yang harus kita pahami adalah perbandingan pertumbuhannya adalah *year-on-year*, artinya nilai PDB yang diperbandingkan bukan triwulan 1 tahun 2021 dengan triwulan 2 tahun 2021. Melainkan, nilai PDB yang bandingkan

adalah nilai PDB Triwulan 1 tahun 2021 dengan nilai PDB Triwulan 1 tahun 2020. Gambaran

perhitungan dapat dilihat dalam grafik berikut:



Cara perhitungannya, karena kita akan mengukur pertumbuhan ekonomi Indonesia, maka PDB yang kita gunakan adalah PDB ADHK. Pada Triwulan 1 tahun 2020 PDB ADHK senilai Rp2.703,1 triliun dibandingkan dengan ADHK Triwulan 1 tahun 2021 senilai Rp2.683,1 triliun, artinya terjadi penurunan sebesar -0,74. Setelah memahami perhitungan tersebut, maka merujuk pada target yang sudah dicanangkan oleh Presiden yaitu 7 persen, PDB ADHK pada Triwulan 2 tahun 2021 harus tumbuh lebih besar daripada PDB ADHK Triwulan 2 tahun 2020 sebesar Rp2.589,6 triliun. Jika dihitung secara sederhana, maka PDB ADHK pada Triwulan 2 tahun 2021 ditargetkan menyentuh angka Rp2.770,0 triliun agar dapat mencapai target pertumbuhan 7 persen. Sebuah target yang optimis tetapi tetap realistis, sesuai dengan **arahan Presiden, “orkestrasinya ini harus betul-betul terkelola dengan baik.”**

Orkestrasi Memberi Solusi

Atas adanya *gap* realisasi belanja pemerintah tersebut sebagai pendongkrak PDB, dalam kesempatan yang sama, Presiden menugaskan kepada BPKP dan seluruh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) untuk seoptimal mungkin berperan dalam mencari penyebab lambatnya realisasi penyerapan anggaran dan memberikan solusi sebagai jalan

Sumber: Berita Resmi Statistik No.36/05/Th.XXIV, 5 Mei 2021

keluar untuk mengatasi masalah-masalah yang ada.

Presiden mengingatkan kepada BPKP dan seluruh jajaran APIP, keberadaan APIP adalah untuk membantu mencapai tujuan pembangunan, bukan menakut-nakuti dan bukan mencari-cari kesalahan. Seluruh jajaran pengawas intern pemerintah tidak boleh hanya menunggu bertindak setelah ada kejadian, setelah terjadi kesalahan. Presiden Jokowi menekankan bahwa di masa sulit seperti sekarang ini, kita perlu bekerja cepat, perkuat sinergi, perkuat kolaborasi, perkuat *checks and balances*, saling bekerja sama, saling koreksi, saling memperbaiki agar program-program pemerintah berjalan efektif, masyarakat mendapatkan manfaat sebesar-besarnya, bangsa kita bisa segera bangkit dari pandemi.

(Betrika Oktaresa)



KAWAL EFEKTIVITAS BELANJA

Betrika Oktaresa

Dalam sambutannya ketika membuka Rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern (Rakornas Wasin) Tahun 2021, 27 Mei 2021 lalu, Presiden Joko Widodo tegas memberikan arahan bahwa upaya percepatan realisasi belanja pemerintah sebagai mesin penggerak perekonomian harus terus dilakukan dan menjadi perhatian semua pihak. Waktu sudah berjalan setengahnya, tetapi pada triwulan II tahun 2021,



realisasi belanja pemerintah pusat baru mencapai 38,67% dari total anggaran yang disediakan. Belanja pemerintah daerah pun secara agregat baru mencapai 26,16%. Khusus terkait dengan penanganan pandemi saat ini, realisasi belanja penanganan Covid-19 dan pemulihan ekonomi juga masih rendah, baik di tingkat pemerintah pusat maupun daerah.

Merespon arahan Presiden tersebut, Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh dalam pidato penutupan Rakornas Wasin Tahun 2021, menyampaikan bahwa untuk mencapai target pertumbuhan perekonomian Indonesia sebesar 7% pada kuartal II bukanlah hal yang mudah. “Untuk dapat mencapainya, seluruh daya dan upaya kita harus dipastikan terarah pada tujuan tersebut, serta dieksekusi secara efektif dan efisien,” ujarnya.

Urgensi Pengawasan Intern

Presiden RI dalam Rakornas Wasin Tahun 2021 telah menegaskan bahwa fungsi utama pengawasan adalah menjamin tercapainya tujuan. Sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) bertanggung jawab untuk memastikan akuntabilitas terjaga. Namun, selain itu, BPKP dan APIP juga harus memastikan efektivitas dan efisiensi dalam program-program yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan. Belanja pemerintah harus dipastikan membawa manfaat, tidak boleh dibelanjakan dengan sia-sia. Terkait dengan pemulihan ekonomi nasional, fungsi pengawasan intern harus mampu berkontribusi mendorong keberhasilan pencapaian target-target pemulihan ekonomi nasional yang telah ditetapkan.

Kepala BPKP menyampaikan bahwa untuk mampu menjalankan tugas mengawal keberhasilan pemulihan ekonomi, BPKP dan seluruh APIP tentunya harus memahami betul tantangan dan permasalahan apa yang harus segera diselesaikan. “Sebagai mesin utama penggerak ekonomi di tengah pandemi, APBN/D harus kita kawal efektivitas dan efisiensinya. Sayangnya, masih banyak permasalahan yang menghambat terwujudnya belanja pemerintah dengan manfaat maksimal,” jelas Yusuf Ateh. Ia menyampaikan bahwa kualitas perencanaan program/kegiatan masih belum sepenuhnya baik. Laju realisasi belanja pemerintah masih jauh dari harapan. Selain itu, eksekusi program/kegiatan di lapangan masih sering lambat atau tidak tepat sasaran sehubungan dengan permasalahan terkait dengan ketersediaan maupun akurasi data. Selain itu, implementasi kebijakan juga kerap tidak harmonis, tidak terorkestrasi.

Di sisi lain, kita harus ingat bahwa keberhasilan penanganan dampak kesehatan dari Covid-19 adalah prasyarat untuk tercapainya pemulihan ekonomi. Kecepatan dan ketepatan pelaksanaan vaksinasi wajib kita kawal. Selain itu, pelaksanaan 3T (*testing, tracing, treatment*) dan penegakan 3M (protokol kesehatan) harus dipastikan berjalan secara disiplin.

BPKP dan APIP Bergerak Sejak Awal

Arahan dari Presiden bahwa BPKP dan APIP harus ikut serta mengawal keberhasilan program pemerintah sejak awal tentu perlu dijadikan perhatian utama. APIP harus melibatkan diri sejak penyusunan kebijakan, mengawal perencanaan,



memastikan kelancaran implementasi, hingga tercapainya manfaat yang diharapkan bagi masyarakat. APIP diharapkan mendorong peningkatan efektivitas pengendalian intern, perbaikan tata kelola, serta penguatan pengendalian risiko korupsi. Tidak hanya pada tataran pemerintah pusat, harapan dan ekspektasi yang sama juga muncul dalam pelaksanaan pembangunan di daerah.

Sebagai bagian dari rapat koordinasi yang telah dilakukan tersebut, BPKP dan APIP sama-sama merumuskan beberapa tugas pengawasan intern yang perlu bersama-sama dilaksanakan dengan sinergi, yaitu:

1. BPKP dan APIP harus mengawal percepatan realisasi belanja K/L/D, serta memastikan dan belanja tersebut tepat sasaran.
2. BPKP dan APIP wajib mengawal peningkatan kualitas perencanaan. Program pemerintah harus dipastikan jelas sasaran dan ukuran keberhasilannya, serta sinkron satu sama lain sehingga mendukung pencapaian tujuan.
3. BPKP dan APIP harus mendorong perbaikan dan peningkatan kualitas akurasi data di lingkup K/L/D masing-masing.

BPKP siap membantu integrasi dan sinkronisasi basis data melalui laboratorium data forensik yang telah dikembangkan.

4. BPKP dan APIP harus pastikan rekomendasi hasil pengawasan ditindaklanjuti. Oleh karenanya, perumusan rekomendasi harus dipastikan bisa ditindaklanjuti dan menjadi solusi atas permasalahan yang terjadi. Terkait itu, APIP harus membangun dan meningkatkan sinergi dengan manajemen.
5. APIP harus sigap dan tanggap. Pengawasan harus diselenggarakan sedini mungkin, tidak menunggu permasalahan atau kesalahan sudah terjadi baru kemudian bertindak. Dalam pelaksanaannya, BPKP dan APIP akan bersinergi dengan pemeriksa eksternal dan APH. Keseluruhan langkah atau rencana aksi pengawasan tersebut tentunya harus kita laksanakan dengan cepat, komitmen tinggi, kolaboratif (terorkestrasi), serta didasari oleh niat lurus untuk menghasilkan manfaat sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat, melalui terwujudnya pemulihan ekonomi.

3 POIN SAMBUTAN PRESIDEN RI

Pada Peresmian Pembukaan Rapat Koordinasi Nasional
Pengawasan Intern Pemerintah Tahun 2021

1

KAWAL DAN TINGKATKAN PERCEPATAN DAN KETEPATAN SASARAN BELANJA PEMERINTAH

BPKP dan seluruh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) agar mencari penyebab dan mencari solusi atas lambatnya realisasi belanja. Kawal agar kementerian, lembaga dan permda bisa merealisasikan belanjanya dengan cepat dan akuntabel.

2

TERUS TINGKATKAN KUALITAS PERENCANAAN

BPKP dan APIP kementerian, lembaga dan daerah agar mengawal dari hulu, terus ikuti sejak awal pada saat perencanaan, tidak sekadar mengulang perencanaan tahun-tahun sebelumnya, sehingga tidak adaptif terhadap situasi hari ini.

3

TINGKATKAN KUALITAS DAN AKURASI DATA

Kawal integrasi, sinkronisasi basis data antarprogram untuk meningkatkan keandalan data dengan memanfaatkan laboratorium data forensik dan data analitik yang dimiliki BPKP.

Ilustrasi
Bintang
Andhika M.



Foto
Sekretariat Presiden RI
Kominfo BPKP







PESAN PRESIDEN UNTUK PARA APIP

Dalam Rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern Tahun 2021, Presiden Joko Widodo menaruh perhatian besar terhadap kinerja BPKP dan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di kementerian, lembaga, dan daerah (K/L/D). Menurutnya, peran utama pengawasan adalah menjamin pencapaian tujuan. Dalam mengejar target pertumbuhan ekonomi sebesar 7% di kuartal kedua, Presiden menginstruksikan kecepatan dan ketepatan. Menurutnya, BPKP perlu melihat betul penyebab kelambatan, lalu memberi jalan keluar untuk mengatasi masalah. Besarnya komitmen Presiden terhadap akuntabilitas, ia menyatakan nihilnya toleransi terhadap penyelewengan anggaran. Untuk itu, Presiden menugaskan BPKP dan APIP untuk melakukan pengawasan mulai dari perencanaan. Tak berhenti di situ, Presiden mengingatkan para pimpinan K/L/D untuk serius tindaklanjuti hasil pengawasan BPKP dan APIP.

SERENTAK BERGERAK MENGAWAL BANTUAN SOSIAL

Di bawah komando Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh, BPKP dampingi penyaluran bantuan sosial tunai (BST) melalui PT Pos Indonesia dan bantuan beras melalui Perum Bulog di seluruh Indonesia. Meski di tengah hari libur, seluruh Perwakilan BPKP turun ke lapangan secara langsung untuk menangkap permasalahan dan mengupayakan solusinya bersama. Menindaklanjuti amanat Presiden RI, BPKP harus memastikan efektivitas, transparansi, dan



akuntabilitas penyaluran bantuan agar dapat mengurangi beban masyarakat yang terdampak pandemi Covid-19.



MENGOBATI TATA KELOLA RUMAH SAKIT

Terkait tunggakan pembayaran klaim rumah sakit, BPKP melakukan reviu atas tunggakan klaim rumah sakit dan intensif tenaga kesehatan dengan berpedoman pada standar kegiatan

pengawasan intern (SKPI). BPKP juga sedang melakukan audit tata kelola terhadap klaim rumah sakit.

Hingga saat ini BPKP telah melakukan 5 tahapan reviu. Reviu tahap V, sudah diselesaikan BPKP pada tanggal 2 Juli 2021 untuk tunggakan senilai Rp339 miliar dengan hasil reviu Rp319 miliar yang dapat dibayarkan. Nilai hasil reviu yang sudah disampaikan kepada Kemenkes terhadap tunggakan yang telah dilakukan reviu BPKP mulai tahap I s/d V tahun 2020 adalah Rp4,23 triliun, dengan Rp2,88 triliun memenuhi syarat formal dan Rp1,35 triliun tidak memenuhi syarat formal.

Dikatakan Deputi Bidwas PIP Bidang Polhukam PMK Iwan Taufiq Purwanto, *dispute* klaim menjadi salah satu kendala. Sampai dengan 31 Desember 2020 terdapat Rp2,15 triliun yang saat ini masih proses verifikasi di tim penyelesaian *dispute* Kemenkes, sedangkan yang di provinsi ada Rp6,93 triliun, dan tunggakan layanan 2020 yang ditagihkan tahun 2021 (hasil verifikasi BPJS Kesehatan) Rp3,56 triliun.

BPKP DUKUNG KEMUDAHAN PERIZINAN BERUSAHA

Pengawasan internal pemerintah menjadi hal yang krusial dalam penerapan mekanisme Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko (PPBBR) di Indonesia, karena implementasi amanat UU Cipta Kerja memerlukan kompetensi aparatur pemerintah yang memadai. Deputi Kepala BPKP Bidang PPKD Dadang Kurnia menyebutkan lima aspek yang akan mengalami penyesuaian dalam implementasi perizinan berusaha berbasis risiko. Kelima aspek tersebut adalah regulasi, sistem informasi, kelembagaan, sumber daya manusia (SDM), dan proses bisnis. Dalam mengawasi perizinan berusaha, ia menyebut APIP harus mengawasi berdasarkan data profil

pelaku usaha serta analisis risikonya, menyiapkan SDM pelaksana pengawasan perizinan berusaha dan pengembangannya secara berkelanjutan, menetapkan standar pengawasan yang akan digunakan, dan memanfaatkan data dari sistem informasi instansi untuk mendukung pelaksanaan pengawasan perizinan berusaha.



KABAR PROYEK STRATEGIS NASIONAL DARI UTARA INDONESIA

Jalan Tol Manado-Bitung adalah salah satu proyek strategis nasional (PSN) yang ditargetkan selesai tepat waktu. Deputi Bidang Akuntan Negara Sally Salamah memantau secara langsung progres pembangunan PSN yang diharapkan dapat meningkatkan konektivitas perekonomian di sekitar Kota Manado dan Kota Bitung ini. Sally berpesan agar akuntabilitas pembangunan dapat terus dijaga. Oleh karena itu, BPKP melakukan reviu tata kelola penyelenggaraan proyek ini. Kepada Sally, Direktur Teknik Jasamarga Manado-Bitung Bambang Saptadi menyampaikan bahwa ruas proyek yang sudah dikerjakan sepanjang 26 km.

MERAJUT SINERGI PENGAWASAN TATA KELOLA LUMBUNG PANGAN NASIONAL



Provinsi Sumatera Selatan prioritaskan wilayah pertaniannya menjadi sentra beras nasional dan percontohan pengelolaan pertanian di Indonesia. Deputi Bidwas PIP Bidang Perekonomian dan Kemaritiman Salamat Simanullang mengatakan pentingnya sinergi dan kolaborasi APIP dan pemerintah daerah dalam mengawasi program prioritas maupun daerah.

Keselarsan program menjadi kunci pembangunan nasional yang terintegrasi. Untuk itu, pemerintah daerah harus betul-betul Menyusun perencanaan yang sesuai dengan program pembangunan nasional. Atas kebutuhan itu, Salamat menyebut bahwa BPKP telah merancang pengawasan atas akuntabilitas perencanaan dan penganggaran di daerah yang dapat membantu pemerintah daerah dalam memastikan efektivitas dan efisiensi rancangan program kegiatan hingga ke sub kegiatan.

HIJAU BERMANFAAT DI 38 TAHUN BPKP

Di Kawasan Banjir Kanal Timur, Cipinang Besar, Jatinegara, Deputi Bidang Investigasi BPKP Agustina Arumsari memimpin penanaman pohon tanjung (*Mimusops elengi*). Kegiatan tersebut sebagai simbol penguatan kembali nilai-nilai luhur BPKP untuk selalu hadir bermanfaat.

Berdasarkan filosofi pohon tanjung yang merupakan ajakan untuk menjunjung tinggi nilai-nilai integritas, semangat itulah yang menginspirasi BPKP di tahun ke-38-nya untuk tumbuh lebih besar dan bermanfaat bagi bangsa dan negara.





PENGARUH *RISK ATTITUDE* DALAM MENGELOLA RISIKO

Betrika Oktaresa

Pentingnya budaya risiko semakin dipahami oleh berbagai pihak dalam kurun waktu satu dekade terakhir, khususnya pasca krisis keuangan global yang terjadi pada 2008-2009 lalu. Sebagai

bagian kritikal dalam budaya risiko ini, faktor manusia dinilai berperan krusial dalam penerapan manajemen risiko yang efektif. Hal ini karena penerapan manajemen risiko memerlukan *human judgement* (penilaian

manusia) sebagai fondasi utamanya. Konsekuensinya, manajemen risiko tidak dapat dijalankan secara mekanikal. Penggunaan teknologi memang memberi nilai tambah dalam implementasinya, tetapi hanya merupakan faktor

pendukung bagi manusia yang merupakan tokoh utamanya. Manusia atau individu memberikan kontribusinya dalam bentuk data, informasi, pilihan, keputusan, pendapat, dan tindakan. Oleh karena itu, penting untuk memahami efek yang dapat dimiliki oleh individu dalam proses risiko, agar dapat mengelola efek tersebut dengan tepat.

Individu berkontribusi pada proses manajemen risiko dalam setiap tahapannya, dimana masing-masing dipengaruhi oleh sikap risiko mereka. Jadi bagaimana ‘*soft-factor*’ individu memengaruhi proses manajemen risiko? Apa perbedaan yang dihasilkan oleh satu orang tertentu terhadap manajemen risiko dibandingkan dengan kontribusi orang lain? Pada setiap tahap dalam proses risiko, sikap risiko individu yang berbeda dapat menyebabkan hasil yang sangat berbeda.



Fase Inisiasi Manajemen Risiko

Manajemen risiko bukanlah proses ‘*one-size-fits-all*’, sehingga dalam pelaksanaan mungkin berbeda sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi. Salah satu tujuan utama dari fase inisiasi adalah untuk menetapkan

tingkat atau batasan-batasan yang tepat dalam proses pengelolaan risiko. Dalam fase ini, kita harus mampu menetapkan tingkat risiko yang kita rasakan paling tepat. Kata kuncinya adalah ‘dirasakan’, persepsi dapat bervariasi secara signifikan antar individu. Seorang *risk taking* mungkin melihat program atau kegiatan tertentu sebagai hal yang sangat sederhana dan rutin, tidak layak mendapat perhatian khusus. Orang lain, seorang *risk averse* mungkin menganggap situasi yang sama sangat berisiko dan membutuhkan fokus tingkat tinggi.

Misalnya, Seorang *risk averse* akan sangat sensitif terhadap risiko negatif (ancaman), tetapi tidak siap untuk mengejar risiko positif (peluang). Ia cenderung tidak percaya pada kemampuan proses normal untuk menghadapi tingkat risiko yang dihadapi. Sedangkan seorang *risk taker* cenderung untuk mengecilkan risiko negatif (ancaman) dan optimis tentang risiko positif (peluang). Lebih suka proses risiko informal karena menganggap paparan risiko rendah. Ia akan meyakini bahwa proses normal dapat mengatasi risiko apa pun yang mungkin timbul nantinya.



Fase Identifikasi Risiko

Pada tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi semua ketidakpastian di masa depan yang berpotensi dapat memengaruhi pencapaian tujuan. Jelas bahwa sikap individu terhadap ketidakpastian berpengaruh secara signifikan atas apa yang dianggap sebagai risiko, dan mana yang dianggap bukan. Menghadapi situasi yang sama, individu dengan sikap risiko yang berbeda cenderung tidak akan mengidentifikasi serangkaian risiko yang sama. Sejauh mana risiko ‘dapat diduga’ bergantung pada filter yang memengaruhi persepsi masing-masing individu. Beberapa orang melihat melalui ‘kacamata pembesar’, sehingga membuat risiko tampak lebih besar atau lebih dekat, sementara yang lain memakai konsep ‘kedipan mata’ yang dapat mengaburkan visibilitas risiko dan menciptakan *blind spot*.

Seorang *risk averse*, cenderung tidak nyaman dengan ketidakpastian, terlalu peka terhadap risiko negatif (ancaman), dan melihatnya di mana-mana. Mereka mungkin juga akan mengabaikan peluang potensial, atau melihatnya

sebagai ‘terlalu berisiko’. Dalam kondisi ini, daftar risiko yang merupakan hasil identifikasi risiko akan terlalu banyak. Termasuk di dalamnya risiko-risiko yang tidak signifikan yang sebenarnya tidak perlu mendapat perhatian. Panjangnya daftar risiko ini dapat menciptakan ‘kebisingan’ dalam proses risiko, mengaburkan ketidakpastian yang penting, yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan. Hal ini juga mengarah pada *overhead* proses yang tinggi, karena signifikansi dari setiap risiko yang teridentifikasi harus dinilai dan tanggapan yang tepat harus ditentukan.

Sebaliknya, individu yang *risk taking* mungkin gagal mengidentifikasi beberapa ancaman nyata karena mereka tidak khawatir dengan ketidakpastian. Mereka mungkin juga tergoda untuk memutarbalikkan pentingnya peluang karena ini dilihat sebagai tantangan. Ada kecenderungan untuk menganggap risiko negatif sebagai bagian dari ‘*business as usual*’, dan tidak layak mendapat perhatian khusus. Akibatnya, ancaman yang seharusnya mendapat perhatian proaktif dan alih-alih berkonsentrasi secara tidak proporsional pada peluang. Semakin sedikit risiko negatif yang teridentifikasi dan lebih

banyak risiko positif dapat memberi kesan bahwa eksposur risiko proyek atau keputusan bisnis lebih rendah daripada yang sebenarnya, dan mengarah pada pemilihan strategi yang tidak sesuai.



Fase Penilaian Risiko

Dengan daftar risiko yang telah teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah memprioritaskan risiko-risiko tersebut untuk mendapat perhatian dan tindakan lebih lanjut. Penilaian dapat dilakukan secara kualitatif, dengan menggambarkan karakteristik masing-masing risiko secara cukup rinci agar bisa dipahami, atau kuantitatif, menggunakan model matematika untuk mensimulasikan efek risiko pada hasil program dan kegiatan.

Penilaian risiko kualitatif biasanya mempertimbangkan dua dimensi untuk setiap risiko: probabilitas bahwa risiko dapat terjadi, dan dampak potensial terhadap pencapaian tujuan jika itu terjadi, bisa berupa ancaman dengan dampak negatif, atau peluang dengan dampak yang menguntungkan. Risiko diprioritaskan dengan mempertimbangkan kedua dimensi, dengan

probabilitas tinggi dan dampak tinggi diperlakukan sebagai prioritas utama. Penilaian probabilitas dan dampak tentu cenderung subjektif. Akibatnya, sikap risiko yang berbeda dapat menghasilkan penilaian yang berbeda dari risiko yang sama. Secara ekstrim, orang yang menghindari risiko akan cenderung melebih-lebihkan baik kemungkinan maupun dampak dari ancaman yang ada dan menyampingkan adanya peluang. Di sisi lain, seorang pencari risiko kemungkinan akan meremehkan ancaman, dan optimis tentang peluang. Fokusnya adalah pada kemungkinan (ancaman tidak mungkin, peluang sangat mungkin), daripada dampak.

Analisis risiko kuantitatif melibatkan beberapa teknik kuantitatif yang umumnya digunakan, seperti *decision*



trees, influence diagrams, Monte Carlo analysis, dan sensitivity analysis. Pengoperasian berbagai simulasi tersebut tentu saja tidak dipengaruhi oleh sikap individu, karena alat komputerisasi hanya melakukan transformasi yang didefinisikan pada data input untuk menghasilkan *output* analitis. Namun demikian, ada dua elemen berbeda dari analisis kuantitatif yang tunduk pada efek dari sikap risiko, yaitu:

- Data input yang disiapkan untuk diolah dalam model risiko kuantitatif dapat dipengaruhi oleh sikap risiko dari orang yang mempersiapkannya. Orang yang menghindari risiko menghasilkan rentang yang lebih luas (mencerminkan ketidakpastian yang lebih dirasakan) dan angka maksimum yang lebih tinggi (kasus terburuk) untuk ancaman, sedangkan pencari risiko memiliki rentang dan maksimum yang lebih rendah. Untuk peluang, sebaliknya.
- Hasil dari analisis risiko kuantitatif memerlukan interpretasi yang cermat jika akan digunakan dengan benar untuk mendukung pengambilan keputusan strategis atau taktis. Interpretasi tersebut akan bergantung pada

sikap orang yang menginterpretasikannya. Orang yang menghindari risiko cenderung lebih berhati-hati daripada seorang pencari risiko.



Fase Perencanaan Respon

Fase ini bertujuan untuk memilih strategi respons risiko yang tepat untuk meminimalkan dan menghindari ancaman, serta untuk memaksimalkan dan memanfaatkan peluang. Pengaruh sikap risiko tampak jelas dalam memandang apa yang dimaksud dengan ‘tepat’. Orang yang menghindari risiko mungkin akan bereaksi berlebihan dan lebih menyukai respons agresif terhadap risiko negatif. Hal ini karena mereka sangat sensitif terhadap ketidakpastian dan akan berusaha untuk meminimalkan atau menghindarinya semaksimal mungkin. Transfer risiko dipandang sebagai opsi yang baik untuk ancaman, karena kewajiban dan kepemilikan diserahkan kepada pihak ketiga. Namun, ada juga kecenderungan untuk melepaskan tanggung jawab daripada mempertahankannya.

Individu yang *risk taking*, cenderung menerima

ancaman, dengan pemahaman bahwa itu hanyalah bagian dari kehidupan normal dan dapat diatasi tanpa tindakan khusus. Bahkan, mereka akan menilai respons risiko secara proaktif terhadap ancaman sebagai tanda kelemahan. Seorang *risk taker* lebih mungkin mengandalkan tindakan reaktif jika ancaman berubah menjadi masalah nyata. Respons mereka terhadap peluang sering kali terlalu percaya diri, memilih strategi respons yang tidak tepat dan agresif dalam upaya mencapai tujuan.



Memahami Sikap Risiko

Apa pentingnya memahami pengaruh *risk attitude* terhadap proses manajemen risiko di atas? Melalui pembahasan ini akan memberikan gambaran yang nyata bahwa sikap risiko seseorang dapat memengaruhi proses manajemen risiko yang dilakukan. Sehingga dalam prosesnya, tidak dapat dilimpahkan hanya pada satu orang saja, perlu adanya kombinasi yang tepat. Sehingga dalam setiap tahapannya, dari mulai inisiasi sampai dengan rencana respons didasarkan pada penilaian yang tepat dan tidak bias.





KIPRAH LAB FORENSIK DIGITAL DAN DATA ANALISIS **KAWAL PEN**

Riyanti Ridzki Dewi

“Akurasi data masih menjadi persoalan sampai hari ini sehingga berdampak ke mana-mana, misalnya penyaluran bantuan sosial yang tidak akurat dan tumpang tindih, membuat penyaluran menjadi lambat dan tidak tepat sasaran, begitu pula data penyaluran bantuan lainnya, data pemerintah pusat dan daerah sering tidak sambung, sehingga harus kita perbaiki. BPKP harus membantu mengawal peningkatan kualitas data yang dikelola pemerintah. Kawal integrasi, sinkronisasi basis data antar program untuk meningkatkan keandalan data. Manfaatkan dan gunakan laboratorium data analisis dan data forensik dan data analisis yang dimiliki BPKP”

Presiden RI Joko Widodo
dalam Arahan Rakornas Pengawasan Intern
Pemerintah 2021 di Istana Presiden Bogor



Lebih dari setahun, Indonesia bergulat berjuang mengatasi pandemi Covid-19. Pemerintah telah menerbitkan berbagai regulasi guna mempertahankan sekaligus mengupayakan pemulihan ekonomi nasional imbas pandemi Covid-19. Penyesuaian postur APBN telah dilakukan guna menjaga kualitas dan kesinambungan APBN. Hal ini tak lain sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan penanganan Covid-19 dan menghadapi ancaman yang dapat berpengaruh terhadap perekonomian nasional dan stabilitas keuangan.

Salah satu kebijakan yang dikeluarkan pemerintah dalam menghadapi kejadian *extraordinary* akibat pandemi Covid-19 adalah program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN). Program PEN bertujuan untuk menggerakkan perekonomian, melindungi, mempertahankan dan meningkatkan kemampuan ekonomi pelaku usaha, baik di sektor riil maupun sektor keuangan, termasuk kelompok usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Sebagaimana dilansir Kementerian Keuangan, pada tahun 2020, pemerintah mengalokasikan sebesar Rp695,2 triliun dan telah terealisasi sebesar Rp579,78 triliun atau 83,4 persen dari pagu. Alokasi tersebut didistribusikan ke berbagai sektor, yaitu kesehatan, perlindungan sosial, sektoral K/L dan pemda, dukungan UMKM, pembiayaan korporasi, dan pemberian insentif usaha.

Program PEN tetap dilanjutkan pada tahun 2021 dengan peningkatan alokasi hingga mencapai Rp699,43 triliun. Hal ini masih bertujuan untuk mempercepat penanganan pandemi Covid-19, khususnya melalui penyediaan vaksinasi, mempertahankan

dan meningkatkan daya beli masyarakat serta mendorong kinerja dunia usaha. Alokasi tersebut terbagi ke dalam lima sektor, antara lain sektor kesehatan sebanyak Rp176,30 triliun, perlindungan sosial sebanyak Rp157,41 triliun, program prioritas sebanyak Rp125,06 triliun, dukungan UMKM dan korporasi sebanyak Rp186,81 triliun, dan pemberian insentif usaha sebesar Rp53,86 triliun.

Alokasi anggaran dengan jumlah besar dan semakin meningkat menuntut pertanggungjawaban, baik pada perencanaan, penggunaan maupun penyaluran agar semakin akuntabel. Pada tataran implementasi, misalnya, untuk penyaluran data bantuan sosial masih mengalami permasalahan terkait keakuratan data. Dikutip dari Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI, dalam “Kajian Singkat terhadap Isu Aktual dan Strategis”, September 2020, persoalan yang selalu muncul ketika bantuan sosial digelontorkan pemerintah adalah data penerima bantuan sosial yang tidak sesuai dan tidak akurat. Persoalan pemutakhiran data terus menjadi polemik, bukan saja polemik pada pemerintahan pusat dan pemerintah daerah, tetapi juga polemik di antara masyarakat. Masih banyak masyarakat yang tidak layak menerima, tapi mendapat bantuan sosial. Bahkan, ada pula masyarakat yang dinilai lebih berhak, namun tidak mendapatkannya. Integrasi data dari setiap kementerian/lembaga, pemerintah pusat maupun pemerintah daerah sangat penting. Penyatuan data yang baik bukan saja mengintegrasikan dan mensinkronisasi, tetapi pemutakhiran data sesuai dengan keadaan terkini.

Berangkat dari permasalahan data dan sejalan dengan arahan Presiden dalam Rakornas Pengawasan Intern Pemerintah 2021 di Istana Presiden Bogor, Laboratorium Forensik Digital dan Data Analisis BPKP berupaya meningkatkan keandalan data, dan berperan aktif membantu pengawasan Penanganan Covid 19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional, melalui validasi data.

Sejarah Laboratorium Forensik Digital dan Data Analisis

Berawal di 2012, BPKP membangun Laboratorium Forensik Komputer untuk mendukung teknis auditor dan penyidik terkait analisis media

komputer guna memperoleh dokumen/informasi digital dalam penanganan kasus. Laboratorium ini beranggotakan tiga orang auditor bersertifikasi forensik komputer dengan peralatan awal duplikator, *write blocker* dan aplikasi forensik komputer. Pada tahun 2013, laboratorium mulai mengembangkan teknik audit atas pengadaan yang dilakukan melalui sistem pengadaan secara elektronik (SPSE). Sejalan digitalisasi data, pada tahun 2015, laboratorium berubah dari Forensik Komputer menjadi Laboratorium Forensik Digital. Layanan pun semakin berkembang guna mengoptimalkan laboratorium. Mulai tahun 2020, selain layanan forensik digital bertambah dengan layanan data analitik dan audit sistem informasi, guna menemukan pola-pola penyimpangan atau kecurangan. Bahkan pada tahun 2021, laboratorium akan dilengkapi dengan fasilitas forensik audio dan video mengingat bukti digital semakin berkembang sesuai kasus yang sedang diungkap. Kompetensi SDM berlatar belakang auditor yang memiliki pemahaman teknologi informasi sehingga dapat menghubungkan fakta antar informasi, menjadikan laboratorium kerap diminta bantuan instansi lain dalam menangani kasus korupsi.

Dukungan Analisis Data Pengawasan Laboratorium Forensik Digital dan Data Analisis
Sebagaimana telah diulas awal, pemerintah telah mengucurkan bantuan sosial guna meringankan beban masyarakat yang terdampak selama masa pandemi Covid-19. “Terhadap data bantuan sosial, laboratorium telah melakukan analisis melalui *cleansing*, uji duplikasi dan validitas data,” ungkap Totok Prihantoro, Koordinator Forensik Digital dan Pengembangan Kapabilitas Pengawasan Bidang Investigasi pada Deputy Bidang Investigasi BPKP.

“*Data By Name By Address (BNBA)* saat ini yang tersedia dan siap olah adalah sebanyak 46,947 juta *records*, selain itu juga terdapat data lainnya guna penyaluran bantuan lainnya, seperti data subsidi bunga, prakerja dan BPUM. Data yang ada kemudian di-*cleansing* dengan dibandingkan data lain, seperti data kependudukan dari Kemendagri, sehingga dapat terdeteksi adanya tumpang tindih atau ganda, *invalid*,” ujarnya melalui wawancara daring dengan Warta Pengawasan.

Berbekal kemampuan auditor bersertifikasi forensik digital *Encase Certified Examiner (EnCE)*, yang didukung oleh *EnCase Software* dan keterampilan komputer forensik, laboratorium mampu menghasilkan output skenario praktik pemeriksaan yang menyeluruh serta penyiapan laporan investigasi. “*Tools* untuk komputer forensik dan *mobile forensic* digunakan sejak proses pengambilan atau akuisisi media sampai dengan analisis. Setelah akuisisi dilakukan dan disimpan pada server, maka proses analisis dapat dilakukan. Hal ini amat menguntungkan di saat pandemi Covid-19 terjadi,” ujar Totok. Kebijakan pemerintah terkait pembatasan mobilitas memberikan konsekuensi pegawai bekerja secara *remote* di rumah atau *work from home*. “Sepanjang akuisisi sudah dilakukan, analisis dapat dilakukan di rumah,” pungkasnya.

Penutup

Perkembangan digitalisasi menuntut transformasi pengawasan dari konvensional menjadi berbasis data digital. Keandalan dan keakuratan data menjadi kunci utama. Laboratorium Forensik Digital dan Data Analisis memberi dukungan kepada APIP guna pemanfaatan sebagai laboratorium pembelajaran, mengingat investasi untuk membangun laboratorium membutuhkan biaya yang besar dan auditor yang terlatih. APIP dapat memanfaatkan Laboratorium Forensik Digital dan Data Analisis yang dimiliki BPKP dalam pengawasan yang dilakukan.

Referensi:

http://berkas.dpr.go.id/puslit/files/info_singkat/Info%20Singkat-XII-18-II-P3DI-September-2020-242.pdf
<https://www.kemenkeu.go.id/media/16832/apbn-kita-februari-2021.pdf>



Menghadapi berbagai tantangan di masa pandemi, pemerintah memerlukan strategi khusus dalam mengelola proses bisnisnya. Kapabilitas SDM aparatur dan kepercayaan publik, adalah dua isu dalam manajemen pemerintah yang genting untuk terus dibenahi. Artikel sisipan di majalah Warta Pengawasan Edisi 2 Tahun 2021 kali ini membagikan buah pikiran dari empat aparatur sipil negara (ASN) terkait isu populer tersebut dan bagaimana mengatasi masalah kinerja di masa pandemi.

Di ranah pengawasan pemerintah, independensi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Daerah kerap diragukan, baik oleh kalangan internal maupun eksternal. Sejumlah kebijakan sebagai upaya penguatan tak kurang telah diterbitkan mulai dari tingkat pusat hingga tingkat daerah. Auditor Madya pada Inspektorat Provinsi Kalimantan Tengah Bobby Hartadhy Toeweh menguraikan bentuk-bentuk penguatan APIP. Ia pun memberikan pandangannya mengenai dilematik pemenuhan syarat pengangkatan jabatan auditor dan urgensi kebutuhan jumlah SDM APIP di daerah. Di akhir tulisannya, ia pun memberikan saran yang dapat pembaca diskusikan bersama. Boleh jadi, dari titik tersebut lahir inovasi-inovasi penguatan APIP yang kemudian menjadi solusi.

Jika di artikel pertama sempat sedikit disinggung soal pemberhentian dan mutasi, artikel sisipan kedua yang ditulis oleh Rubiyanto P. Aji berbicara tentang mekanisme perolehan kandidat pengganti berkinerja tinggi melalui dukungan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi. Subkoordinator Penilaian Kinerja SDM di BPKP tersebut mengulas pengembangan individu berdasarkan informasi dan penilaian kinerja. Tidak hanya soal bagaimana organisasi seharusnya menyiapkan pegawai untuk menduduki jabatan tertentu dan mengembangkan kompetensi pegawainya agar berkinerja optimal, ia pun menyoroti peran pengawasan intern terhadap pengelolaan SDM. Menurutnya, APIP juga punya peran penting dalam perbaikan pengelolaan SDM dan manajemen talenta di instansi pemerintah.

Ketika ASN telah berkinerja optimal, publik tentu perlu terinformasikan mengenai dampak dari

penyelesaian tugas-tugasnya. Instansi pemerintah pun akan gencar melakukan publikasi dan promosi. Tak melulu soal seberapa tenar, promosi juga dilakukan pemerintah sebagai salah satu cara untuk menjaga hubungan instansi dengan publiknya. Pada artikel ketiga yang ditulis oleh Bergmann Siahaan, penulis mengajak kita untuk mengenal kegiatan promosi pemerintah secara lebih dekat. Pemegang gelar *Master of Public Policy* Victoria University ini menjelaskan dengan cukup gamblang mulai dari prinsip-prinsip pemasaran hingga bagaimana efektivitas kegiatan promosi terhadap manfaatnya bagi pemerintah. Promosi seperti apa yang layak dilakukan oleh pemerintah, terlebih di tengah keterbatasan anggarannya untuk kegiatan tersebut. Dengan meninjau teori-teori pemasaran dan berkaca dari pengalaman empiris penulis di bidang tersebut, artikel ini dapat memberikan pencerahan bagi unit teknis terkait atau unit kerja dan instansi lain yang ingin meningkatkan kepercayaan publik melalui kegiatan promosi.

Permasalahan terakhir yang dibahas dalam artikel sisipan edisi kali ini adalah serba-serbi *Zoom Fatigue* dan bagaimana menangkisnya. Panjangnya durasi kerja ditambah rentetan jadwal pertemuan secara daring tak ayal menyebabkan banyak pegawai mengalami *burnout*. Ternyata memang ada fenomena baru semacam itu yang kini muncul sebagai efek samping dari perubahan kondisi lingkungan. Tapi jangan khawatir, pembaca bisa mengatasi sindrom ini dengan mengikuti beberapa tips yang diulas oleh Auditor Ahli Utama BPKP Daryanto. Jangan lupa, selain kondisi fisik, kesehatan mental juga tak boleh luput kita jaga.

RAMALAN PROFESI AUDITOR INTERNAL DI MASA DEPAN



Foto
Ilham Muttaqin
Mansyur

Pada tahun 2020, World Economic Forum (WEF) merilis laporan berjudul “*Future of Jobs Report*”. Dalam laporan tersebut, profesi auditor dan akuntan termasuk ke dalam 20 profesi yang diramalkan akan menjadi kurang dibutuhkan di masa depan. Lantas, bagaimana dengan profesi auditor internal di masa depan?

Dalam laman resminya, World Economic Forum (WEF) menjelaskan bahwa WEF adalah organisasi nonprofit yang mempertemukan para pemimpin-pemimpin terkemuka dunia dari bidang politik, bisnis, budaya dan pemimpin-pemimpin masyarakat lainnya untuk mendiskusikan agenda-agenda global, regional dan industri. Setiap tahun, WEF merilis laporan yang membahas isu-isu global yang menjadi perhatian para pemangku kepentingan sebagai bagian dari misinya memperbaiki dunia. Salah satunya pada Oktober 2020 lalu, WEF merilis laporan berjudul “*Future of Jobs Report*”. Laporan ini, sebagaimana dijelaskan dalam ringkasan eksekutifnya, bertujuan menjawab pertanyaan mengenai:

1. Disrupsi akibat pandemi yang berlangsung selama tahun 2020 dalam konteks sejarah lebih panjang dari siklus ekonomi;
2. Prospek bagi pekerjaan dan keterampilan yang mengadopsi teknologi dalam lima tahun ke depan.

Laporan setebal 163 halaman ini berisi banyak informasi menarik yang dapat memberi gambaran bagaimana dunia kerja di masa depan. Beberapa temuan-temuan utama dalam laporan ini, yaitu:

1. Pengadopsian teknologi kemungkinan akan tetap berlanjut, bahkan berkembang pesat di beberapa area.
2. Otomatisasi dan resesi akibat pandemi COVID-19 menciptakan “disrupsi ganda” bagi para pekerja yang mampu mengubah tugas-tugas, pekerjaan dan keterampilan yang akan dibutuhkan di dunia kerja.
3. Jumlah pekerjaan yang akan muncul tetap akan melampaui jumlah pekerjaan yang hilang. Namun, penciptaan pekerjaan baru mengalami perlambatan apabila dibandingkan dengan tahun lalu sementara penghilangan pekerjaan mengalami percepatan.
4. Kesenjangan kemampuan (*skills*) masih akan tinggi saat kemampuan yang diminati pada berbagai pekerjaan masih akan berubah dalam lima tahun mendatang. Kemampuan yang mengalami peningkatan minat dalam beberapa tahun ke depan adalah kemampuan berpikir kritis, kemampuan analisis serta kemampuan

pemecahan masalah dan *self-management*.

5. Sebagian besar pekerja “kerah putih yang bekerja secara daring telah memasuki masa depan dunia kerja, misalnya digitalisasi proses kerja dan pengadopsian bekerja jarak jauh.
6. Pembelajaran dan pelatihan daring mengalami peningkatan, tetapi terdapat perbedaan bagi mereka yang memiliki pekerjaan dengan yang menganggur. Bagi mereka yang memiliki pekerjaan, pembelajaran yang diambil lebih menekankan pada pengembangan diri pribadi. Adapun mereka yang menganggur lebih menekankan pada pembelajaran kemampuan-kemampuan digital, misalnya analisis data, sains komputer, dan teknologi informasi.

Dari temuan-temuan tersebut, bisa kita simpulkan bahwa selain isu mengenai kemampuan yang dibutuhkan, isu-isu seputar teknologi masih akan menjadi fokus dalam dunia kerja di masa-masa mendatang. Menambahkan laporan tersebut, Saadia Zahidi, menulis artikel berjudul “*The Jobs of Tomorrow*” (2020) yang memprediksi bahwa:

1. Dunia kerja akan terotomatisasi lebih cepat daripada yang diperkirakan sebelumnya. Bahkan, otomatisasi diprediksi akan mampu menggantikan 85 juta lapangan kerja dalam lima tahun ke depan.
2. Revolusi robot akan akan menciptakan 97 juta lapangan kerja baru.
3. Pada tahun 2025, kemampuan berpikir analitis, kreativitas, dan fleksibilitas akan menjadi kemampuan yang paling dicari.
4. Bisnis paling kompetitif akan berfokus pada peningkatan kemampuan pekerja.

5. Bekerja jarak jauh (*remote work*) akan tetap ada di masa mendatang.

Hall (2020) menanggapi laporan WEF ini dalam artikelnya dengan menyimpulkan bahwa pekerjaan yang akan memiliki banyak permintaan di masa depan adalah pekerjaan yang berhubungan erat dengan kemampuan berpikir kritis, pengambilan keputusan, kreativitas dan analisis. Begitu pun sebaliknya, pekerjaan yang akan tergantikan di masa depan adalah pekerjaan yang cenderung bersifat repetisi, berisi tugas-tugas sederhana, dan kurang memerlukan kemampuan berpikir kritis.

Bagaimana dengan Profesi Auditor Internal?

Salah satu hal yang menjadi perhatian dari laporan WEF ini adalah profesi akuntan dan auditor termasuk dalam 20 pekerjaan yang peminatnya terus berkurang. Meskipun begitu, Richard Chambers (2021) dalam artikelnya berpendapat bahwa profesi auditor dan akuntan yang dimaksud dalam laporan ini tidak serta-merta berbicara mengenai profesi auditor internal secara khusus. Ia bahkan berpendapat bahwa ada profesi-profesi mirip auditor internal yang akan menjadi primadona di masa depan. Pekerjaan-pekerjaan tersebut terutama spesialis manajemen risiko, *advisor* strategis, analis manajemen dan organisasi, spesialis pengembangan organisasi, dan analis keamanan informasi.

1. **Spesialis Manajemen Risiko**

Pekerjaan ini mungkin salah satu yang paling dekat dengan auditor internal. Nyhuis (2020) dalam artikelnya "*Internal Auditor's Role in Risk Management*" menjelaskan bahwa fungsi internal auditor berada dalam posisi ideal untuk membantu mengelola



risiko. Auditor internal memiliki pengawasan menyeluruh terhadap segala hal yang berkaitan dengan tata kelola, risiko, dan ketaatan.

Auditor internal juga memiliki pemahaman terhadap risiko dan implikasinya, yang setara dengan rekan-rekan manajer risikonya. Selain itu, auditor internal juga objektif, analitis dan cenderung mengambil pendekatan yang moderat terhadap risiko.

2. **Advisor (Penasihat) Strategis**

Isak (2014) mendefinisikan tugas *advisor* adalah mengidentifikasi isu atau tugas-tugas sebelum mereka menjadi masalah serta membagikan opini dan wawasannya pada para pemangku kepentingan. *Advisor* juga memberikan masukan mengenai hal-hal yang mereka anggap penting dan apa-apa yang harus dikerjakan. Tentu saja, hal ini mirip dengan yang biasa dilakukan oleh auditor internal yang telah sejak lama menjadi pemberi masukan yang independen dan objektif dalam rangka memberi nilai tambah bagi aktivitas para pemangku kepentingan.

3. **Analisis Manajemen dan Organisasi**

Brooks (2018) mendeskripsikan analisis manajemen sebagai konsultan yang bekerja pada suatu perusahaan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan tersebut secara keseluruhan dan mengatasi masalah-masalah operasional. Brooks menambahkan, dengan mengutip *Bureau of Labor Statistics*, bahwa analisis manajemen bisa memberikan perspektif objektif sebagai pihak luar pada waktu tertentu.

4. Spesialis Pengembangan Organisasi (*Organizational Development*)
Glanz, et al. (2008) menjelaskan bahwa *Organizational Development* (OD) adalah bidang penelitian, teori dan praktik yang didedikasikan untuk mengembangkan pengetahuan dan efektivitas orang-orang untuk mencapai perubahan dan kinerja organisasi yang lebih sukses. Proses-proses dari pengembangan organisasi meliputi diagnosis berkelanjutan, perencanaan tindakan, implementasi dan evaluasi, dengan tujuan mentransfer pengetahuan dan kemampuan pada organisasi untuk meningkatkan kapasitas pemecahan masalah mengelola perubahan masa depan.
5. Analis Keamanan Informasi
Analis keamanan informasi, sebagaimana dijelaskan oleh Eneriz (2021), bertugas mempertahankan data-data organisasi dengan merencanakan dan mengimplementasikan pengukuran-pengukuran untuk mencegah dan memitigasi serangan siber. Ia juga menambahkan bahwa sifat-sifat pekerjaannya membuat profesi ini memiliki peranan penting dalam sektor publik, privat dan nonprofit karena mereka memberi perlindungan pada informasi yang sensitif dan fundamental. Penting bagi analis keamanan informasi memiliki kemampuan

untuk mengidentifikasi area-area yang memiliki risiko keamanan dan memberi masukan yang diperlukan dalam rangka pengamanan informasi.

Dalam tulisan yang sama, Richard Chambers (2021) juga menyimpulkan auditor internal memiliki kemampuan-kemampuan yang menjadi karakteristik dari pekerja-pekerja yang akan diminati di masa depan, yaitu berpikir kritis dan melakukan analisis, pemecahan masalah, manajemen diri sendiri, bekerja bersama orang lain, serta manajemen dan pengkomunikasian aktivitas. Hal ini menurutnya akan membantu orang-orang yang memiliki latar belakang auditor internal untuk mampu bertahan di masa depan. Oleh karena itu, ia berpendapat alih-alih merasa tertekan karena laporan ini, auditor internal sebaiknya menjawab tantangan ini yang muncul dari riset ini.

(Gilang Rahmat Hastanto)

Referensi:

- Brooks, Ashley. 2018. *What Is a Management Analyst? And 4 Other Questions About This Career*. <https://www.rasmussen.edu/degrees/business/blog/what-is-management-analyst/>. Diakses pada 4 Agustus 2021.
- Chambers, Richard. 2021. *What the World Economic Forum's "Future of Jobs" Report Means for Internal Audit*. Institute of Internal Auditors. <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2021/Pages/What-the-World-Economic-Forums-Future-of-Jobs-Report-Means-for-Internal-Audit.aspx>. Diakses pada 4 Agustus 2021.
- Eneriz, Ashley. 2021. *Information Security Analysts: Who They Are & What They Do*. <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/information-security-analysts/>. Diakses pada 4 Agustus 2021.
- Glanz, K., Rimer, B. K., & Viswanath, K. (Eds.). 2008. *Health behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://www.med.upenn.edu/hbhe4/part4-ch15-organizational-development-theory.shtml?l>. Diakses pada 4 Agustus 2021.
- Hall, Mark. 2020. *Five Keys Finding from The Highly Anticipated "Future of Jobs" Report*. <https://www.forbes.com/sites/markhall/2020/11/29/five-key-findings-from-the-highly-anticipated-future-of-jobs-report/>. Diakses pada 4 Agustus 2021.
- Isac, Christopher. 2014. *The Difference Between Consultants and Advisors*. <https://techacute.com/difference-between-consultants-and-advisors/>. Diakses pada 4 Agustus 2021.
- Nyhuis, Michael. 2020. *Internal Auditors' Role in Risk Management*. <https://insights.diligent.com/risk-management/internal-auditors-role-in-risk-management>. Diakses pada 4 Agustus 2021.
- World Economic Forum. 2020. *The Future of Jobs Report*.
- Zaidi, Saadia. 2020. *The Jobs of Tomorrow*. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2020/12/WEF-future-of-jobs-report-2020-zahidi.htm>. Diakses pada 4 Agustus 2021.



OVERVIEW PENILAIAN MATURITAS PENYELENGGARAAN SPIP TERINTEGRASI



“Apakah penilaian maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terintegrasi dapat mendeteksi hal-hal yang tidak tampak atau “faktor X” seperti politik dalam kantor, proses rotasi/mutasi/promosi pegawai yang tidak jelas, suap jabatan, korupsi yang belum teridentifikasi, dan sebagainya, yang sebenarnya dapat berpengaruh pada kinerja organisasi?”

Jawaban

Pelaksanaan penilaian maturitas SPIP terintegrasi menggunakan konsep penilaian mandiri, di mana manajemen kementerian/lembaga/daerah (K/L/D) yang melakukan penilaian terhadap kondisi mereka sendiri. Dengan konsep seperti itu seharusnya K/L/D berani mengungkapkan kondisi yang sebenarnya terjadi pada organisasi dan tidak perlu menutupi. Selanjutnya, tujuan dari penilaian maturitas SPIP terintegrasi adalah dididapatkan *area of improvement* untuk kemudian diberikan rekomendasi perbaikan yang dapat memperbaiki kondisi pengendalian di lingkungan K/L/D termasuk yang dapat menekan “faktor X”.



“Pada pedoman penilaian sebelumnya (Perka BPKP Nomor 4 Tahun 2016), untuk masing-masing pernyataan dan subunsur sudah disediakan *list* contoh yang dapat digunakan sebagai bukti. Apakah dalam pedoman penilaian yang baru dapat diberikan contoh seperti itu sehingga memudahkan K/L/D dalam mengumpulkan bukti?”

Jawaban

Pada dasarnya, pengendalian pada masing-masing K/L/D bersifat “*tailor made*” disesuaikan dengan tujuan/sasaran, karakteristik, dan ketersediaan sumber daya masing-masing K/L/D sehingga tidak dapat digeneralisir contohnya. Namun, baik BPKP maupun APIP, saat melakukan sosialisasi, bimtek, dan pelatihan tetap wajib memberikan contoh pembuktian pada beberapa subunsur dengan menekankan pada alur pikir dan substansi dari masing-masing subunsur SPIP.

“Terkait dengan integrasi penilaian yang menyatukan SPIP, Manajemen Risiko Indeks (MRI), dan Indeks Efektivitas Pengendalian Korupsi (IEPK), serta di dalamnya ada juga hasil penilaian terkait kapabilitas APIP, apakah penilaian kapabilitas APIP dilakukan bersamaan atau dilakukan terpisah? Bagaimana perlakuan untuk penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP tahun 2021 di mana revisi Pedoman Penilaian Kapabilitas APIP masih dalam proses penyusunan?”



Jawaban

Salah satu tujuan diintegrasikannya *tools* penilaian adalah agar K/L/D tidak terlalu banyak atau berulang melakukan proses penilaian, sehingga penilaian diintegrasikan menjadi satu penilaian. Untuk penilaian MRI dan IEPK dilakukan bersamaan dengan penilaian maturitas SPIP dan dengan *tools* yang sama, sedangkan untuk penilaian kapabilitas APIP dilakukan secara terpisah. Namun, hasil dari penilaian kapabilitas APIP akan menjadi input dalam penilaian maturitas SPIP, khususnya subunsur 1.7 (Perwujudan Peran APIP yang Efektif) sehingga untuk subunsur tersebut tidak perlu dilakukan penilaian lagi. Khusus penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP tahun 2021 di mana revisi Pedoman Penilaian Kapabilitas APIP belum ditetapkan dan kecil kemungkinan untuk dapat dilakukan penilaian Kapabilitas APIP dengan pedoman yang baru di tahun ini, maka langkah yang digunakan adalah untuk penilaian subunsur 1.7 (Perwujudan Peran APIP yang Efektif) akan menggunakan hasil penilaian Kapabilitas APIP terakhir.

“Apakah dengan penilaian maturitas SPIP terintegrasi yang sekarang ini akan dilakukan dapat menghasilkan skor/level SPIP untuk unit kerja eselon I dan II atau hanya level K/L/D saja?”



Jawaban

Dengan metode penilaian saat ini memang baru memungkinkan untuk menghasilkan skor/level untuk tingkat K/L/D yang merupakan akumulasi dari skor yang dihasilkan dari unit kerja eselon I dan II. Namun, hal tersebut akan ditampung dan dijadikan masukan perbaikan untuk perbaikan metode penilaian di waktu mendatang.



“Dalam pembaruan penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP salah satu hal yang diperbaiki adalah metode pembuktian yang lebih bersifat *“substance over form”* dan tidak harus berupa dokumen, apakah jika memilih teknik wawancara hasilnya dapat diterima? Karena pada penilaian sebelumnya hasil wawancara sering dikesampingkan.”

Jawaban

Baik hasil wawancara maupun observasi tetap dapat diakui sebagai bukti penilaian selama mampu menjawab parameter penilaian dan hasilnya dinarasikan dengan lengkap, runut, dan rapi. Selama ini hasil wawancara dan observasi sering dikesampingkan karena hasil wawancara dan observasi hanya diisi sekadarnya, kurang lengkap, dan kurang dapat memberikan informasi yang mendalam terkait pengendalian yang dibangun. Oleh karena itu, apabila menggunakan teknik wawancara dan observasi, asesor harus mampu menggali informasi dari narasumber/responden/obyek. Namun, untuk penilaian-penilaian tertentu, misalnya untuk menilai kebijakan tetap harus mendapatkan dokumen buktinya karena asesor harus menilai keberadaan dan kualitas kebijakan tersebut dengan melihat substansinya.



“Dalam penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP terkait penentuan subunsur SPIP yang dinilai telah mencapai level 4, apakah syarat untuk mencapai level tersebut hanya K/L/D yang dinilai telah melakukan evaluasi terhadap kebijakan dan implementasi kebijakan pada subunsur yang bersangkutan?”

Jawaban

Untuk menetapkan suatu subunsur telah mencapai level 4, tidak sekadar melihat bukti bahwa telah dilakukan evaluasi terhadap kebijakan dan implementasi kebijakan pada subunsur yang bersangkutan. Namun, kita perlu memastikan bahwa evaluasi tersebut telah dilakukan secara berkala dan melihat bahwa kebijakan yang baru beserta implementasinya diarahkan untuk mengurangi *residual risk* dan setelah diimplementasikan hasilnya lebih efektif sebagai *tools* pengendalian dibandingkan sebelum evaluasi. Hal lain yang perlu dipastikan selain proses evaluasi dan hasilnya adalah kita perlu memastikan bahwa *area of improvement* dan rekomendasi perbaikan terkait formalitas dan kualitas kebijakan, pengkomunikasian kebijakan, dan implementasi kebijakan seluruhnya telah ditindaklanjuti.

“Dalam penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP, khususnya komponen Struktur dan Proses, hal pertama yang diuji adalah formalitas dan kualitas kebijakan. Bagaimana perlakuan terhadap kondisi di mana K/L/D tidak/belum memiliki kebijakan terkait dengan subunsur yang diuji, tetapi ternyata sudah ada implementasi terkait subunsur tersebut?”



Jawaban

Berdasarkan praktik penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP selama ini, kondisi seperti disebutkan di atas terjadi karena tim penilai maupun pihak unit kerja yang dinilai kurang memahami substansi parameter penilaian. Kondisi yang paling sering terjadi adalah K/L/D telah memiliki kebijakan tetapi hanya tersirat, belum mengatur secara detil, atau tampak tidak berkaitan langsung dengan subunsur yang dinilai sehingga baik tim penilai maupun pihak unit kerja yang dinilai melewatkannya. Kondisi lain yang sering terjadi adalah K/L/D memang belum memiliki kebijakan sendiri, tetapi langsung merujuk pada aturan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, baik tim penilai maupun unit kerja yang dinilai, perlu memahami substansi subunsur SPIP lebih mendalam dan menggali kebijakan yang dimiliki/digunakan di organisasinya masing-masing.

“Terkait pembuktian dengan teknik analisis dokumen, bagaimana jika ditemukan kondisi di atas kertas atau pada dokumen tampak tidak terdapat masalah apapun, tetapi tim penilai maupun tim penjamin kualitas meyakini atau sebelumnya mendapat informasi bahwa terdapat masalah di sana?”



Jawaban

Atas kondisi tersebut, tim penilai atau tim penjamin kualitas dapat menggunakan metode pembuktian tambahan, tidak hanya berdasarkan bukti dokumen. Tim penilai atau tim penjamin kualitas dapat menggunakan teknik observasi maupun wawancara untuk memperoleh informasi tambahan sekaligus memperoleh kondisi pengendalian sebenarnya dalam unit kerja tersebut. Dalam pedoman memang telah dicontohkan tiga teknik pembuktian (analisis dokumen, wawancara, dan observasi), tetapi tidak menutup kemungkinan tim penilai dan tim penjamin kualitas untuk menggunakan teknik lain di luar ketiga teknik tersebut.

Gerakan ASN

Dorong Transformasi Digital Bisnis UMKM

Rudy M. Harahap,
Kepala BPKP Kalimantan Selatan

Pandemi *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) telah mengguncang berbagai sendi kehidupan, termasuk di Indonesia. Pandemi ini juga telah memberikan dampak yang sangat berat bagi para pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Sebagai contoh, karena pentingnya menjaga jarak secara fisik dan sosial, kini banyak pelaku UMKM tidak dapat menjalankan usahanya.

Agar dapat menjalankan usahanya di situasi Pandemi Covid-19, pelaku UMKM sudah harus melakukan inovasi bisnis, yaitu dengan melakukan transformasi model bisnis. Transformasi model bisnis ini adalah dengan menjadikan UMKM terdigitalisasi, yang dikenal sebagai ‘transformasi digital’ atau *digital transformation*.

Transformasi digital UMKM tersebut semakin mudah dengan perkembangan Industri 4.0 yang terus bergerak maju. Misalnya, kini kita melihat tersedianya beragam *platform* digital, seperti Grab, Gojek, Bukalapak, Go-Pay, OVO, ShopeePay, dan Link-Aja. Berbagai platform digital ini dapat dimanfaatkan oleh UMKM dalam melakukan transformasi digital model bisnisnya.

Terkait dengan transformasi digital UMKM tersebut, Bank Indonesia juga sudah mendorong UMKM untuk menggunakan transaksi nontunai. Kemudian, Bank Indonesia juga telah meluncurkan kanal pembayaran digital, dengan nama *Quick Response Code Indonesian Standard* atau QRIS. Kanal pembayaran digital ini dapat digunakan oleh UMKM dalam melayani pembayaran pelanggan secara nontunai.

Pembayaran secara nontunai tersebut sangat penting karena selain memudahkan transaksi, UMKM dan pelanggannya akan aman terlindungi dari kemungkinan penyebaran virus Covid-19. Pada akhirnya, pembayaran secara nontunai tersebut akan mendorong pemulihan bisnis UMKM yang menggerakkan perekonomian nasional. Dengan pemulihan perekonomian nasional, penerimaan pada APBN dan APBD juga akan semakin terjaga (*sustain*). Ketika UMKM pulih, penerimaan negara dan daerah akan kembali meningkat karena UMKM akan membayarkan berbagai pajak dan retribusi, yang akan digunakan untuk membiayai pembangunan nasional dan daerah.

Sayangnya, banyak UMKM di beberapa daerah yang belum memanfaatkan potensi pembayaran secara nontunai tersebut, dan juga belum melakukan transformasi digital. Sebagai contoh, menurut laporan Bank Indonesia per September 2020, baru terdapat 8,8 ribu akun penjual yang berdomisi di Kalimantan Selatan yang tersebar pada beberapa *platform e-commerce*. Sebagai perbandingan, di DKI Jakarta terdapat paling tidak 490 ribu akun penjual, sedangkan di Jawa Barat terdapat paling tidak 390 ribu akun penjual (Bank Indonesia,

November 2020). Dari data ini, kita melihat masih diperlukan kegigihan kita semua untuk mendorong UMKM di daerah-daerah agar mau melakukan transformasi digital dan masuk ke dalam model bisnis digital.

Di sisi lain, pemerintah melalui Program Pemulihan Ekonomi Nasional telah berupaya melindungi, mempertahankan, dan meningkatkan kemampuan UMKM yang terdampak Covid-19. Dilihat dari segi regulasi, sebagai contoh, telah terbit Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Program Pemulihan Ekonomi Nasional sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2020 (khususnya Pasal 25). Dengan kata lain, usaha membangun kembali UMKM dalam situasi Pandemi Covid-19 dengan model bisnis digital sejalan dan sangat didorong oleh Pemerintah.

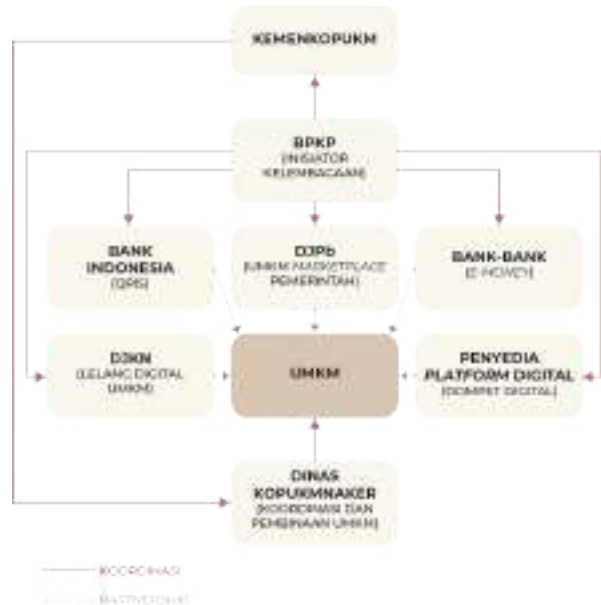
Hanya saja, mendorong UMKM untuk melakukan transformasi digital tentu tidak hanya bisa mengandalkan pemerintah dan keberadaan regulasi saja. Untuk mendorong transformasi digital ini, kita harus menggerakkan para Aparatur Sipil Negara (ASN) di berbagai instansi pemerintah pusat dan daerah sehingga terbangun “Gerakan ASN dalam Mendorong Transformasi Digital Bisnis UMKM”.

Kolaborator Gerakan

Gerakan ASN dalam Mendorong Transformasi Digital Bisnis UMKM akan berjalan dengan baik jika, paling tidak, melibatkan instansi-instansi inti, seperti Kementerian Koperasi dan UKM, Bank Indonesia, BPKP, Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah dan Tenaga Kerja di daerah, bank-bank, Direktorat Jenderal Perbendaharaan,

Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, dan berbagai penyedia *platform* digital.

Pelibatan berbagai unsur tersebut sangat penting dalam mempromosikan hingga memberikan bimbingan teknis dan *set up* perangkat model bisnis digital UMKM, yang secara jelas tampak pada Gambar berikut:



Gambar. Kolaborator Gerakan

Ringkasnya, sebagai kolaborator, Kementerian Koperasi dan UKM akan mengarahkan dan membina UMKM di Indonesia. Perwakilan BPKP di daerah sebagai auditor internal pemerintah berperan menginisiasi gerakan, serta mengoordinasikan instansi-instansi terkait sebagai bagian dari program pengawasan lintas sektoral (Waslinsek).

Perwakilan Bank Indonesia di daerah berperan meluncurkan dan menyosialisasikan kanal pembayaran QRIS. Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah dan Tenaga Kerja di daerah berperan mengoordinasikan dan menyediakan data dan informasi terkait UMKM. Bank-bank di daerah berperan menyosialisasikan *e-money*.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan di daerah berperan untuk menyosialisasikan perluasan UMKM sebagai vendor Pemerintah melalui *digipay/marketplace* Pemerintah. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara di daerah berperan menyosialisasikan Portal Lelang Indonesia “*lelang.go.id*”, sebagai portal digital yang melelang produk-produk UMKM secara digital, dan memasyarakatkan lelang sebagai alternatif transaksi jual beli UMKM.

Penyedia *platform* digital berperan mensosialisasikan ‘dompet digital’ kepada UMKM. Tentunya, seluruh pelaku UMKM di daerah berperan sebagai pelaku utama Gerakan.

Strategi Gerakan

Strategi yang harus dilakukan dalam Gerakan ASN dalam Mendorong Transformasi Digital Bisnis UMKM ini adalah, **pertama**, mengidentifikasi hambatan-hambatan model bisnis digital UMKM melalui survei. Berdasarkan hasil survei terhadap beberapa UMKM di Kota Banjarbaru, BPKP telah mengidentifikasi bahwa UMKM mengalami hambatan-hambatan berupa (1) kurangnya sosialisasi, *workshop*, hingga bimbingan teknis dan *set up* perangkat model bisnis digital; (2) adanya pandangan pelaku UMKM bahwa model bisnis digital merepotkan, menambah biaya produksi, dan kurang efektif memajukan bisnis; dan (3) keengganan pelaku UMKM mencari tahu, mempelajari, dan menerapkan model bisnis digital.

Kedua, penyebaran brosur edukasi model bisnis digital ke para pelaku UMKM. Berdasarkan hasil identifikasi hambatan-hambatan penerapan transformasi digital itu, kolaborasi harus dilakukan oleh berbagai pihak, dengan membuat dan menyebarkan brosur edukasi model bisnis digital, yang berisi (1) informasi mengenai keunggulan dari bisnis digital, seperti mudah, sederhana penggunaannya, dan minim biaya; (2) informasi QRIS dari Perwakilan Bank Indonesia di daerah; (3) informasi *e-money* dari Bank-Bank di daerah; (4) informasi portal Lelang Indonesia dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara di daerah; (5) informasi dompet digital dari penyedia *platform* digital; dan (6) informasi rencana perluasan

UMKM sebagai penyedia pemerintah melalui *digipay/marketplace* pemerintah dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan di daerah.

Ketiga, *workshop* model bisnis digital bagi para pelaku UMKM. Selain membuat dan menyebarkan brosur edukasi model bisnis digital tersebut, para kolaborator yang melibatkan berbagai pihak perlu melakukan *workshop* model bisnis digital untuk meningkatkan pemahaman dan ketertarikan para pelaku UMKM. *Workshop* tersebut sebaiknya diberikan oleh masing-masing kolaborator dengan “produk”-nya masing-masing, yang dikoordinasikan oleh Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah dan Tenaga Kerja setempat. Tentunya dengan arahan dan pembinaan dari Kementerian Koperasi dan UKM.

Keempat, bimbingan teknis dan *setup* perangkat model bisnis digital UMKM. Setelah dilakukan *workshop*, seluruh pelaku UMKM yang hadir harus mendeklarasikan komitmennya mengimplementasikan model bisnis digital. Untuk mengakomodasi hal itu, para kolaborator perlu segera melakukan bimbingan teknis dan *setup* perangkat model bisnis digital



Foto
M. Rifqi Zulkarnain

pelaku UMKM di lapangan, yaitu dengan menggerakkan seluruh ASN di berbagai instansi pemerintah pusat dan daerah.

Bimbingan teknis dan *set up* perangkat tersebut harus dilakukan oleh para kolaborator sesaat setelah *workshop* selesai. Dengan demikian, Gerakan ini tidak akan kehilangan momentum dan para pelaku UMKM segera menerapkan model bisnis digital. Semakin banyak pelaku UMKM yang tertarik dan semakin cepat penerapan model bisnis digital, maka pemulihan perekonomian nasional akan semakin cepat.

Indikator Kinerja Gerakan

Agar gerakan ini terukur, maka perlu dibangun ukuran atau indikator kinerjanya, yaitu dengan melihat sebelum dan setelah gerakan dijalankan. Misalnya, sebelum gerakan ini dijalankan, transaksi nontunai pelaku UMKM masih sangat minim. Selain itu, sosialisasi, penyuluhan, pemasaran, hingga pendampingan setup perangkat oleh masing-masing pengelola model bisnis digital masih *silo*.

Ukuran kinerja (*performance measures*) gerakan ini yang dapat disepakati adalah: (1) Pelaku UMKM yang mengimplementasikan model bisnis digital meningkat; (2) Kolaborasi antar instansi/organisasi terkait *digital marketing* terjalin; (3) Pemulihan Ekonomi Nasional semakin cepat; (4) Akses atas data/informasi transaksi bisnis digital oleh UMKM semakin mudah; dan (5) Auditor Internal Pemerintah semakin dekat dengan UMKM.

Berbagai ukuran kinerja tersebut harus menjadi *key performance indicator*

(KPI) dan diturunkan ke seluruh ASN secara nasional. Untuk itu, Kementerian Koperasi dan UKM harus berkoordinasi dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Badan Kepegawaian Negara agar Gerakan tersebut bisa menjadi KPI seluruh ASN di Indonesia.

Penutup dan Keberlanjutan Gerakan

Kita memerlukan keseriusan dan komitmen dari para pihak untuk menjalankan “Gerakan ASN dalam Mendorong Transformasi Digital Bisnis UMKM”. Antusiasme dan keterbukaan pikiran dari para pelaku UMKM juga tidak kalah pentingnya dalam gerakan ini. Tentunya, dukungan dari Kementerian Koperasi dan UKM serta Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah dan Tenaga Kerja setempat sangat dibutuhkan dalam mengkoordinasikan seluruh pelaku UMKM. Hal lain yang mempengaruhi keberhasilan Gerakan ini adalah kesiapan jaringan internet, terutama di daerah-daerah yang mengalami *blank spot*.

Gerakan ASN dalam Mendorong Transformasi Digital Bisnis UMKM perlu dijaga keberlangsungannya dengan (1) pembuatan dan penyebaran brosur edukasi model bisnis digital ke para pelaku UMKM; (2) pelaksanaan *workshop* model bisnis digital secara berkelanjutan hingga bimbingan teknis dan *set up* perangkat model bisnis digital bagi para pelaku UMKM; dan (3) evaluasi pelaksanaan untuk perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*).

Selain itu, untuk mendorong keberlanjutan gerakan ini, beberapa kegiatan lain harus dilakukan, yaitu: (1) melakukan pelatihan dalam koridor business development services, dan mengintegrasikannya dengan berbagai bazaar (jika memungkinkan), di mana seluruh transaksi harus nontunai dan (2) mempromosikan transformasi digital UMKM ini dalam berbagai expo atau pameran-pameran rutin di daerah, di mana seluruh transaksi expo dipersyaratkan non tunai.

Gerakan ini diharapkan akan menularkan energi positif ke seluruh Indonesia yang akan mengembalikan kesehatan perekonomian kita.





SOVEREIGN WEALTH FUND: Strategi Pembiayaan Infrastruktur Indonesia

Daniel Wawone Yunior Basar,
Pegawai *re-entry* pada Biro SDM BPKP

Sovereign Wealth Fund (SWF) adalah dana investasi pemerintah yang digunakan untuk berbagai tujuan. Klasifikasi SWF berdasarkan tujuan kebijakannya terdiri dari dana stabilisasi, dana simpanan atau dana untuk generasi mendatang, dana pensiun, dana cadangan investasi, dan dana pembangunan strategis. SWF suatu negara tidak selalu hanya terpaku pada satu jenis tujuan. Ada juga beberapa negara yang menggunakan SWF untuk beberapa tujuan. Sebagai contoh, Kuwait menggunakan *platform* SWF sebagai cadangan investasi dan simpanan untuk generasi mendatang, sekaligus untuk menstabilkan situasi perekonomian negaranya dari fenomena *Dutch disease*¹.

Kesenjangan Kebutuhan Belanja Infrastruktur dan SWF Indonesia

SWF Indonesia yang dibentuk pada tahun 2020 memiliki tujuan di antaranya untuk meningkatkan

direct investment, memperbaiki iklim investasi, dan mengisi *gap* kebutuhan pembangunan infrastruktur di Indonesia. Berdasarkan RPJMN 2020-2024, target capaian stok kapital infrastruktur di Indonesia tahun 2024 adalah 50 persen dari PDB. Target ini digunakan sebagai acuan untuk menjaga tingkat pertumbuhan PDB Indonesia Tahun 2024 pada kisaran 5,7 s.d. 6 persen. Menurut estimasi Bappenas, di tahun 2019, stok infrastruktur Indonesia berada di kisaran 43 persen dari PDB. Sebagai pembandingan, menurut *Mckinsey Global Institute Report* (2013) dan data Bank Dunia (2015) rata-rata stok infrastruktur pada negara maju adalah sekitar 70 persen dari PDB.

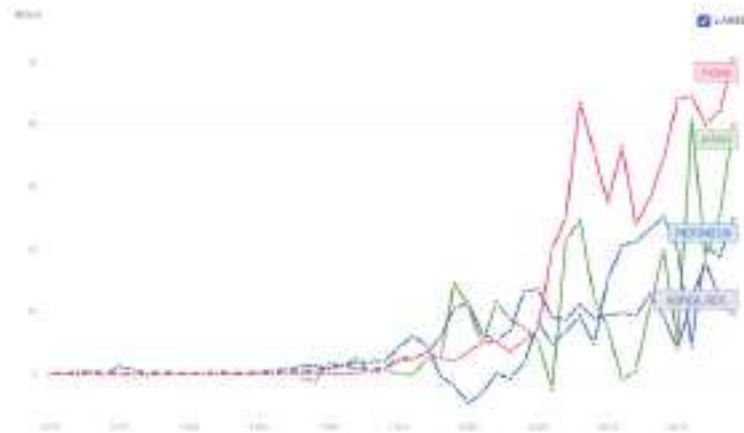
Untuk mencapai target stok kapital infrastruktur tahun 2024, pemerintah memiliki kebutuhan belanja infrastruktur sekitar Rp 6,421 triliun, atau 6,08 persen dari PDB. Sayangnya, kemampuan penyediaan dana, baik dari APBN maupun non-APBN di Indonesia, hanya sebesar 3,46 persen dari PDB. Dengan demikian, terdapat kesenjangan

¹ *Dutch disease* adalah fenomena peningkatan pertumbuhan ekonomi pada suatu sektor yang mengakibatkan penurunan pertumbuhan pada sektor ekonomi lainnya dalam suatu negara. Dalam kasus Kuwait, *Dutch disease* terjadi atas penemuan dan perkembangan sektor minyak yang mengakibatkan Kuwait kehilangan kemampuan kompetisi ekspor atas produk nonmigasnya. Dengan adanya penemuan dan perkembangan sektor minyak, Kuwait mendatangkan *foreign direct investment* (FDI) yang pada akhirnya mengapresiasi mata uang negaranya. Pada akhirnya, apresiasi mata uang ini menyebabkan sektor nonmigas Kuwait tidak mampu bersaing dalam perdagangan internasional, sebab harga komoditas nonmigas Kuwait cenderung lebih mahal dibandingkan harga komoditas negara lainnya.

kebutuhan belanja infrastruktur sekitar 2,62 persen dari PDB.

Permasalahan pembiayaan infrastruktur terjadi karena keterbatasan fiskal, kompetisi

antar sektor dan antar pusat dan daerah atas alokasi anggaran, rendahnya pertumbuhan kredit perbankan, dan dangkalnya sektor keuangan di Indonesia. Salah satu cara untuk membiayai infrastruktur di Indonesia adalah melalui *foreign direct investment* (FDI).



Perbandingan Foreign Direct Investment, net inflows (BoP, current US\$) 1970-2019: Indonesia, Jepang, Rep. Korea (Korea Selatan), dan India

Sumber: Data World Bank Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$) 1970-2019: Indonesia, Japan, Rep. Korea (South Korea), dan India. International Monetary Fund, Balance of Payments database, supplemented by data from the United Nations Conference on Trade and Development and official national sources. License: CC BY-4.0

Namun, FDI Indonesia saat ini belum mengalami peningkatan yang cukup signifikan dibandingkan dengan peningkatan kebutuhan atas belanja infrastruktur. Oleh karena itu, dalam rangka memperbaiki iklim investasi dan meningkatkan *direct investment*, sekaligus mengisi kesenjangan kebutuhan belanja infrastruktur, Pemerintah Indonesia membentuk SWF yang dikelola oleh Lembaga Pengelola Investasi (LPI) atau *Indonesia Investment Authority* (INA).

Perbedaan dengan Lembaga Investasi Lainnya di Bidang Infrastruktur Milik Pemerintah

Sebelum pembentukan LPI, Indonesia telah memiliki badan investasi lain di bidang infrastruktur, yaitu BLU dan BUMN Pengelola Dana Investasi Pemerintah. Contoh badan investasi lain di bidang infrastruktur adalah Pusat Investasi Pemerintah (PIP), suatu BLU investasi yang

dananya bukan merupakan kekayaan negara yang dipisahkan, dan PT SMI, PT PII, PT SMF, serta PT GDE sebagai BUMN pengelola investasi sektor infrastruktur di Indonesia yang pengelolaan dananya termasuk dalam kekayaan negara yang dipisahkan. Atas kendali pemerintah yang cukup besar dalam pengelolaan investasi, BLU dan BUMN pengelola dana investasi mendapatkan kritik atas kemungkinan ketidakefisienan dalam pengelolaannya (*a typical state-owned enterprises will say: "profit or loss, the government will bail us out"*).

Secara struktur dan bentuk kelembagaan, LPI merupakan lembaga *sui generis*, yaitu lembaga yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk melaksanakan kewenangan yang sebelumnya dipegang oleh pemerintah, namun pada prakteknya bertindak secara otonom atau independen dari kepentingan pemerintah. Independensi dan fleksibilitas yang lebih tinggi dari BUMN diberikan kepada lembaga *sui generis* sebagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Salah satu contoh lembaga *sui generis* selain LPI adalah Bank Indonesia (BI), Lembaga Penjamin Simpanan (LPS),

Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia (LPEI), dan BPJS Kesehatan, serta BPJS Ketenagakerjaan. Lembaga *sui generis* termasuk dalam kekayaan negara yang dipisahkan yang secara akuntansi tetap dilaporkan dalam LKPP melalui Laporan Keuangan Investasi Pemerintah (LKIP) dalam akun Investasi Jangka Panjang Permanen.

Selain secara struktur dan bentuk kelembagaan, perbedaan lain antara LPI dengan lembaga investasi lain pemerintah adalah terkait dengan bentuk investasi yang dilakukan. BLU dan BUMN pengelola investasi pemerintah merupakan salah satu *fiscal tool* yang dapat dikendalikan secara langsung oleh pemerintah. Investasi pada kedua jenis lembaga ini dapat berbentuk aset-aset non komersial dan komersil. Adapun pengelolaan investasi pada LPI hanya terbatas pada pengelolaan aset-aset komersial yang memiliki daya hidup (*commercially viable assets*). Dengan demikian, pengelolaan investasi oleh LPI akan lebih menarik dalam meningkatkan FDI di Indonesia dibandingkan pengelolaan investasi oleh BLU atau BUMN.

Kemiripan dengan SWF India

Dalam beberapa kesempatan, pemerintah menyatakan bahwa konsep pengelolaan SWF Indonesia memiliki kemiripan dengan konsep pengelolaan SWF India. Baik SWF Indonesia maupun SWF India, sama-sama digunakan untuk mendorong stok infrastruktur di masing-masing negara. Selain itu, SWF kedua negara ini juga diharapkan dapat mendorong peningkatan FDI dan memperbaiki iklim investasi internal. Dalam hal lain, SWF Indonesia dan SWF India sama-sama mendorong profesionalisme, efisiensi, dan efektivitas pengelolaan dana investasi. Untuk mendorong hal tersebut, SWF Indonesia dikelola oleh lembaga *sui generis*, sedangkan SWF India dikelola oleh lembaga yang dimiliki pemerintah dengan proporsi kepemilikan sebesar 49 persen, sehingga tidak ada dominasi pemerintah dalam pengelolaannya.

Sekilas tentang Pengelolaan SWF India

SWF India dibagi ke dalam tiga jenis mandat pendanaan, yaitu *master funds*, *fund of funds*, dan *strategic opportunities funds*. *Master funds* adalah bagian

terbesar dalam SWF India yang diperuntukan untuk investasi pada *commercially viable* infrastruktur. *Fund of funds* adalah pendanaan dalam bentuk kerja sama dengan pihak ketiga dalam hal ini manajer pendanaan (*fund managers*). Analogi bentuk investasi *fund of funds* sama seperti seorang individu yang melakukan investasi dalam bentuk reksadana. *Strategic opportunities funds* adalah pendanaan yang hanya berfokus pada pendanaan *private equity* untuk bentuk usaha domestik yang telah memiliki pertumbuhan yang sangat tinggi, seperti salah satunya unicorns domestik.

National Investment Infrastructure Fund (NIIF) selaku pengelola SWF India memiliki peran sebagai intermediari pendanaan infrastruktur. Perusahaan pelaksana proyek pembangunan infrastruktur dapat mengajukan proposal pendanaan kepada NIIF. Kemudian NIIF akan melakukan penilaian atas proyek infrastruktur tersebut dan menerbitkan instrumen keuangan atas infrastruktur terkait. Cara lainnya adalah melalui obligasi yang dijaminan. Pihak bank (swasta atau pemerintah), yang telah memberikan pinjaman dalam bentuk obligasi kepada perusahaan pembangunan proyek dan/atau perusahaan pengelola suatu infrastruktur, menjual investasi atas obligasi infrastrukturnya kepada NIIF. Kemudian NIIF melakukan penilaian atas masing-masing obligasi dan dapat mem-*pooling* obligasi ini berdasarkan kriteria tertentu, yang setelahnya NIIF dapat menerbitkan instrumen keuangan untuk setiap *pools*-nya, atau spesifik untuk suatu obligasi tertentu saja.

Sama seperti NIIF, pemerintah berharap LPI mampu menciptakan



instrumen keuangan yang inovatif. Penciptaan instrumen keuangan tersebut merupakan bentuk pendalaman sektor keuangan sebagai upaya pengembangan kapasitas pembiayaan infrastruktur jangka panjang. Penciptaan instrumen keuangan tersebut juga diharapkan mampu menjangkau *demand* dari investor-investor tertentu, seperti diantaranya perusahaan asuransi, dana pensiun, dan SWF negara lain.

Tata Kelola SWF dan Peran Pengawasan APIP

Isu pengelolaan SWF selalu dan tidak pernah lepas dari permasalahan tata kelola/*governance*. Pemerintah dan lembaga pengelola SWF perlu menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan SWF. Oleh karena itu, The International Working Group of Sovereign Wealth Funds (IWG) dengan dukungan IMF, telah menerbitkan prinsip dan praktik yang diterima secara umum atas pengelolaan SWF, yang dinamai *Santiago Principles*. Kesesuaian dengan *Santiago Principles* akan memberikan keyakinan bahwa pengelolaan SWF telah dilakukan secara memadai. Pengawasan atas kesesuaian

pengelolaan SWF dengan *Santiago Principles* dilakukan secara internal (unit satuan audit internal LPI) maupun eksternal (kantor akuntan publik yang ditunjuk).

Credit ratings juga perlu menjadi perhatian dalam rangka pengawasan tata kelola SWF. Instrumen keuangan yang diciptakan oleh LPI akan menjadi subyek penilaian dan evaluasi pemeringkatan kredit (*credit ratings*), atau prospektus debitor. Pada dasarnya, pemeringkatan kredit adalah untuk memberikan keyakinan terkait kemampuan debitor dalam melakukan pelunasan pinjamannya. Semakin rendah *credit ratings* debitor biasanya diikuti dengan tingkat bunga pinjaman yang tinggi, yang diartikan bahwa pinjaman tersebut berisiko terlambat dibayar atau tidak terbayar. Sebaliknya, semakin tinggi *credit ratings*, diikuti dengan tingkat bunga pinjaman yang rendah, yang diartikan debitor akan melunasi pinjamannya tepat waktu. Dengan demikian, *credit ratings* akan mempengaruhi *cost of fund* instrumen keuangan LPI yang akan diterbitkan. Rendahnya transparansi dan akuntabilitas akan membuat debitor ‘menyembunyikan’ kelemahannya sebagai upaya peningkatan *credit ratings* demi mendapatkan tingkat bunga pinjaman yang rendah. Pada akhirnya, instrumen keuangan tersebut akan berada di atas nilai wajar (*overvalued*). Pengawasan tata kelola SWF melalui *credit ratings* dilakukan oleh lembaga pemeringkat kredit, baik domestik maupun internasional.

Belajar dari tragedi *Global Financial Crisis* (GFC) 2008, *profiling* dan pengelolaan pemberian pinjaman kepada debitor menjadi sangat penting. Pembangunan atau pengelola infrastruktur yang menjadi target pendanaan SWF Indonesia dapat meliputi BUMN, BUMD, atau instansi pemerintah pusat/daerah terkait. Di sinilah peran APIP lainnya dalam mendukung pengelolaan SWF. APIP lainnya harus mampu menyediakan informasi yang memadai atas proyek infrastruktur yang berada dalam pengawasannya (*profiling*). Penyediaan informasi dari APIP ini merupakan upaya mendukung praktik transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SWF di Indonesia. Pada akhirnya, hal ini akan mendukung LPI dalam menilai dan menciptakan instrumen keuangan atas proyek infrastruktur tersebut.



**Pertanyaan:**

Seorang Auditor Muda mengajukan Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit (DUPAK) untuk semester 1 tahun 2021.

Usulan DUPAK-nya terdiri dari pendidikan (0), pengawasan (10.830), pengembangan profesi (0,510), dan penunjang (15).

1. Apakah boleh dari total angka kredit, jumlah unsur penunjangnya sudah melebihi 20% dari total angka kredit yang diajukan dan yang bersangkutan belum waktunya naik pangkat ?
2. Apa boleh setiap semester mengajukan unsur penunjang lebih dari 20% dari jumlah yang diajukan?

Femmilyanti Hilala

Jawaban:

Tidak ada batasan pengajuan DUPAK untuk masing-masing unsur, begitu juga penunjang. Hal-hal yang harus dipenuhi terkait angka kredit untuk naik pangkat adalah:

1. Sudah memenuhi persyaratan total yang harus diperoleh dalam pangkat/jabatan untuk naik pangkat di atasnya.
2. Komposisi unsur utama dan penunjang adalah minimal 80% untuk unsur utama (diklat, pengawasan, dan pengembangan profesi) dari total angka kredit penjenjangan, dan maksimal 20% untuk unsur penunjang dari total angka kredit penjenjangan.
3. Harus mengumpulkan delta angka kredit pengembangan profesi yang dipersyaratkan selama dalam pangkat/jabatan untuk bisa naik ke pangkat/jabatan di atasnya.
4. Memenuhi sertifikasi yang dipersyaratkan.
 - Unsur penunjang boleh lebih dari 20%, namun untuk kenaikan pangkat maksimal 20%. Artinya, komposisi yang akan digunakan adalah 80% unsur utama dan 20% unsur penunjang.
 - Sebaliknya, unsur utama itu minimal 80% dan boleh lebih, maka dapat merubah persentase unsur penunjang.
 - Sebagai contoh: unsur utama adalah 90%, berarti unsur penunjang adalah 10. Komposisi ini dibolehkan, karena unsur penunjang yang diatur adalah batas maksimal.
 - Akumulasi jika penunjang lebih dari 20% tetap terbawa dalam PAK, tetapi untuk komposisi kenaikan pangkat/jabatan tidak mengubah komposisi.

**Salam,
Kapusdiklatwas, Arief Tri Hardiyanto**

Pertanyaan:

Saya ikut perpindahan jabatan mau ke JFA, dari golongan III/c.

1. Berapa angka kredit yang harus saya kumpulkan untuk kenaikan jenjang selanjutnya (III/d)?
2. Apakah ada program *inpassing*?
3. Jika saya mulai Ahli Pertama, tarif angka kreditnya 0,01, sementara tarif angka kredit Auditor Muda (III/c) cukup besar. Bagaimana solusinya?

Tuti Mayang

Jawaban:

1. Untuk kenaikan pangkat dari Penata golongan III/c menjadi Penata Tingkat I golongan III/d, sangat bergantung kepada jumlah perolehan angka kredit ketika diangkat pertama kali dalam JFA. Untuk naik pangkat menjadi Penata Tingkat I golongan III/d, harus dapat memperoleh angka kredit kumulatif minimal 300, dengan delta angka kredit pengembangan profesi di pangkat Penata golongan III/c paling kurang berjumlah 8.
2. Program *Inpassing* sudah berakhir per tanggal 6 April 2021.
3. Solusinya adalah mengumpulkan angka kredit unsur utama, yaitu pendidikan dan pelatihan, pengawasan, dan pengembangan profesi.

**Salam,
Kapusdiklatwas, Arief Tri Hardiyanto**

Pembaca, rubrik ini kami sediakan untuk Anda yang mempunyai masalah dengan Jabatan Fungsional Auditor (JFA), baik seputar aturan-aturan JFA, angka kredit maupun sertifikasinya. Pengasuh rubrik ini adalah Pak Edi Mulia dan Pak Arief Tri Hardiyanto. Surat yang Anda layangkan untuk rubrik ini, hendaknya ditujukan ke wartapengawasan@gmail.com atau redaksi **Warta Pengawasan**.

MENYEJAHTERAKAN PEREMPUAN MELALUI PEMBALUT KAIN

Westiani Agustin, Founder Biyung Indonesia

Pembalut kain bukanlah sebuah kemunduran, melainkan sebuah kesadaran.

Bahwa ada yang terbaik bagi kesehatan perempuan, ada solusi untuk kelestarian lingkungan, dan ada jalan untuk berdaya bersama.

Kaum perempuan menyimpan berjuta potensi. Dalam konteks pembangunan nasional, kontribusi perempuan sangatlah signifikan. Menyandang predikat pendidik pertama di dalam keluarga, pemberdayaan perempuan erat kaitannya dengan perbaikan kualitas generasi penerus bangsa.

Mengingat pentingnya peran tersebut, Westiani Agustin tergerak untuk mengangkat isu kesehatan perempuan dan lingkungan yang dimulai dari lingkaran terkecilnya. Akrab disapa Ani, inspirasi gerakan perempuan asal Yogyakarta ini berangkat dari sesuatu yang sangat dekat dengan keseharian perempuan, yaitu menstruasi.

Pada tahun 2018, Ani mendirikan Biyung Indonesia untuk mengeksekusi tiga misinya. Pertama, membangun kesadaran tentang hak kesehatan

seksual dan reproduksi, terutama hak menstruasi sehat bagi perempuan. Kedua, membangun kesadaran tentang pilihan konsumsi sehat dan berdampak baik yang tidak hanya bagi perempuan, tetapi juga bagi bumi dan kemanusiaan. Ketiga, membangun kesadaran berdaya bersama melalui pengembangan simpul-simpul usaha kelompok perempuan untuk produksi pembalut yang aman, sehat, dan terjangkau.

Bersama tiga anggota timnya, Ani pun menjalankan usaha, edukasi, serta kampanye tentang hak hidup sehat perempuan dan lingkungan yang salah satunya dibingkai dalam aktivitas bertajuk “Perempuan Bantu Perempuan”.

Penasaran bagaimana kisah Ani menjalankan Biyung Indonesia dalam menginspirasi perempuan-perempuan Indonesia agar lebih sadar akan kesehatan menstruasi dan kelestarian bumi? Yuk simak bersama wawancaranya bersama Tim Warta Pengawasan.

Boleh diceritakan awal mula dan latar belakang berdirinya Biyung Indonesia? Apakah Mbak Ani memang punya background di bidang kesehatan, atau karena tergerak dari kondisi sekitar? Sebenarnya latar belakang saya bukan di bidang kesehatan, melainkan

pendidikan lingkungan. Dalam perkembangannya di banyak aktivitas pendidikan lingkungan, ada satu isu yang mengganggu saya. Yaitu stigma perempuan sebagai kontributor penumpukan sampah yang cukup besar di dunia akibat konsumsi pemakaian pembalut sekali pakai.

Bicara soal sampah pembalut sekali pakai, sekitar 70 juta perempuan Indonesia berada di fase produktif, yang artinya mereka mengalami menstruasi aktif. Jika rata-rata perempuan menggunakan 20 lembar pembalut sekali pakai saat menstruasi setiap bulannya, itu berarti akan ada 1,4 miliar lembar sampah pembalut sekali pakai per bulannya yang tersebar di daratan dan perairan Indonesia.

Sayangnya, berbagai aktivitas pendidikan lingkungan jarang menyinggung isu ini. Fokus isu lingkungan justru lebih banyak membahas hal-hal yang jauh dari keseharian. Walau kemudian mulai berkembang isu lingkungan yang mengangkat tema gaya hidup hijau, *go green* dan hari ini dengan topik *zero waste*. Tetapi saya amati, itu pun masih belum banyak yang secara khusus menyinggung irisan persoalan lingkungan dan hak perempuan.

Atas ‘keprihatinan’ inilah, tahun 2016 saya memulai satu aktivitas yang mencoba memberi kontribusi solusi atas isu tersebut. Ternyata

perkembangannya bagus, dan akhirnya pada tahun 2018 saya memutuskan untuk mengelolanya secara intensif dengan mengajak dua rekan saya hingga berdirilah Biyung Indonesia.

Awalnya, aktivitas Biyung Indonesia terbatas pada produksi pembalut kain dan memasarkannya melalui media sosial. Respon masyarakat sangat baik. Namun kemudian saya berpikir, berapa persen sih perempuan yang mengakses media sosial? Padahal, menstruasi sehat adalah hak semua perempuan. Biyung Indonesia kemudian berkolaborasi dengan berbagai pihak untuk memperluas aktivitasnya lewat edukasi dan kampanye tentang Hak Hidup Sehat Perempuan dan Lingkungan dengan *tagline* “Perempuan Bantu Perempuan”. Karena kekuatan terbesar dari misi ini adalah sesama perempuan saling bantu dan saling menguatkan.

Mengapa Biyung Indonesia memilih kesehatan perempuan sebagai *point of concern*?

Selama ini, perempuan yang mengalami iritasi saat menstruasi, menganggap hal tersebut adalah hal yang lumrah. Pemikiran mereka, iritasi adalah konsekuensi dari penggunaan pembalut sekali pakai. Kesadaran-kesadaran inilah yang kemudian kami gali bahwa pembalut sekali pakai itu mengandung bahan-bahan yang berbahaya,

berdampak buruk tidak hanya bagi lingkungan, namun juga bagi kesehatan perempuan.

Hal miris lainnya yang kami temui tidak hanya di pedesaan tetapi juga di pada kelompok perempuan di kampung padat kota, adalah bagi perempuan yang sudah berkeluarga, sumber-sumber penghasilan dan pembiayaan di rumah lebih banyak digunakan untuk kebutuhan anak dan suami ketimbang untuk kebutuhan utama perempuan. Karena keterbatasan ekonomi dan pola pikir posisi perempuan yang selalu “dikesampingkan” inilah, maka sering kali mereka hanya mampu menggunakan satu pembalut sekali pakai selama satu hari, demi penghematan.

Tentunya kita tidak bisa menyalahkan kondisi ini karena memang perempuan tidak punya banyak pilihan. Hal tersebut diperparah dengan nihilnya kesadaran tentang hak hidup sehat dan pemahaman tentang kebutuhan perempuan.

Kami pun tidak bisa serta merta memasarkan pembalut kain sebagai substitusinya pada masyarakat yang terkendala secara finansial atau karena tidak memiliki pemahaman yang baik tentang kesehatan diri dan lingkungan. Karena itulah kami kemudian berkomitmen untuk menyisihkan keuntungan penjualan produk Biyung Indonesia

untuk mengembangkan program edukasi tentang kesehatan perempuan dan lingkungan, serta pelatihan membuat pembalut kain bagi kelompok perempuan dengan keterbatasan ekonomi, perempuan di wilayah terpencil, dan perempuan disabilitas. Dari pelatihan-pelatihan ini, tidak hanya muncul kesadaran baru tentang hak hidup sehat bagi perempuan, namun juga lahir kelompok-kelompok produksi pembalut kain. Kelompok ini di kemudian hari menjadi mitra kerja Biyung Indonesia, yang juga mampu menjadi usaha mandiri untuk menambah sumber penghasilan mereka.

Sejak berdirinya Biyung Indonesia, dinamika apa saja yang pernah dialami? Bagaimana Mbak Ani akhirnya memantapkan diri memperluas *sociopreneurship* ini? Adakah kendala terkait pendanaan?

Salah satu misi Biyung Indonesia adalah ikut mengurangi sampah plastik. Kalau berbicara soal perhitungan pengurangan sampah plastik, itu artinya Biyung Indonesia harus bisa menjangkau masyarakat lebih luas. Apabila aktivitas kami hanya terbatas pada jualan, sementara segmennya hanya 10 hingga 20 persen perempuan Indonesia, tentu saja ini menjadi tidak signifikan dengan misi kami untuk mengurangi sampah.

Oleh karena itu, kami butuh strategi lain.

Strateginya kemudian dengan mengajak segmen konsumen yang punya kepedulian terhadap isu yang sama dan punya kemampuan lebih untuk bisa mendukung dan terlibat aktif dalam gerakan ini. Ada konsumen yang bisa terlibat dalam bentuk membantu menyebarluaskan kampanye ini di media sosial mereka atau menghubungkan dengan pihak yang bisa ikut terlibat juga. Ada juga konsumen yang terlibat dengan berdonasi, untuk ikut urunan biaya produksi pembalut kain. Istilahnya, menyubsidi perempuan yang tidak bisa menjangkau pembalut kain.

Donasi yang terkumpul digunakan untuk mengadakan pelatihan membuat pembalut kain atau pengadaan pembalut kain gratis untuk kelompok perempuan yang akan dibagikan gratis untuk kelompok perempuan yang membutuhkan, terutama bagi kelompok yang minim akses ekonomi di kampung padat kota, pedesaan, pedalaman dan perempuan disabilitas.

Dengan menjalankan strategi seperti ini, di mana profit usaha dan donasi harus terkumpul untuk menjalankan misi sosial, karena itulah Biyung Indonesia bisa disebut sebagai *social enterprise*. Bisnis ini harus terus berjalan dan mendapat profit, di saat yang sama harus terus melakukan



edukasi untuk membangun kesadaran agar lebih banyak pihak yang mendukung dan terlibat dalam gerakan ini.



Saat pandemi ini, adakah Biyung Indonesia terdampak, baik secara materil maupun moril para SDM-nya?

Signifikan, pandemi berdampak pada penurunan 70 persen penjualan kami. *Reseller* Biyung Indonesia banyak yang tutup, *workshop-workshop* batal, bahkan gaji untuk empat orang tim inti kami harus dibayar mundur dan diangsur. Kami sempat kolaps di awal pandemi.

Namun kemudian ada lembaga perempuan yang mengajak kami berkolaborasi untuk penggalangan donasi dan membagikan pembalut kain gratis di kampung-kampung area Yogyakarta. Latar belakang aktivitas

ini adalah karena bantuan-bantuan yang perempuan terima hanya berupa sembako, sementara penghasilan mereka berkurang atau bahkan tidak ada sama sekali. Sementara kebutuhan rutin seperti membeli pembalut tidak pernah terpikirkan oleh pihak manapun. Inilah yang membuat kami kembali bersemangat, bahwa kami tetap bisa melakukan hal baik dan melanjutkan misi meski di tengah pandemi.

Bulan Agustus 2020, kami mulai putar haluan untuk strategi baru, dengan menggiatkan aktivitas penggalangan dana dan banyak melakukan kolaborasi aktivitas kampanye dan edukasi bersama jaringan kerja secara daring.

Perkembangan lainnya di masa pandemi ini adalah dukungan dari donatur yang tidak hanya untuk biaya produksi pembalut kain, namun juga dukungan untuk melakukan pelatihan pembalut kain bagi kelompok-kelompok perempuan. Kemudian lahirlah kelompok-kelompok produksi pembalut kain yang baru, terutama dari kelompok perempuan disabilitas. Melalui aktivitas produksi pembalut kain tersebut, mereka jadi punya sumber penghasilan baru saat pandemi.

Mbak Ani rajin memberikan pelatihan-pelatihan kepada masyarakat. Menurut

Mbak Ani, bagaimana kondisi literasi perempuan Indonesia atas isu kesehatan reproduksinya dan kelestarian bumi?

Tantangan edukasi tentang hak kesehatan perempuan dan kelestarian lingkungan ini justru lebih besar di perkotaan karena latar belakang kehidupan masyarakat perkotaan yang terbiasa dengan hal-hal “praktis”, aktivitas penghidupan yang dituntut dengan kecepatan tinggi dan secara finansial dianggap cukup untuk konsumsi lebih dari yang dibutuhkan. Selain itu, yang terberat adalah anggapan bahwa sebenarnya sampah dari konsumsi kita sudah ada yang mengurus, jadi untuk apa memilih pembalut kain yang merepotkan.

Salah satu kampanye yang kami anggap sudah tidak relevan adalah jargon “Jagalah Kebersihan”. Ini kebersihan siapa? Kemudian, jargon “Buanglah Sampah pada Tempatnya.” Itu tempat sampahnya siapa? Memang benar, kita membuang sampah pada tempatnya, tapi apakah itu sudah cukup menyelesaikan persoalan sampah dan tidak akan menimbulkan masalah baru? Persoalan sampah di Indonesia sudah kritis. Termasuk untuk konsumsi pembalut sekali pakai, 99 persen berakhir menjadi sampah.

Contoh nyata, di sebuah daerah di Jawa Timur ada



satu kelompok masyarakat yang sumber penghidupannya dari tambak ikan di sungai. Tambak mereka berbatasan dengan pemukiman padat kota yang sungainya dilalui tumpukan sampah. Warga mendapatkan ikan-ikan mereka di tambak tidak berkembang, telur-telurnya menetas hanya menjadi ikan jantan yang tidak bisa menghasilkan telur baru. Kemudian ada sekelompok peneliti yang membawa sampel ikan-ikan ini ke laboratorium. Hasil penelitian mereka, ternyata ikan tersebut mengasup mikroplastik, termasuk gel-gel yang terkandung dalam pembalut dan popok sekali pakai. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa sampah plastik yang mencemari sebuah ekosistem dapat mengubah DNA makhluk hidup yang hidup di dalamnya. Ini adalah contoh nyata bahwa pencemaran lingkungan yang disebabkan dari sampah plastik berdampak buruk bagi penghidupan warga.

Di hampir seluruh wilayah Indonesia juga mengalami

krisis tempat pembuangan sampah. Penumpukan sampah plastik dan ragam material yang tidak dapat diolah dan terurai, termasuk sampah pembalut sekali pakai, seperti bom waktu, tinggal menunggu waktunya meledak. Pembusukan pembalut sekali pakai yang bercampur dengan aneka sampah yang juga mengalami pembusukan, berkontribusi pada pembentukan gas yang mengakibatkan peningkatan suhu di area penumpukan pembuangan sampah, yang pada akhirnya akan menyebabkan pemanasan suhu secara global. Inilah yang sering kita dengar tentang pemanasan global yang menyebabkan perubahan iklim, dan menjadi ancaman bencana di bumi.

Jadi ini harus menjadi perhatian kita bersama bahwa konsumsi kita di rumah berkontribusi pada satu hal besar di luar sana. Edukasi dan pemahaman seperti inilah yang harus diperkuat. Jadi kami memang harus melakukan edukasi yang berlapis, paralel, untuk

membangun kesadaran tentang hak sehat perempuan sekaligus tentang kelestarian lingkungan.

Adakah pesan untuk Pembaca Warta Pengawasan yang mungkin masih baru atau bahkan belum begitu aware soal kesehatan dan kelestarian bumi? Adakah pesan bagi mereka supaya ikut menyuarakan isu tersebut atau mungkin terjun ke bisnis-bisnis yang ramah lingkungan?

Memperbaiki kualitas lingkungan adalah tugas kita bersama. Ketika penumpukan sampah semakin meningkat, kita akan mengalami kesulitan di masa depan untuk mendapatkan kualitas lingkungan yang baik. Itu artinya, ancaman bencana ada di depan kita dan generasi kita di masa depan.

Pemakaian pembalut kain membantu mengurangi konsumsi yang berdampak negatif bagi lingkungan, karena pembalut kain dapat dipakai dan dicuci ulang, tidak langsung dibuang dan tidak berakhir menjadi sampah.

Selain mendukung pelestarian lingkungan, pemakaian pembalut kain juga memberi nilai sejahtera bersama bagi perempuan.

Dengan memakai pembalut kain, perempuan bisa melakukan penghematan, karena tidak perlu lagi membeli pembalut sekali pakai setiap bulan, cukup sekali membeli pembalut kain dan bisa berhemat hingga 3 sampai 4 tahun pemakaian. Nilai penghematan tersebut dapat dimanfaatkan untuk hal-hal lain yang lebih bermanfaat.

Kemudian, nilai kesejahteraan lainnya adalah memakai pembalut kain dapat membantu perekonomian para perempuan pengrajin pembalut kain karena hampir semua produksi pembalut kain ini dikerjakan oleh industri rumahan.

Inilah yang ingin kita kuatkan, bahwa pemakaian pembalut kain sangat bermanfaat untuk diri sendiri, membantu lingkungan, dan juga untuk membantu sesama perempuan. Dengan pembalut kain, perempuan bisa berdaya bersama, sejahtera bersama.

Menurut Mbak Ani, dukungan apa yang dibutuhkan dari pemerintah terkait isu kesehatan perempuan dan pemberdayaannya terutama di masa pemulihan ekonomi ini?

Target dari misi kami adalah edukasi untuk perubahan. Pertama, perubahan perilaku yang positif bagi perempuan sebagai pemakai. Kedua, harapan pada perubahan kebijakan pemerintah.

Pemerintah tentunya sudah memiliki kebijakan dan regulasi terkait pemenuhan kesehatan masyarakat. Namun kaitannya dengan gerakan ini adalah mendorong pembuatan kebijakan yang lebih tepat sasaran dan mencakup banyak aspek. Antara lain mendorong agar pemerintah menggratiskan pembalut kain ini di puskesmas sebagai bagian dari layanan BPJS dan perempuan bisa mengakses pembalut kain dengan mudah di puskesmas atau sekolah-sekolah. Di sini kita bisa melihat bentuk konkrit lain dari jaminan kesehatan yang langsung dapat dimanfaatkan bagi masyarakat terutama perempuan. Selain itu, nilai ekonomi dan pemberdayaannya juga akan sangat luar biasa apabila pembalut kain yang disediakan di puskesmas tersebut diproduksi oleh kelompok-kelompok penjahit perempuan di masing-masing kecamatan.

Saat ini misalnya, ketika pembagian bantuan sosial untuk pandemi, pemerintah dapat menyediakan pembalut kain di dalam paket bansos yang diproduksi oleh pengrajin perempuan. Jika kelompok pengrajin perempuan ini terus *di-support* untuk memproduksi,

maka tidak hanya membantu pemulihan perekonomian perempuan dan keluarga di masa pandemi, namun juga mengembangkan potensi masyarakat untuk kehidupan yang lebih baik.

Hingga saat ini kami terus melakukan upaya-upaya edukasi bagi perempuan agar semakin sadar mengubah perilaku mereka terhadap pemakaian pembalut kain dan bisa memproduksi pembalut kain sendiri. Kami berharap jika suatu hari nanti pemerintah sudah membuat kebijakan tersebut, maka kelompok-kelompok produksi pembalut kain ini sudah mampu menyediakannya. Dengan demikian, pemerintah bisa membeli langsung dari mereka, bukan membuat keuntungan bisnis baru dengan korporasi besar, seperti yang selama ini dilakukan.

Jadi, harapan besar kami adalah pemerintah bisa membuat kebijakan yang lebih signifikan terhadap pemenuhan hak hidup sehat warga dan pemberdayaan perempuan dengan hal-hal yang meski sederhana ini, namun nyata berdampak pada pemulihan ekonomi perempuan dan keluarga. Skema solusi yang sangat sederhana namun memiliki potensi besar untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, hari ini, dan masa depan.

(Ayu Isni Arum)

MASIH TENTANG MEREKA YANG MENGUNGKAP *Misteri Hidup*

“Surga menyimpan semua jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan duniawi kita, dimulai dengan lima orang yang menantimu, sama seperti mereka menantikan kita semua dalam pengertian sejati istilah paling berharga itu. Pulang.” - halaman 205.

Annie, lolos dari tragedi maut di taman bermain Ruby Pier. Ia diselamatkan oleh Eddie, pegawai bagian pemeliharaan, dari hantaman gerbong salah satu wahana yang terlepas dari jalurnya. Sejak kejadian penuh mukjizat itu, Annie sering menyalahkan dirinya atas jalan hidup yang penuh kemalangan. Annie merasa ia perlu bertanggung jawab terhadap kematian Eddie, begitu pula dengan nasib

rumah tangga ibunya, hingga kondisi nahas Paulo, suami yang baru dinikahnya semalam. Paulo kini sedang koma akibat kecelakaan balon udara di hari pertama bulan madu mereka. Ketika Annie hendak mendenonorkan salah satu paru-parunya agar Paulo bisa selamat, ia mencicipi surga dan bertemu dengan lima orang, yang baik secara langsung maupun tidak langsung, memiliki peran besar dalam hidup Annie.

Dimulai dari orang pertama, kelima orang tersebut memberi Annie pelajaran tentang segala keterkaitan dalam hidup bahwa tidak ada kisah yang berdiri sendiri. Setiap kehidupan berhubungan satu sama lain bagaikan benang di alat tenun yang saling menjalin dengan cara yang tidak kita sadari. Setiap orang hadir di kehidupan orang lainnya karena suatu alasan, dan di surga itulah mereka akan kembali menemui untuk membantu kita memahami hal-hal yang telah kita alami

dan yang tidak kita ketahui. Siapa sajakah mereka?

Di buku pertama, *The Five People You Meet in Heaven*, penulis menceritakan pertemuan Eddie di surga dengan kelima orang tersebut. Kelima orang yang menyibakkan tirai kehidupan Eddie yang dirasa hampa tak bermakna. Selanjutnya, di buku kedua ini kita akan mengikuti kisah Annie yang belajar untuk berdamai dengan diri sendiri. Mengingat hidup Annie dan Eddie saling bersinggungan, kita jadi akan sering diingatkan oleh sosok Eddie. Tapi tenang saja, penulis menyajikan alur dengan sangat baik sehingga tidak masalah jika kita membaca buku ini tanpa menamatkan buku sebelumnya.

Plot cerita dibawakan secara mundur. Di halaman pertama, pembaca langsung berhadapan dengan kondisi yang diduga akhir dari perjalanan hidup Annie. Begitu pula bagian-bagian selanjutnya akan dipenuhi banyak *flashback* ke masa kecil Annie, lalu kembali ke

masa kini. Meski pembaca sering diajak melompati dari satu masa ke masa yang lain, namun penulis berhasil membawakannya dengan sangat mulus.

Membaca buku ini saat kondisi pandemi Covid-19 di Indonesia saat ini akan membawa kita ke banyak perenungan tentang hidup. Karena kehidupan saling bersinggungan, kita jadi menyadari bagaimana kelalaian dan kedisiplinan kita dalam menerapkan protokol kesehatan bisa berpengaruh pada kesehatan dan mungkin nasib orang lain. Tanpa menafikan bahwa jalan hidup juga bagian dari rencana Tuhan, kita jadi diingatkan agar bisa lebih bijak dalam bersikap kepada orang lain dan menyikapi hidup.

“Orang mengeluh, seandainya saja orang-orang yang mereka sayangi lahir lima puluh tahun kemudian, mereka mungkin bisa diselamatkan dari apa yang membunuh mereka. Mungkin juga apa yang

membunuh mereka itu justru membuat orang mencari obatnya.” – halaman 63.

Kutipan tersebut terasa sangat nyata dengan kondisi saat ini. Bagi banyak orang jadi ditinggalkan oleh kerabat tercinta akibat wabah, juga bagi sebagian lainnya yang masih berharap tetap sehat atau berjuang untuk sembuh. Tidak hanya menjadi akhir dari perjalanan hidup seseorang, wabah ini juga menjadi awal perjalanan para peneliti yang masih berjuang mencari cara penyembuhan dan pencegahannya.

Sebagaimana disebutkan bahwa setiap momen dan sosok yang hadir dalam hidup kita datang untuk sebuah alasan, maka kisah sendu di buku ini juga bisa kita maknai untuk mencari hikmah dari hadirnya Covid-19 di tengah-tengah kita saat ini.

(Nadia Khaerunnisa)



Judul: **Orang Berikut yang Kaujumpai di Surga**
(*The Next Person You Meet in Heaven*)
Pengarang: Mitch Albom
Tahun terbit: 2019
Dimensi: 208 halaman
Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama

BISAKAH RUBAH BERUBAH?



Dalam banyak kepercayaan, akal seringkali disebut sebagai atribut eksklusif manusia yang membedakannya dengan hewan. Mungkin inilah yang menyebabkan manusia memiliki ketertarikan terhadap hal-

hal berbau kecerdikan. Buktinya, tidak jarang tokoh-tokoh cerdas menjadi tokoh favorit dalam cerita rakyat dari berbagai belahan dunia. Sebut saja cerita Loki, Ikkyu-san, Anansi si Laba-laba, dan tentu saja, si Kancil, cerita favorit anak Indonesia.

Ini juga lah yang menjadi watak utama dari Mr. Fox (George Clooney), tokoh utama dalam film “*Fantastic Mr. Fox*” (2009).

Cerita ini dimulai dengan kilas balik kehamilan istri Mr. Fox, Felicity (Meryl Streep), yang

memaksanya meninggalkan aktivitas berbahayanya, yaitu menyusup ke peternakan dan mencuri unggas. Kehidupannya pun berubah. Kini, Mr. Fox adalah seorang ayah yang berprofesi sebagai kolumnis koran. Hidupnya mulai mapan sehingga ia pun mulai mencicil rumah. Rumah barunya ini memiliki pemandangan ke peternakan milik Boggis, Bunce, dan Bean, tiga peternak unggas yang terkenal kejam. Bahkan, kekejaman mereka sampai menjadi inspirasi bagi lagu anak-anak. Akan tetapi, melihat peternakan tersebut, Mr. Fox malah teringat masa mudanya. Jauh di lubuk hati, ia merasa masih belum berubah sepenuhnya. Ia pun menyusun rencana dan mengajak teman barunya, dan Kylie si opossum (Wallace Wolodarsky) pun turut serta.

Dengan cerdik, ia berhasil menerobos masuk peternakan dan menjarah unggas-unggas. Namun, Boggis, Bunce, dan Bean bukanlah peternak biasa. Mereka pun bersatu membalas dan berhasil mengurung Mr. Fox, berikut hewan-hewan tetangganya. Mr. Fox yang cerdik tentu tidak menyerah begitu saja. Ia pun menyusun rencana dengan melibatkan para tetangganya. Akankah Mr.

Fox dan kawan-kawan hewannya akan berhasil mengungguli tiga serangkai tersebut dalam adu kecerdikan ini?

Film ini diangkat dari buku berjudul sama karangan penulis buku anak kenamaan Roald Dahl. Jika mengikuti bukunya, tentu saja film ini ditujukan untuk seluruh keluarga. Namun, sedikit pertimbangan bagi orang tua, film ini memiliki *rating Parental Guide* (PG) sehingga orang tua tetap sebaiknya mendampingi anak-anak menonton film ini. Jalan ceritanya mungkin akan sedikit membingungkan bagi anak-anak. Namun, ada nilai moral yang bisa diambil dari film ini. Tentu saja bukan soal bagaimana cara Mr. Fox mencuri unggas.

Konflik dalam film ini mirip dengan apa yang dirasakan manusia saat pandemi COVID-19. Hewan-hewan yang terisolasi tersebut terpaksa menggunakan akalnya untuk bertahan hidup. Sebagai makhluk yang bertetangga dan bernasib sama, mereka kompak bahu-membahu mencari jalan keluar. Hal inilah yang bisa menjadi pelajaran bagi kita semua. Selain tentu saja, menonton film ini bisa menjadi acara keluarga sambil tetap di rumah saja sesuai imbauan

pemerintah. Akhir kata, untuk para pembaca, selamat menonton bersama keluarga!

(Gilang Rahmat Hastanto)



Judul ***Fantastic Mr. Fox***

Tahun Rilis **13 November**

2009 (Amerika Serikat)

Negara Asal **Amerika**

Serikat

Sutradara **Wes Anderson**

Produser **Allison Abbate,**

Scott Rudin, Wes

Anderson, Jeremy Dawson

Penulis Naskah **Wes**

Anderson, Noah

Baumbach

Pemain **George Clooney,**

Meryl Streep, Bill Murray,

Willem Dafoe, Owen

Wilson

Musik **Alexandre Desplat**

Sinematografi **Tristan**

Oliver

Editor **Andrew Weisblum**

Durasi **87 Menit**

KOTA LAMA SEMARANG, BELANDA KECIL DI TENGAH JAWA





*Empat penari membikin hati
Menjadi senang, aduh
Itulah dia malam gembira
Gambang Semarang*

-Gambang Semarang, Sundari Soekotjo

Malam mulai menjelang ketika penulis menelusuri jalanan di Kota Lama Semarang. Suasana pada malam itu tidak seperti gambaran lirik tembang Gambang Semarang yang dinyanyikan oleh Sundari Soekotjo di atas. Tidak ada empat penari yang membuat malam menjadi gembira, hanya beberapa orang berlalu lalang ditemani temaramnya lampu jalanan. Semenjak pandemi Covid-19, Pemerintah Kota Semarang memberlakukan PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) pada beberapa wilayah di Kota Semarang, salah satunya adalah Kawasan Kota Lama Semarang.

Barisan bangunan megah dengan daun pintu besar dan kaca patri bergaya Hindia Belanda menjadi pemandangan yang akan pembaca temukan di Kota Lama Semarang. Ratusan bangunan bersejarah ini dulunya dipakai sebagai pusat pemerintahan dan permukiman pada masa kolonial Belanda. Kawasan permukiman ini dibangun secara terkonsep. Sekeliling kota dibangun kanal air yang dilengkapi jembatan agar terhindar dari banjir. Menyusuri lorong-lorong di Kawasan Kota Lama Semarang seakan mencicipi secuil Eropa di masa lalu.

Bergeser sedikit ke bagian utara kawasan Kota Lama Semarang, kita dapat menemukan sebuah bangunan bersejarah yang hingga kini masih digunakan oleh banyak masyarakat Indonesia. Bangunan tersebut adalah stasiun tertua di Indonesia, yakni Semarang Tawang. Stasiun Tawang dirancang oleh

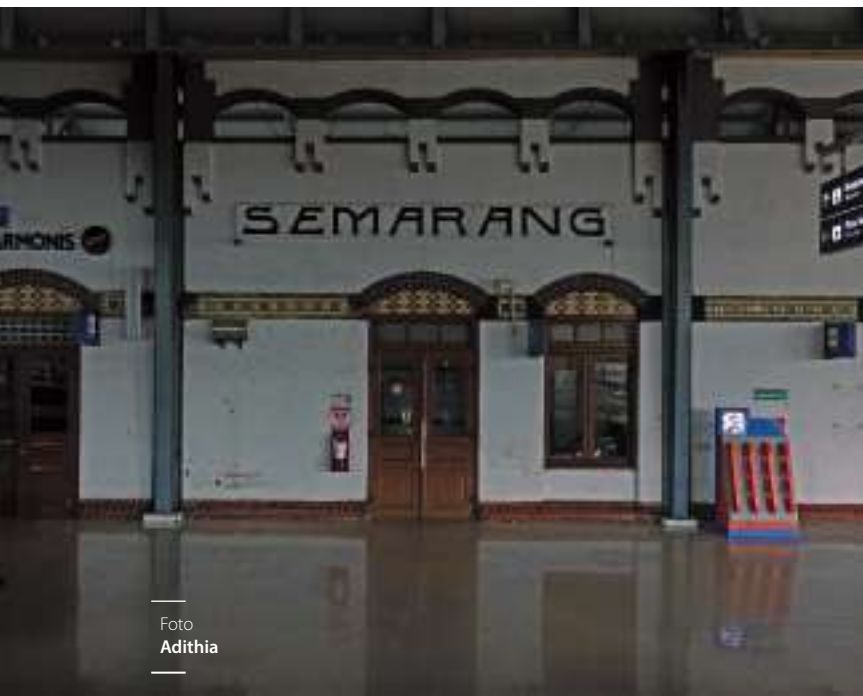


Foto
Adithia



arsitek Belanda Sloth-Blauwboer dan diresmikan pada tanggal 1 Juni 1914.¹ Hingga saat ini, bangunan luar stasiun masih mempertahankan bangunan asli buatan Belanda.

Namun, pelesiran ke kawasan Kota Lama Semarang, tidak melulu soal arsitektur bangunan dan sejarah. Bagi para penikmat kuliner, Kota Lama Semarang memiliki beberapa jenis tempat makan, mulai dari warung, café, hingga restoran yang menyajikan panganan lezat, sebut saja sate buntel, gulai kambing, atau olahan *seafood*. Bagi pengunjung yang ingin merasakan sensasi bersantap ala Eropa sambil menikmati suasana Kota Lama Semarang, bisa mencoba ke Spiegel Bar & Resto yang berada di sekitar Taman Srigunting.

Bagi pengunjung yang punya jiwa seni, jangan lewatkan *Semarang Contemporary Art Gallery* yang

sudah berdiri sejak tahun 2008. Menurut sejarah, ruang pameran ini menempati bekas kantor perusahaan asuransi *Indische Lloyd* yang berusia nyaris satu abad. Di sana, pengunjung bisa mendapati koleksi lukisan, patung, dan benda seni lainnya. Tidak hanya itu, apabila pengunjung juga punya ketertarikan pada barang antik, Pasar Klithikan di kawasan Kota Lama Semarang menawarkan komik-komik lawas, buku-buku kuno, uang lama, kamera analog, ataupun barang-barang antik lainnya yang mungkin tidak pernah terpikirkan. Jadi gimana, bagian dari Kawasan Kota Lama Semarang mana yang paling pembaca rindukan?

(Adithia Ramadhan)

¹ <https://heritage.kai.id/page/Stasiun%20Semarang%20Tawang>



TEKA-TEKI SOBOWAS



ACROSS

4. Continuous Auditing Continuous Monitoring
6. Government Internal Audit Corporate University
7. Perubahan dalam bentuk/wifat/fungsi
10. Esensial/Penting
11. Pimpinan unit internal audit dikenal dengan ... (Bahasa Inggris)
12. Agenda Prioritas Pengawasan Daerah
13. Salah satu Provinsi yang mengadakan Rapat Koordinasi Pengawasan Intern Keuangan dan Pembangunan (Rakorwasinkeubang), yaitu...
14. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

DOWN

1. Tidak terpengaruh dalam pengambilan keputusan
2. Kemampuan/kompetensi
3. Pendekatan terhadap suatu masalah dengan memandang masalah tersebut sebagai suatu kesatuan utuh
5. Salah penanggapan
8. Bahasa latin reputasi
9. Prediksi di masa depan ... (Bahasa Inggris)

Ketentuan Cara Menjawab:

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

Batas pengiriman jawaban TTS: 30 September 2021
Pemenang terpilih akan mendapat merchandise menarik dan diumumkan di Majalah Warta Pengawasan Edisi 3/2021 dan media sosial BPKP.

Pemenang TTS WP 1/2021:

1. Faris Muhammad Daffa - Tegal
2. Ayu Melike - Kalimantan Barat
3. Alra Rahbani - Lampung



Saya BPKP



ORKESTRA

AKSI Pengawasan
Mengawal Indonesia Bangkit
akuntabilitas - kinerja - sinergi - integritas



#HadirBermanfaat



02 **MEMPERKUAT PERAN DAN KAPASITAS INSPEKTORAT DAERAH, MUNGKINKAH?**

Oleh: Bobby Hartadhy Toeweh

07 **MENYIAPKAN KANDIDAT PENGGANTI BERKINERJA TINGGI MELALUI DUKUNGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA TERINTEGRASI**

Oleh: Rubiyanto P. Aji

13 **MENYELAMI KEGIATAN PROMOSI PEMERINTAH**

Oleh: Bergman Siahaan

20 **BEKERJA SECARA DARING MEMICU ZOOM FATIGUE, BAGAIMANA MENGATASINYA?**

Oleh: Daryanto

Memperkuat Peran dan Kapasitas Inspektorat Daerah, Mungkinkah?

Bobby Hartadhy Toeweh, S.E., M.Si., CFrA,
Auditor Madya pada Inspektorat Provinsi Kalimantan Tengah

Hingga saat ini, masih ada saja pihak-pihak yang meragukan independensi inspektorat daerah. Bahkan, kapasitas dan kompetensi Inspektorat daerah juga masih menjadi isu hangat untuk diperbincangkan. Ironinya, kesangsian terhadap kinerja Inspektorat daerah pun datang dari kalangan internal pemerintah sendiri. Buktinya, temuan BPK RI masih muncul, meski sebelumnya telah dilakukan pengawasan intern oleh Inspektorat.

Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Aturan ini diterbitkan untuk memperkuat peran dan kapasitas Inspektorat daerah agar lebih independen dan obyektif dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Menindaklanjuti aturan tersebut, Menteri Dalam Negeri juga mengeluarkan Surat Edaran Nomor 800/4070/SJ tanggal 15 Juli 2020 tentang Konsultasi Pembentukan Panitia Seleksi Inspektur Daerah dan Konsultasi Pemberhentian atau Mutasi Inspektur Daerah dan Inspektur Pembantu di Lingkungan Pemerintah Daerah. Surat Edaran tersebut ditujukan kepada para gubernur, bupati, dan wali kota di seluruh Indonesia bahwa mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, harus didukung oleh pejabat yang memenuhi kualifikasi kompetensi dan kinerja yang dibutuhkan oleh Inspektorat daerah.

Bentuk Penguatan APIP

Penguatan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) tertuang pada pasal-pasal perubahan pada Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019, antara lain:

1. di ayat (5) pada pasal 11 maupun pada pasal 33, yaitu Inspektorat daerah menyelenggarakan fungsi:
 - a. Perumusan kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan;
 - b. Pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya;
 - c. Pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan dari Gubernur dan/atau Menteri;
 - d. Penyusunan laporan hasil pengawasan;
 - e. Pelaksanaan koordinasi pencegahan tindak pidana korupsi;
 - f. Pengawasan pelaksanaan program reformasi birokrasi;
 - g. Pelaksanaan administrasi Inspektorat daerah; dan
 - h. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Daerah terkait dengan tugas dan fungsinya.
2. Pasal 11B dan pasal 33A menyatakan bahwa dalam hal terdapat potensi penyalahgunaan wewenang dan/atau kerugian keuangan negara/daerah, Inspektorat daerah melaksanakan fungsinya tanpa menunggu penugasan dari Bupati/Walikota dan/atau Gubernur baik selaku Kepala Daerah maupun selaku wakil pemerintah pusat di daerah.
3. Pasal 33B ayat (2) menyatakan Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat melakukan supervisi kepada Inspektorat daerah kabupaten/kota dalam menangani laporan indikasi penyalahgunaan wewenang dan/atau kerugian keuangan negara/

daerah. Perangkat Gubernur yang relevan dan berkompeten untuk melaksanakan tugas supervisi ini adalah Inspektorat daerah Provinsi.

Jika melihat setiap pasal perubahan tersebut di atas, maka timbul pertanyaan “Apakah penguatan APIP dapat diwujudkan sesuai harapan?.” Jawabannya, bisa “ya” dan bisa pula “tidak”. Hal ini tergantung dari penjabaran atas Peraturan Pemerintah tersebut dalam bentuk Peraturan Menteri Dalam Negeri dan Peraturan Gubernur/Bupati/Walikota, serta tentu saja pada pembuktian di tingkat pelaksanaan atas peraturan tersebut.

Di Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 masih terdapat pula pasal 11 dan pasal 33 ayat (3) yang sebelumnya juga ada di Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016, yaitu yang menyatakan bahwa Inspektur Daerah dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah.

Timbul pertanyaan terhadap keberadaan ayat (3) ini pada pasal 11 dan pasal 33. Apakah keberadaan ayat ini merupakan bagian dari rencana penguatan APIP atau malah justru menghambat penguatan APIP? Kenapa Inspektur Daerah dalam pelaksanaan tugasnya bertanggungjawab kepada kepala daerah *melalui* sekretaris daerah? Bukankah sekretaris daerah adalah Kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD)? Jadi, sekretariat daerah merupakan salah satu objek pengawasan dari Inspektorat. Apalagi dalam sistem pengelolaan keuangan daerah, sekretaris daerah adalah pengguna anggaran, baik di pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten,

maupun di pemerintah kota. Mungkinkah Inspektorat daerah akan independen dalam melakukan pengawasan di OPD Sekretariat Daerah? Selain hal tersebut, laporan dari inspektorat daerah kepada kepala daerah diduga akan terlambat karena birokrasi koreksi dan paraf koordinasi.

Apakah tidak sebaiknya, pertanggungjawaban inspektur daerah kepada gubernur/bupati/wali kota yang melalui sekretaris daerah hanya terbatas pada pertanggungjawaban administrasi, keuangan, dan kepegawaian saja? Untuk pertanggungjawaban tugas pokok dan fungsi pengawasan dilakukan langsung kepada kepala daerah tanpa melalui sekretaris daerah dalam rangka mempercepat birokrasi laporan hasil pengawasan.

Menurut pendapat penulis, istilah atau kata *melalui* yang dimaksud pada ayat (3) pada pasal 11 dan pasal 33 adalah merupakan tindakan koreksi, verifikasi, serta validasi dari sekretaris daerah terhadap laporan hasil pengawasan yang dilakukan dan dibuat oleh inspektorat daerah untuk ditujukan kepada kepala daerah. Tindakan koreksi, verifikasi, serta validasi oleh sekretaris daerah akan berdampak pada keterlambatan penyampaian laporan kepada kepala daerah. Lebih parah lagi, kondisi tersebut dapat mengakibatkan perubahan substansi laporan yang seharusnya menjadi tanggung jawab inspektur daerah sebagai penandatanganan laporan tersebut. Hal ini tentu akan berpengaruh pada tingkat kepercayaan masyarakat atas mutu hasil pengawasan dan independensi kinerja auditor.

Apalagi bila pada Pedoman Tata Naskah Dinas di Pemerintah Daerah tersebut mengatur bahwa

sebelum sebuah naskah dinas sampai ke meja sekretaris daerah, wajib dikoreksi dan melalui paraf koordinasi asisten sekretaris daerah yang merupakan pembantu/pejabat di bawah sekretaris daerah. Aturan-aturan ini menyulitkan pencapaian kualitas hasil pengawasan.

Pengangkatan Dalam jabatan

Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 pada pasal 60 mengatur tentang struktur organisasi inspektorat daerah provinsi dan pasal 79 mengatur tentang struktur organisasi inspektorat daerah kabupaten/kota.

Peraturan Pemerintah ini mengatur tentang susunan organisasi dengan menambah masing-masing 1 inspektur pembantu pada setiap tipologi perangkat daerah inspektorat daerah provinsi maupun kabupaten/kota. Pemerintah daerah memaknai penambahan satu jabatan inspektur pembantu tersebut adalah jabatan inspektur pembantu khusus dan/atau investigasi yang menangani pengaduan masyarakat dan investigasi atas kasus yang mengarah pada tindakan yang menimbulkan kerugian negara/daerah.

Menindaklanjuti Peraturan Pemerintah tersebut beberapa daerah telah memproses struktur organisasi inspektorat daerah di daerahnya masing-masing dan bahkan telah melaksanakan proses pengangkatan dalam jabatan untuk struktur baru tersebut. Pengangkatan dalam jabatan tersebut melalui proses pemberhentian atau mutasi dalam jabatan.

Pemberhentian atau mutasi dalam jabatan inspektur pembantu di inspektorat daerah telah diatur oleh Menteri Dalam Negeri melalui Surat Edaran Nomor

800/4070/SJ tanggal 15 Juli 2020. Hal yang diatur antara lain syarat atau dokumen yang menjelaskan profil pegawai negeri sipil yang akan dimutasi untuk menduduki jabatan inspektur daerah dan/atau inspektur pembantu daerah. Dokumen tersebut selain bersifat normatif yang sama dengan persyaratan pengangkatan dalam jabatan struktural lainnya, terdapat pula syarat yang berbeda dengan lainnya, yaitu syarat yang ada hubungannya dengan tugas pokok fungsi pengawasan, yakni:

- a. Surat tanda telah mengikuti Diklat Fungsional Jenjang Ahli Madya untuk jabatan inspektur daerah dan surat tanda telah mengikuti Diklat Fungsional Jenjang Ahli Muda untuk jabatan inspektur pembantu daerah; dan
- b. Sertifikasi pengawasan yang pernah diikuti.

Lalu, yang menjadi pertanyaan adalah “Apakah syarat telah mengikuti diklat fungsional dan memiliki sertifikasi pengawasan adalah syarat mutlak?”. Jika jawabannya adalah “ya”, berapa banyak PNS di daerah yang memenuhi persyaratan tersebut?. Bila jawabannya “tidak mutlak”, maka di mana letak penguatan APIP dari segi penempatan personil yang berkompeten dalam struktur organisasi inspektorat daerah? Apakah tujuan untuk memperkuat peran dan kapasitas inspektorat daerah dapat terwujud?

Perlu diketahui bahwa struktur organisasi inspektorat daerah berbeda dengan struktur organisasi perangkat daerah lainnya. Di inspektorat daerah, inspektur pembantu adalah pejabat eselon III yang di bawahnya tidak ada pejabat struktural lagi, tetapi

langsung membawahi para pejabat fungsional, baik pejabat fungsional auditor (PFA) maupun pejabat pengawas urusan pemerintahan (P2UP). Jabatan struktural eselon IV hanya pada sekretariat, yakni pejabat di bawah sekretaris. Untuk inspektorat daerah tipe A, sekretaris membawahi tiga pejabat eselon IV dan dua pejabat eselon IV untuk tipe B.

Disini kita mencoba membahas persyaratan teknis untuk pengangkatan dalam jabatan inspektur pembantu.

Pertama, adalah persyaratan telah mengikuti Diklat Fungsional Jenjang Ahli Muda. Siapa saja yang telah memiliki persyaratan diklat dimaksud? Tentu, tidak lain adalah pejabat fungsional, baik JFA maupun P2UPD. Selain itu, pejabat fungsional tersebut telah pula memiliki persyaratan lainnya, yaitu berupa sertifikasi pengawasan. Namun, bagi pejabat tersebut apabila menduduki jabatan inspektur pembantu, wajib untuk bebas sementara melalui “Pembebasan Sementara” dari jabatan fungsional. Kemudian timbul pertanyaan, seberapa banyak pejabat fungsional yang ingin bebas sementara dari jabatan fungsional dengan konsekuensi apabila nantinya ingin kembali aktif di fungsional akan mengalami hambatan apabila formasi jabatan fungsional jenjang ahli muda dan/atau jenjang ahli madya (apabila angka kredit dan sertifikasi memenuhi untuk ahli madya) telah terisi penuh. Kita ketahui bahwa batas usia pensiun inspektur pembantu adalah 58 tahun, sedangkan fungsional ahli madya adalah 60 tahun. Dengan demikian, tentu para pejabat inspektur pembantu yang berasal

dari pejabat fungsional akan berusaha kembali ke fungsional.

Kedua, adalah persyaratan telah memiliki sertifikasi pengawasan yang pernah diikuti. Untuk persyaratan ini, ditujukan bagi pejabat struktural eselon IV, baik yang berada di inspektorat daerah maupun di perangkat daerah lainnya. Pertanyaannya adalah, apakah betul masih ada pejabat eselon IV di luar inspektorat daerah yang memenuhi persyaratan tersebut? Sedangkan pejabat eselon IV di lingkungan Inspektorat daerah pun belum tentu telah memiliki sertifikasi dimaksud. Mungkin saja ada pejabat yang memiliki sertifikasi dimaksud, tetapi mereka telah menduduki jabatan eselon III di perangkat daerah lain.

Mari kita renungkan!

Apakah persyaratan yang ditetapkan bersifat mutlak dan wajib atau tidak? Tentu langkah apapun yang kita ambil memi-

liki risiko dan konsekuensi masing-masing.

Saran

Dengan keterbatasan yang dimiliki, penulis mencoba menyampaikan saran, yaitu:

1. Pasal 11 dan pasal 33 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 yang menyatakan bahwa Inspektur Daerah dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah sekiranya dapat dihilangkan dan/atau dibatasi hanya terkait pertanggungjawaban administrasi keuangan dan kepegawaian;
2. Untuk jabatan inspektur pembantu di inspektorat daerah dapat dijadikan jabatan yang bersifat koordinator dan dijabat oleh pejabat fungsional jenjang ahli madya yang memenuhi persyaratan tertentu, dan status pejabat tersebut tetap pejabat fungsional.

Menyiapkan Kandidat Pengganti Berkinerja Tinggi Melalui Dukungan Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi

Rubiyanto P. Aj,

Analisis SDM Aparatur Muda selaku Subkoordinator
Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

Pendahuluan

Pada dasarnya, organisasi akan berkembang apabila mampu memberikan pelayanan terbaiknya yang dapat memenuhi harapan dan kebutuhan para penggunanya. Pemenuhan layanan dimaksud dilakukan oleh para SDM pemberi layanan, di mana jika pegawai semakin berkinerja tinggi dan memenuhi ekspektasi, maka semakin optimal pegawai tersebut dalam mendukung pencapaian target dan tujuan organisasi. Demikian ia pun semakin dibutuhkan oleh organisasi di masa depan. Namun, seringkali organisasi kesulitan untuk menemukan kandidat pegawai pengganti yang berkinerja tinggi dan memiliki potensi untuk berkinerja lebih baik apabila diberikan kesempatan menduduki jabatan lain maupun jenjang jabatan yang lebih tinggi. Atas kondisi tersebut, organisasi menghadapi risiko adanya kandidat yang tidak tepat sehingga berdampak pada

kinerja yang tidak optimal. Risiko tersebut diakibatkan oleh tidak optimalnya potensi dan proyeksi kinerja pegawai dalam memenuhi standar kinerja jabatan saat penyediaan kandidat pengganti. Oleh karena itu, organisasi harus bisa menyiapkan dan menjaga kandidat yang berkinerja tinggi sebagai kunci sukses organisasi untuk berkembang ke arah yang semakin baik secara berkelanjutan.

Organisasi harus menyadari bahwa kinerja tidak selamanya bergantung pada individu tertentu, yang akan menua atau tidak berkembang (stagnan) pada titik waktu maupun posisi tertentu. Organisasi harus memahami bahwa kandidat pengganti diperlukan, apalagi dengan semakin berkembangnya layanan organisasi dan perubahan lingkungan strategis maupun kebutuhan pemangku kepentingan. Kandidat yang terbaik dan mampu berkinerja tinggi walaupun ditempatkan pada posisi

yang berbeda diharapkan mampu membuat dan melaksanakan kebijakan, keputusan, dan strategi yang terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, inisiatif keterlibatan kandidat dalam pengembangan layanan dan inovasi baru perlu dijumpatani sehingga selaras dengan tujuan organisasi. Adapun pegawai yang tidak berkinerja sesuai ekspektasi dapat menimbulkan risiko dan/atau menjadi penyebab risiko bagi organisasinya. Sebagai contoh, dalam menjalankan proses bisnis pemberian layanan publik, pegawai tidak berperilaku baik sesuai aturan dan tidak memenuhi target kinerja yang berujung pada hilangnya kepercayaan publik. Kondisi tersebut kemudian menyebabkan penurunan nilai aset, komplain dari pengguna, dan sebagainya. Sementara, keberadaan SDM yang berkinerja tinggi di setiap tingkatan dan unit kerja, baik pimpinan maupun pegawai, akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Ketika bekerja, pegawai seharusnya menghitung hasil kerjanya berkontribusi atau tidak pada pencapaian target dan pemenuhan harapan pengguna. Namun, terkadang pegawai hanya sekadar melaksanakan kegiatan tanpa memahami target dan ukuran kinerja yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan kinerja organisasi. Pemahaman dan perumusan mengenai hasil kerja berdampak pada kualitas kerja itu sendiri maupun perilaku pegawai selama bekerja. Individu satu dengan lainnya tentunya menghasilkan hasil kerja yang berbeda-beda, baik dari segi kualitas maupun efisiensi yang dihasilkan. Pegawai perlu memahami bahwa capaian target kerjanya pada akhirnya

akan dinilai untuk melihat kontribusi terhadap capaian kinerja organisasi. Selanjutnya, pegawai yang juga sebagai kandidat pengganti di masa mendatang perlu berkinerja tinggi secara konsisten, serta memahami penilaian kinerja beserta manfaatnya. Selanjutnya, organisasi dalam menyiapkan kandidat pengganti berkinerja tinggi memerlukan dukungan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi.

Pembahasan

Kinerja merupakan hal penting yang membedakan satu pegawai dengan pegawai lainnya dan besarnya kontribusi yang diberikan terhadap organisasi. Keberhasilan pegawai dalam mencapai target kinerja yang direncanakan tentunya akan mendukung keberhasilan kinerja unit kerja maupun organisasinya. Untuk mengukur dan mengevaluasi pencapaian target kinerja, organisasi melakukan penilaian kinerja. Selanjutnya, organisasi dapat memanfaatkan hasil penilaian kinerja sebagai sarana untuk menjelaskan mengenai kontribusi pegawai terhadap capaian kinerja dan tujuan organisasi dengan tetap menjaga perilaku kerja yang sesuai nilai-nilai organisasi. Apabila ditemukan adanya permasalahan kinerja, atasan memberikan umpan balik secara objektif berdasarkan fakta yang terjadi. Hal ini dilakukan untuk perbaikan dan mitigasi hal-hal yang dapat mempengaruhi tercapainya target kinerja yang ditetapkan. Dengan demikian, umpan balik yang diberikan mampu mengubah cara dan perilaku pegawai dalam berkinerja sesuai dengan yang diharapkan dan meningkatkan hasil kerja di waktu yang akan datang.

Terkait dengan cara dan perilaku pegawai, organisasi juga perlu mendorong inovasi dan penggunaan metode kerja yang lebih efisien dari para pegawainya, baik yang saat ini menduduki unit dimaksud maupun dari luar unitnya. Pegawai sebagai kandidat pengganti didorong untuk tidak sekadar berkinerja tinggi pada jabatannya saat ini, namun juga dimotivasi untuk menambah pengalaman kerja tambahan di luar jabatannya maupun terlibat dalam pengembangan organisasi melalui inovasi kerja yang mampu meningkatkan layanan. Selain itu, inovasi tersebut dihargai oleh organisasi dengan pencantuman/dokumentasi dan perhitungan inovasi sebagai nilai kinerja dan bahan pertimbangan karier pegawai atau kandidat pengganti tersebut di masa depan. Harapannya, setiap kontribusi pegawai terdokumentasi dalam sistem manajemen kinerja terintegrasi dan dimanfaatkan organisasi untuk menilai seberapa tepat pegawai diberikan tanggung jawab lebih di masa mendatang. Sistem yang terintegrasi dan dimanfaatkan dengan tepat, mendorong keyakinan pegawai bahwa capaian jenjang karir dipengaruhi kinerja tinggi dan perilaku kerja yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Hal ini berarti, semakin pegawai berkinerja tinggi dan berperilaku dengan sesuai, maka akan semakin terbuka lebar jenjang kariernya.

Selanjutnya, manfaat penilaian kinerja adalah untuk pemberian penghargaan, Shield (2007) menyatakan bahwa mengacu teori *goal setting*, pegawai akan terpacu dan termotivasi apabila tujuan yang ingin dicapai merupakan kesepakatan bersama dan penghargaan yang dijanjikan diberikan tepat

waktu. Selain itu, terdapat hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam memberikan penghargaan atas kinerja, yaitu dasar penghargaan, ukuran kinerja, jangka waktu, dan bentuk penghargaan itu sendiri. Hal ini berarti kinerja dan perilaku kerja yang sesuai ekspektasi serta pemberian penghargaan yang tepat waktu akan secara positif mempengaruhi kinerja dan perilaku kerja pegawai di masa depan. Implikasinya, penyusunan sasaran kinerja pegawai meliputi indikator dan target kinerja menjadi hal penting yang terlebih dahulu perlu disepakati bersama antara pegawai dan pimpinan. Implikasi berikutnya, kinerja tinggi perlu didukung dengan penghargaan yang memadai berdasarkan kriteria yang disepakati.

Kemudian, bagaimana dengan kinerja para pegawai yang bertalenta atau kandidat pengganti terutama ketika ditempatkan di luar kompetensinya untuk mendapatkan pengalaman baru? Tentunya, organisasi juga harus memfasilitasi hal ini. Kinerja yang dihasilkan tentunya akan berbeda dengan pegawai yang memang memiliki keahlian di bidang tersebut sehingga organisasi perlu melakukan pengembangan kompetensi, minimal untuk dapat memenuhi kesenjangan kompetensinya. Pegawai yang bertalenta atau kandidat pengganti juga tidak boleh menurunkan kecepatan, kualitas, atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Organisasi juga perlu menyediakan sumber daya manusia yang memadai di unit kerja atau bidang yang dimasuki para talenta untuk memitigasi risiko kesenjangan kompetensi dalam unit kerja tersebut. Sembari menjalankan mekanisme dan prosedur yang ada, kandidat

pengganti dapat mencoba menemukan inovasi atau alternatif mekanisme yang lebih efektif bagi unit kerja tersebut dalam mencapai kinerjanya. Dengan demikian, kandidat tetap berkinerja tinggi untuk organisasinya. Selanjutnya, pencapaian target kinerja unit kerja merupakan pencapaian bersama dari para pegawainya sehingga penghargaan yang diberikan hendaknya tidak semata-mata bagi keberhasilan kandidat pengganti, tetapi juga terhadap kontribusi dari pegawai lain yang berada di unit kerja tersebut.

Bagaimana penerapan di PNS dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil?

Instansi Pemerintah perlu menerapkan budaya baru untuk mendukung tercapainya tujuan penilaian kinerja, yaitu dalam rangka menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Hal yang perlu dipahami bersama adalah tuntutan dilakukan pembinaan kinerja sebelum dilaksanakannya penilaian kinerja. Dengan demikian, atasan tidak hanya menuntut hasil di akhir periode penilaian, tetapi juga perlu mengarahkan, membimbing pegawai yang menjadi bawahannya untuk dapat mencapai target yang ditetapkan. Bimbingan ini tentunya tidak hanya untuk mengatasi kesenjangan kinerja saat ini, namun juga mengembangkan pegawai untuk menjadi kandidat pengganti di masa mendatang. Budaya komunikasi yang intens melalui

dialog kinerja antara atasan dan pegawai yang menjadi bawahannya menjadi penting. Upaya tersebut untuk mempertahankan dan mengembangkan pegawai berkinerja tinggi agar minimal sesuai ekspektasi, bahkan didorong untuk mencapai kinerja di atas ekspektasi. Selain itu, konseling diberikan untuk meningkatkan motivasi dan kestabilan emosi akibat tekanan kerja.

Selanjutnya, organisasi juga menciptakan budaya pemanfaatan hasil penilaian kinerja. Hal ini tercermin dalam pelaksanaan tindak lanjut penilaian kinerja yang meliputi pelaporan, pemeringkatan, penghargaan, dan sanksi. Dalam pelaporan, atasan melakukan analisis kinerja dan pemberian umpan balik atas capaian kinerja untuk perbaikan ke depan. Atasan juga melakukan pengembangan pegawai untuk mencapai tujuan penilaian kinerja.

Tindak lanjut berikutnya, yaitu pemeringkatan kinerja dengan membandingkan nilai kinerja dan predikat kinerja pada dokumen penilaian kinerja antar pegawai. Pemeringkatan kinerja dapat dijadikan pertimbangan dalam menentukan prioritas pengembangan kompetensi dan pengembangan karier. Hasil pemeringkatan menjadi bahan pertimbangan untuk manajemen talenta, promosi, dan mutasi pegawai, dengan mempertimbangkan potensi pegawai sehingga dapat mengarahkan kemampuannya dan berkinerja dengan lebih optimal. Pengembangan kandidat dengan kinerja di atas ekspektasi dapat dilakukan dengan menempatkannya pada unit kerja di mana pegawai tersebut dapat memaksimalkan potensinya atau memberikan jenjang karier yang lebih tinggi dalam

organisasi tersebut. Instansi pemerintah perlu memberikan penghargaan pada pegawai yang berkinerja tinggi (sangat baik, minimal baik), terutama yang berada pada kategori di atas ekspektasi. Di samping itu, sanksi yang tegas diberikan kepada pegawai yang kurang berkontribusi atau tidak mencapai target yang tercermin dari nilai sangat kurang maupun kurang. Dengan adanya penghargaan dan sanksi tersebut, akan mendorong budaya baru dalam organisasi yang pada gilirannya berpengaruh pada motivasi kerja pegawai dan peluang terjadinya peningkatan kinerja menjadi lebih baik.

Untuk dapat memanfaatkan hasil penilaian kinerja secara optimal, penilaian kinerja di instansi pemerintah perlu didukung oleh suatu sistem informasi kinerja PNS yang memuat informasi mengenai perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, pembinaan, penilaian kinerja dan tindak lanjut. Sistem informasi kinerja tersebut merupakan sarana bagi instansi pemerintah dalam merencanakan, mengumpulkan, mengolah, menganalisis, menyajikan, mendokumentasikan penilaian kinerja, dan bahan evaluasi kinerja.

Untuk memastikan sistem berjalan dan mendukung tujuan penilaian kinerja, diperlukan peran pengawasan intern yang mampu memberikan rekomendasi perbaikan dan keyakinan bahwa informasi yang disajikan dalam sistem didukung proses dan data yang benar. Informasi yang tepat dan terintegrasi dengan sistem lain akan memudahkan organisasi dalam menyiapkan dan memastikan pegawai yang menjadi kandidat pengganti tetap berkinerja tinggi. Hal ini sejalan

dengan *European Confederation of Institutes of Internal Auditing* (2020) yang menyatakan bahwa organisasi harus menyiapkan pegawai untuk menduduki jabatan tertentu, mengembangkan kompetensi secara berjenjang sehingga mampu berkinerja secara optimal. Pengawasan internal harus mampu memberikan keyakinan yang memadai bahwa organisasi telah merencanakan kebutuhan kompetensi SDM di masa depan, profil kompetensi pegawai telah sesuai kebutuhan organisasi dan terpenuhi dari sisi kualitas dan kuantitasnya, serta strategi pengelolaan SDM sejalan dengan strategi dan target kinerja organisasi. Pengawasan internal juga harus menjamin efektivitas kebijakan, prosedur dan mengidentifikasi risiko, penyimpangan atau kelemahan penerapan aturan yang mengakibatkan tidak konsistennya perlakuan yang adil dan berdampak pada peningkatan kompetensi dan karier pegawai, serta mampu memberikan wawasan terkait implementasi nilai-nilai organisasi yang ditunjukkan melalui perilaku pegawainya pada saat memberikan layanan internal maupun eksternal. Dengan demikian, APIP diharapkan mampu memberikan umpan balik perbaikan dan mendorong pengelolaan SDM dan manajemen talenta di instansi pemerintah. Sementara itu, instansi pemerintah melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap pengelolaan SDM dan manajemen talenta berdasarkan hasil pengawasan APIP dengan dukungan sistem manajemen kinerja terintegrasi.

Penutup

Informasi dan penilaian kinerja harus dikelola melalui

sistem yang terintegrasi sehingga setiap kontribusi individu sekecil apapun terdokumentasi dan bernilai positif bagi karier pegawai. Selanjutnya, organisasi perlu fokus untuk menjaga dan mengembangkan kandidat pengganti berkinerja tinggi melalui dukungan sistem terintegrasi. Kontribusi kandidat tercatat dan umpan balik diberikan atasan dalam rangka memberikan peluang pengembangan individu di masa depan. Organisasi dapat

mengambil strategi untuk mempertahankan dan mengembangkan kandidat pengganti yang telah tepat pada posisi jabatannya dan berkinerja tinggi untuk diberikan kesempatan mencapai jenjang karir lebih tinggi yang tersedia dalam organisasi tersebut. Adapun terhadap kandidat pengganti yang belum tepat posisi jabatannya diberikan kesempatan berkinerja di tempat yang paling potensial untuk memaksimalkan kemampuannya.

Referensi:

Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Berger, Lance A., dan Dorothy L. Berger. 2004. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.

European Confederation of Institutes of Internal Auditing.

2020. *Risk In Focus 2021 Hot topics for internal auditors*.

Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright. 2012. *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*. New York: McGraw Hill.

Shields, John. 2007. *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. New York: Cambridge University Press.

Smilansky, Jonathan. 2007. *Developing Executive Talent: Best Practices from Global Leaders*. Chichester: John Wiley & Sons.

Menyelami Kegiatan Promosi Pemerintah

Bergman Siahaan, S.E., M.P.P.,
PNS di Pemerintah Kota Medan dan
alumni program Master of Public Policy
Victoria University of Wellington New Zealand



Salah satu sudut di Trade Expo Indonesia 2017 (Foto: dokumentasi pribadi)

Tak ada yang meragukan, bahwa promosi sebagai bagian dari pemasaran adalah hal penting dalam proses pengembangan usaha. Pemasaran itu sendiri merupakan pengelolaan hubungan organisasi

dengan pelanggan. Oleh karena pentingnya peranan tersebut, pemasaran menjadi suatu seni dan ilmu yang dipelajari di seluruh dunia.

Pemerintah di berbagai negara kemudian menerapkan ilmu

pemasaran dalam pengelolaan daerahnya. Promosi pun menjadi upaya yang jamak dilakukan pemerintah, mulai dari pemerintah pusat hingga pemerintah daerah.

Namun tidak sedikit pula yang mempertanyakan efektivitas kegiatan promosi. Dana yang digunakan untuk kegiatan promosi dievaluasi sedemikian rupa sehingga tak jarang berakhir dengan keraguan terhadap efektivitasnya. Pihak-pihak seperti legislatif, pengawas keuangan, bahkan pimpinan organisasi dan kepala daerah, tak jarang menuntut “*profit*” dari anggaran yang telah digunakan.

Apakah dana promosi sejumlah N lantas mendatangkan *profit* sejumlah $N+1$? Apakah seharusnya *benefit* yang diperhitungkan alih-alih *profit*? Untuk membantu memahami kegiatan promosi pemerintah, penulis menggunakan tinjauan teori pemasaran ditambah pengalaman empiris selama melayani di bidang promosi.

Prinsip pemasaran

Menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2012), definisi pemasaran (*marketing*) secara sederhana adalah suatu proses pengelolaan hubungan pelanggan. Sasarannya adalah mencari pelanggan baru dengan menjanjikan keunggulan dan menjaga serta menumbuhkan pelanggan yang telah ada dengan cara memberikan kepuasan kepada mereka.

Secara luas pemasaran dapat diartikan sebagai proses sosial dan manajerial yang dilakukan oleh individual maupun kelompok dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui suatu proses penciptaan dan pertukaran produk dan nilai dengan pihak lain. Dapat diartikan bahwa pemasaran adalah upaya untuk

menukar suatu produk yang dimiliki satu pihak dengan nilai yang dipunyai pihak lain, di mana seharusnya kedua pihak mencapai kepuasan.

Perubahan global dalam pergerakan ekonomi, persaingan regional yang semakin terbuka, dan dukungan sistem desentralisasi yang melahirkan otonomi daerah, menuntut kreativitas pemerintah dalam membangun wilayahnya. Pemasaran pun menjadi senjata penting dalam upaya menarik pelanggan pemerintah untuk berkontribusi terhadap pembangunan.

Adapun pelanggan pemerintah itu, menurut Kartajaya, terdiri dari dua golongan, primer dan sekunder. Pelanggan primer adalah *Resident* (penduduk), *Trader* (pedagang), *Tourist* (wisatawan), dan *Investor* (penanam modal). Kemudian pelanggan sekunder adalah *Talent* (sumber daya manusia berkualitas), *Developer* (pengembang), dan *Organizer* (penyelenggara). Agar lebih mudah, golongan-golongan tersebut disingkat menjadi RTTI-TDO.

Satu hal yang sering terlupa adalah bahwa penduduk (*residents*) merupakan salah satu pelanggan yang juga harus dilayani. Demikian program-program pemerintah, rencana, proses, dan hasil pembangunan perlu dikomunikasi kepada masyarakat luas. Kegiatan sosialisasi dan informasi seperti ini akan membangun kepercayaan publik kemudian berdampak pada produktivitas dan kesejahteraan.

Strategi Marketing Mix

Untuk menerapkan pemasaran yang efektif, para pakar pemasaran menganjurkan Strategi *Marketing Mix*. *Marketing Mix* adalah kombinasi variabel-variabel pemasaran



Ilustrasi marketing mix

yang dikendalikan dan digunakan organisasi untuk mencapai tingkat penjualan yang ditargetkan (Kotler dan Armstrong, 2012). Strategi ini lazimnya terdiri dari *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat), dan *promotion* (promosi).

Keempat variabel ini harus dikombinasikan dan diintegrasikan dengan baik agar dapat menciptakan daya pemasaran yang kuat. Konsentrasi pada satu variabel saja tidak akan membawa dampak yang signifikan terhadap perkembangan sebuah daerah atau negara.

Sebagus dan sesering apa pun daerah berpromosi, pada akhirnya pelanggan akan melihat ketiga unsur lain, yaitu *product*, *price*, dan *place*. Sebagai contoh, perusahaan asal Jepang yang telah dua puluh dua tahun berusaha di Medan, PT. Nitori Furniture Indonesia, akhirnya memindahkan pabriknya dari Kawasan Industri Medan ke Vietnam pada tahun 2017 lalu dengan alasan biaya operasional.

Bali dan Yogyakarta telah menanam di benak wisatawan sebagai tujuan wisata yang selain indah

dari segi alam, kaya tradisi, dan juga berbiaya murah. Akomodasi yang relatif murah memberikan keunggulan kompetitif (*comparative advantage*) jika dibandingkan dengan destinasi wisata lain.

Promosi Berdasarkan Bentuk

Menurut Boone, Louise, dan Kurtz (2002), promosi adalah suatu proses menginformasikan, membujuk, dan mempengaruhi suatu keputusan pembelian. Adapun menurut Madura (2001), promosi adalah tindakan menginformasikan atau mengingatkan tentang spesifikasi produk atau merek.

Dapat disimpulkan bahwa promosi adalah segala upaya yang dilakukan untuk menarik minat pelanggan untuk datang dan bertransaksi. Promosi dilakukan dengan cara menyampaikan informasi, mempengaruhi, atau mengingatkan pelanggan.

Jenis kegiatan promosi selalu berkembang sesuai perubahan zaman dan kemajuan teknologi. Beberapa jenis kegiatan promosi yang banyak dilakukan pada masa sekarang ini antara lain publisitas

(*publicity*), publikasi (*publication*), ekshibisi (*exhibition*), temu usaha (*business forum*), dan promosi keliing (*roadshow*).

Dari berbagai bentuk kegiatan promosi, publisitas adalah cara promosi yang paling murah karena lebih banyak dilakukan oleh media massa secara gratis alias tanpa biaya. Publisitas bisa terjadi jika daerah melakukan terobosan yang positif, seperti penyederhanaan birokrasi, penerapan *e-government*, atau keindahan penataan kota.

Daerah-daerah, seperti Sragen, Jimbaran, dan Purwakarta, semakin dikenal sejak dasawarsa lalu karena kerap diberitakan terkait kemudahan pelayanan publik. Sementara Bandung, Jakarta, dan Surabaya rajin mengisi kolom-kolom berita nasional bahkan internasional karena berbagai terobosan yang dilakukan kepala daerahnya.

Publikasi dapat dilakukan secara mandiri oleh organisasi pemerintah melalui media cetak dan elektronik. Perkembang-

“Ekshibisi (pameran) adalah salah satu dari ragam kegiatan promosi. Namun di lapangan, promosi kerap diartikan dengan pameran sehingga daerah lebih banyak berkonsentrasi melakukan kegiatan pameran.”



Bentuk-bentuk kegiatan promosi

an teknologi informasi telah menurunkan biaya operasional sekaligus memperluas sasaran publikasi, seperti penggunaan website dan media sosial dibandingkan dengan pencetakan buku, majalah, brosur, atau baliho.

Temu usaha dan *roadshow* memang membutuhkan biaya relatif besar, terlebih jika dilakukan di luar daerah. Namun, jika penjajakan target telah dilakukan dengan matang, lagi-lagi dengan penggunaan teknologi internet yang semakin murah, maka efektivitasnya bisa ditingkatkan.

Sementara ekshibisi (pameran), sesuai dengan pengertian katanya, adalah sebuah pertunjukan, tontonan, peragaan. Prinsip ini harus dimengerti oleh para pelaksana maupun pengawas. Sebuah pertunjukan butuh daya tarik. Pertunjukan yang menarik tentu membutuhkan materi yang kreatif dan relatif berbiaya besar.

Pada sebuah pameran, partisipan (ekshibitor) biasanya berlomba-lomba membangun *booth* yang menarik dan terlihat *eye-catching*. Ada yang memanfaatkan jasa *stand guide* yang berparas menarik, hingga menghadirkan materi *display* yang unik atau canggih.

Di satu pameran, salah satu pemerintah daerah membangun rumah tahan gempa di *booth* mereka. Di kesempatan lain, PT. Dirgantara Indonesia membawa simulator pesawat CN-219 untuk dicoba pengunjung. Kementerian Perhubungan pernah membangun *booth* bergaya pesawat atau kereta api.

Konsep-konsep pameran seperti itu tentu membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Prinsip ekshibisi memang *show off* atau sensasional. Semakin menarik minat pengunjung, maka citra akan

semakin melekat. Strategi itu dinilai sah-sah saja asal tujuan utama tidak tertinggal.

Pandemi COVID-19, secara tidak direncanakan mempercepat implementasi *e-government* di berbagai lini, termasuk bidang promosi. Kegiatan yang menitikberatkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi menjadi tren promosi yang akan semakin digemari ke depannya.

Promosi Berdasarkan Sifat

Sama seperti pada perusahaan swasta, promosi daerah dapat dibagi dalam dua golongan berdasarkan sifatnya, yaitu *brand promotion* dan *sales promotion*.

- *Brand Promotion* (promosi citra)

Brand promotion adalah segala bentuk promosi yang ditujukan untuk meningkatkan citra daerah atau negara. *Brand promotion* akan berdampak untuk jangka panjang dan tidak dapat diukur dengan satu atau dua indikator. *Brand* bukan sekedar nama atau lambang melainkan menjadi kunci hubungan organisasi dan pelanggan.

Pada konteks pemasaran daerah atau negara, model promosi ini yang lebih banyak digunakan sebab daerah atau negara membutuhkan citra yang melekat di benak pelanggannya, antara lain dikenal sebagai daerah yang aman dan nyaman ditinggali, wisata yang menarik, penghasil bahan baku yang kompetitif, serta kondusif untuk investasi atau kegiatan-kegiatan bisnis lainnya. Dalam teori pemasaran hal ini disebut *positioning* yaitu menempati posisi yang baik di benak pelanggan.

Kita mungkin bertanya, mengapa sebuah merek terkenal

masih melakukan promosi besar-besaran di berbagai media dan berbagai kesempatan, padahal merek tersebut sudah tergolong sebagai *market leader*? Ditinjau dari ilmu pemasaran, maka tak lain tujuannya adalah untuk terus membenamkan citra merek tersebut di pikiran bawah sadar para pelanggan.

Ketika investor hendak membuka usaha, pebisnis hendak berdagang, atau turis hendak melakukan perjalanan, maka mereka akan menyusun daftar calon lokasi tujuan. Calon lokasi tujuan itu didata berdasarkan persepsi, baik pribadi para eksekutif maupun konsultan mereka ("Panduan," 2019).

Persepsi terbangun dari pengalaman sendiri, pengalaman orang lain, atau peringkat daya tarik yang dipublikasi oleh media. Untuk keperluan persepsi inilah, aspek *branding* suatu daerah atau negara menjadi penting.

- *Sales Promotion* (Promosi Penjualan Produk/Layanan)

Sales promotion adalah segala upaya yang dilakukan untuk menginformasikan dan mengomunikasikan suatu produk dengan cara pemberian insentif agar pelanggan segera melakukan tindakan (transaksi). *Sales promotion* dimaksudkan untuk dampak jangka pendek dan indikatornya, jelas, adalah penjualan.

Pada konteks pemasaran daerah, model promosi ini dapat dilakukan antara lain pada bidang pariwisata dan perdagangan. Misalnya, untuk meningkatkan kunjungan wisata pada bulan tertentu, katakanlah dalam rangka hari ulang tahun daerah, maka

diberikan potongan harga (*discount*) hotel dan wahana-wahana hiburan. Demikian pula halnya untuk meningkatkan penjualan produk lokal, maka bisa dengan pemberian diskon selama pameran atau bulan promosi berlangsung. Untuk skop nasional, pembebasan atau pengurangan pajak dan bea impor adalah contoh strategi yang biasa dilakukan.

***Profit* atau *Benefit*?**

Profit adalah keuntungan yang dapat dihitung secara materi atau berbentuk uang. Sementara *benefit* adalah keuntungan berupa non-materi. *Benefit* dapat berupa jaringan, relasi, kepercayaan publik, termasuk penanaman citra daerah.

Pada konteks pemasaran daerah, tentu saja keduanya penting. Kegiatan ***profit-oriented*** bisa dilakukan dalam jangka pendek melalui konsep *selling promotion*. Namun *benefit* pada jangka menengah dan panjang juga akan mendatangkan *profit*.

Citra atau persepsi yang baik akan mendatangkan para investor, pebisnis, dan wisatawan yang tentu saja membawa uang. Kebahagiaan dan kepercayaan publik sendiri pada akhirnya juga akan meningkatkan produktivitas yang bermuara pada pajak dan efek pengganda (*multiplier effect*) pada perekonomian.

Kesimpulan

Promosi perlu dilakukan dalam rangka pemasaran suatu daerah atau negara. Namun, promosi bukan hanya tentang ekshibisi melainkan kombinasi berbagai bentuk kegiatan lain yang dinamis dan terus berkembang.

Untuk menjaga efektivitas kegiatan promosi maka kolaborasi

antar sektor dan segmentasi pasar menjadi faktor kunci. Teknologi dan gaya interaksi sosial akan merubah konsep dan metode

promosi dari waktu ke waktu sehingga selalu diperlukan kreativitas dalam merancang kegiatan promosi.

Referensi:

Boone, Louise, E., & Kurtz, D. L. (2002). *Pengantar bisnis. Jilid 2. Edisi 1*. Jakarta: Erlangga.

Handrimurtajahjo, A. D. (2014). *Peran strategic entrepreneurship dalam membangun sustainable competitive advantage*. *Binus Business Review*, 5(2).

Kartajaya, H. & Yuswohady. (2005). *Attracting tourists, traders, investors*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Kotler, P. & Armstrong. G. (2012). *Principles of marketing*

(14th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Panduan pengembangan strategi promosi investasi. (2019, Februari). *Canada-Indonesia Trade and Private Sector Assistance Project*. <http://www.tpsaproject.com/wp-content/uploads/2019-02-28-Manual-IDN-1124.08c.pdf>

Pratikto, R. G. dkk. (2017). *Komunikasi pemasaran dan pengembangan potensi daerah*. Yogyakarta: Buku Litera.

Bekerja secara Daring Memicu *Zoom Fatigue*, Bagaimana Mengatasinya?

Dr. Daryanto, Ak., GDipCom., MIS, QIA, CA, CGCAE,
Auditor Ahli Utama BPKP Pusat

Pandemi COVID-19 sejak awal tahun 2020 dan masih berlangsung hingga saat ini terbukti telah banyak mengubah gaya hidup, termasuk gaya bekerja dan gaya belajar. Arahan organisasi kesehatan dunia (WHO) yang menganjurkan untuk *#HealthyAtHome* dan menerapkan protokol kesehatan, membuat kita lebih banyak berinteraksi melalui virtual ke dalam jaringan (daring) internet atau biasa disebut *online meeting*. Karenanya, di hampir semua negara, mayoritas institusi, baik pemerintah maupun swasta yang didorong oleh kesadaran berkeselamatan yang baik, sekaligus 'dipaksa' oleh keadaan pandemi seperti ini, mau tidak mau harus menerapkan kebijakan bekerja yang sebagian besar dilakukan dari rumah (*Work from Home/WFH*) kecuali sektor tertentu yang karena sifat khas aktivitasnya masih harus dikerjakan

dengan bertatap muka langsung (*offline working*). Tentu saja semua pilihan memiliki konsekuensi tersendiri.

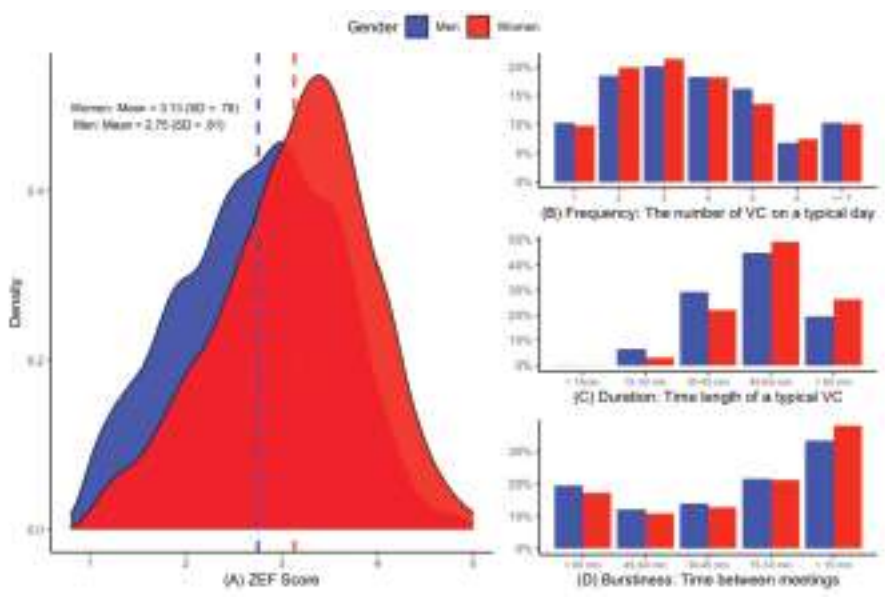
Proses audit, termasuk pengawasan dan pengendalian intern di dunia audit, harus juga menyesuaikan irama kerja seperti di atas, sehingga banyak aktivitas audit yang berhubungan dengan langkah dan prosedur audit, kini dilakukan secara virtual. Misalnya, pertemuan awal dengan audit (*entry meeting*), wawancara dan diskusi dengan entitas audit oleh staf intern maupun mitra audit, monitoring dan evaluasi kondisi lapangan, interogasi data-data keuangan, dan sebagainya, sudah berubah ke arah virtual. Jadi, hampir semua di setiap lini entitas saat ini, aktivitasnya dilakukan melalui *video conference* menggunakan berbagai *platform*, seperti Gmeet, Microsoft Teams, Google Hangouts, Skype, Facetime, atau

yang paling masif saat ini adalah dengan menggunakan Zoom.

Penelitian dari tim peneliti Stanford University & University of Gothenburg yang dipublikasikan pada bulan April 2021 menunjukkan bahwa ada efek dari aktivitas virtual yang banyak dilakukan selama ini, salah satunya fenomena ‘Zoom Fatigue’. *Zoom Fatigue* adalah suatu kondisi di mana para pelakunya mengalami kelelahan akibat aktivitas rapat atau bekerja secara daring atau *video conference*. Sebutan *Zoom Fatigue* diambil dari platform aplikasi

Zoom yang memang banyak digunakan masyarakat untuk beraktivitas secara daring tersebut. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *Zoom Fatigue* ini bisa terjadi pada kaum laki-laki maupun perempuan. Dari skala 1 hingga 5, rata-rata skor ZEF (*Zoom & Exhausting Fatigue*) pada responden perempuan angkanya mencapai 3,13, sedangkan pada kaum laki-laki angkanya mencapai 2,75 dari skala 5 (1 = tidak kelelahan sama sekali, 5 = sangat kelelahan). Hasil penelitian ini dapat dilihat pada grafik berikut ini.

Grafik 1. Hasil Penelitian *Zoom Fatigue* Akibat *Video Conference* (VC)
Skor ZEF, Frekuensi, Durasi dan *Burstiness*



Sumber: Fauville, et al (2021)

Pendiri Zoom sendiri, yaitu Eric Yuan, pada awal Mei 2021 ini juga mengakui bahwa dia juga mengalami kelelahan atau *Zoom Fatigue* akibat banyaknya rapat secara daring yang dilakukan sehari-hari. Hal ini mengindikasikan bahwa perlu dilakukan intervensi atau upaya-upaya ter-

tentu agar kegiatan virtual, terutama rapat daring atau *video conference*, tidak memberikan dampak negatif seperti *Zoom Fatigue* ini.

Penyebab *Zoom Fatigue*

Bailenson (2021) dalam artikelnya di Jurnal *Technology, Mind & Behavior* mengungkapkan adanya

empat penyebab utama terjadinya *Zoom Fatigue*, yaitu:

- a. Menatap layar secara intens
Saat rapat secara daring atau *video conference*, menatap layar atau melihat pembicara secara dekat (*close-up*) dan intens dalam waktu yang cukup lama dapat menyebabkan kelelahan.
- b. Terjebak pada konsentrasi tinggi
Interaksi dan komunikasi secara virtual pada umumnya akan meningkatkan kinerja otak karena harus berkonsentrasi tinggi dalam menerima dan mengirim pesan/isi materi saat rapat berlangsung. Bahasa tubuh yang dilihat dalam rapat daring, misalnya membutuhkan pemikiran yang lebih dalam agar tidak terjadi misinterpretasi.
- c. Melihat diri sendiri secara konstan
Saat melihat wajah diri sendiri ketika rapat secara daring atau *video conference*, dalam banyak penelitian menunjukkan adanya hubungan positif (indikasi kuat) bahwa kondisi demikian itu menyebabkan kelelahan atau stres karena seperti ‘di-bayangi’ oleh diri sendiri terus menerus pada saat berbicara di rapat daring tersebut.
- d. Mobilitas fisik berkurang
Rapat secara daring atau *video conference* menuntut kita untuk duduk atau diam di tempat selama rapat tersebut berlangsung. Hal ini dapat membuat fisik dan mental menjadi lelah karena aktivitas fisik menjadi amat rendah.

Selain 4 penyebab utama tersebut di atas, artikel *Harvard Business Review* (2020) juga menjabarkan bahwa lingkungan yang kurang

kondusif dalam rapat daring juga menjadi salah satu faktor pemicu terjadinya *Zoom Fatigue*. Melakukan rapat secara daring di rumah, bisa jadi merupakan problem tersendiri karena banyak orang yang tidak memiliki tempat khusus (yang memadai) untuk mengikuti rapat secara daring, sering dijumpai adanya gangguan koneksi terutama pengaruh kondisi orang rumah, sehingga mengganggu fokus pembicaraan di dalam rapat daring tersebut.

Gejala *Zoom Fatigue*

White (2021) dalam tulisannya pada artikel kesehatan yang telah di-review oleh Psikolog Timothy J Legg, menyebutkan beberapa gejala *Zoom Fatigue* yang secara umum sama dengan gejala kelelahan akibat bekerja (*burnout*), antara lain:

1. Mudah lupa dan sulit berkonsentrasi;
2. Merasa frustrasi dan sensitif saat berinteraksi dengan rekan kerja;
3. Ada kecenderungan ingin menghindari, membatalkan atau menjadwalkan ulang rapat daring;
4. Merasa sangat lelah (capek) dan stres setelah rapat; dan
5. Fisik merasa pegal, otot tegang, pusing atau mengalami kesulitan tidur (*insomnia*).

Mengatasi *Zoom Fatigue*

Sebagaimana telah diulas di atas, bahwa rapat secara daring atau *video conference* yang dilakukan sehari-hari, apalagi dalam satu hari terdapat beberapa rapat yang berkesinambungan dengan durasi yang cukup lama, maka kondisi demikian ini jika tidak dikelola secara baik akan menimbulkan keadaan yang buruk bahkan dapat berakibat fatal, yaitu munculnya

kelelahan atau *Zoom Fatigue* yang amat mengganggu kehidupan para penderitanya. Untuk mengantisipasi dan mengatasi hal tersebut, beberapa tips yang dapat dilakukan antara lain adalah:

1. Terapkan prinsip 20-20-20

Prinsip 20-20-20 adalah prinsip yang dikembangkan untuk menjaga kesehatan mata dari penggunaan komputer/*gadget* secara berlebihan dan terus menerus (intens), yaitu dengan cara mengistirahatkan diri dari aktivitas komputer/*gadget* setiap 20 menit sekali, lalu lihat objek sejauh 20 kaki (sekitar 6 meter) selama 20 detik. Aktivitas ini dapat juga ditambah dengan penggunaan *green screen*, yaitu lihat yang hijau-hijau (misalnya pohon, taman, pemandangan alam terbuka) agar mata lebih rileks.

2. Atur jadwal rapat daring secara baik

Jika memiliki banyak agenda rapat dalam sehari, usahakan diberi jeda yang cukup untuk istirahat. Durasi setiap rapat juga sebaiknya tidak terlalu lama sehingga tidak mengalami kelelahan.

3. Atur tampilan layar rapat daring

Untuk mencegah tampilan *close-up* dari pembicara, atur jendela layar agar tidak *full screen*. Jika memungkinkan dan tidak mengurangi esensi rapat, maka video juga dapat dinonaktifkan, terutama ketika tidak dalam posisi berbicara atau sedang menanggapi pembicaraan peserta rapat.

4. Matikan tampilan *Self View*

Jika dirasa kurang nyaman melihat diri sendiri di layar, matikan tampilan *self view* agar tidak melihat refleksi wajah

diri kita sendiri di layar selama rapat berlangsung.

5. Perbanyak aktivitas via metode lain

Selain rapat daring atau *video conference*, metode lain untuk berkomunikasi juga dapat dimanfaatkan, misalnya menggunakan media *chat* di grup media sosial, menggunakan telepon langsung untuk berbicara, atau menuliskan pesan melalui media email.

6. Lakukan detoksifikasi digital

Detoksifikasi digital adalah upaya agar hidup lebih seimbang antara aktivitas daring dan luring (luar jaringan), yaitu dengan cara menjauhkan diri dari peralatan digital, baik berupa *handphone*, komputer, televisi dan lain-lain sekitar 1 hingga 2 jam per hari di luar waktu tidur.

7. Sedapat mungkin hindari rapat di akhir pekan

Setelah Senin hingga Jumat diisi dengan bekerja dan rapat secara daring, usahakan di akhir pekan tidak melakukan hal yang sama agar ada kesempatan untuk menikmati waktu memanjakan diri dan bercengkerama bersama keluarga (*me time & family time*). Dalam keadaan tertentu bisa jadi rapat daring di akhir pekan tidak dapat dihindari, bahkan di banyak kalangan hal ini sudah menjadi gaya kehidupan baru (*new normal*). Namun jika tidak ada hal yang mendesak dan masih memungkinkan untuk dihindari, usahakan tidak melakukannya, dan lakukan alternatif komunikasi penggantian, misalnya via *chat* atau telepon langsung sehingga terhindar dari rapat secara daring.

Referensi

Bailenson, Jeremy N. (2021). *Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue*. Journal Technology, Mind, and Behavior

Fauville. Et al (2021). *Nonverbal Mechanisms Predict Zoom Fatigue and Explain Why Women Experience Higher Levels than Men*. Social Science Research Network. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3820035>

Harvard Business Review. (2020). *How to Combat Zoom Fatigue*. Harvard Business Review, 29 April 2020. Diakses pada <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>

Kompas. *Ketika CEO Zoom Kelelahan Rapat Online Akibat Zoom Fatigue*. Kompas, 7 Mei 2021. Diakses pada [https://tekno.kompas.com/](https://tekno.kompas.com/read/2021/05/07/12030007/ketika-ceo-zoom-kelelahan-rapat-online-akibat-zoom-fatigue?page=all)

[read/2021/05/07/12030007/ketika-ceo-zoom-kelelahan-rapat-online-akibat-zoom-fatigue?page=all](https://tekno.kompas.com/read/2021/05/07/12030007/ketika-ceo-zoom-kelelahan-rapat-online-akibat-zoom-fatigue?page=all)

Ramachandran, Vignesh. (2020). *Stanford researchers identify four causes for 'Zoom fatigue' and their simple fixes*. Diakses dari <https://news.stanford.edu/2021/02/23/four-causes-zoom-fatigue-solutions/>

White, Taneasha. (2021). *'Zoom Fatigue' Is Real - Here's How To Cope (and Make It Through Your Next Meeting)*. Healthline, 22 Februari 2021. Diakses pada <https://www.healthline.com/health/zoom-fatigue#why-it-happens>

World Health Organization. (2020). *Advice for public*. World Health Organization. Diakses dari <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>