

WARTA PENGAWASAN

NOMOR 4 TAHUN 2021

KAWAL AKUNTABILITAS KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN



ISSN 0854-0519

**TORANG
BISA!**



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

*"Trada Papua tra asik. Mari tong manyanyi sampe berisik.
Semoga Papua tambah cantik. Deng pembangunan paling terbaik,"*

- Wakil Presiden RI Ma'ruf Amin, pada penutupan PON XX Papua

Suksesnya gelaran Pekan Olahraga Nasional (PON) XX Papua dan Peparnas XVI membawa dua berita baik bagi Indonesia. Pertama, bahwa kondisi kesehatan Indonesia di masa pandemi telah jauh membaik sejak tahun 2020, di mana helatan olahraga nasional tersebut seharusnya digelar. Kedua, bahwa Torang Bisa!

Bukan sekadar jargon pemantik semangat, Torang Bisa! menggambarkan kualitas sumber daya manusia Papua, baik sebagai penyelenggara maupun peserta. Kontingen Papua berhasil memanjat ke posisi empat, dari sebelumnya di posisi delapan pada PON lima tahun silam. Selain kekayaan alam seperti Teluk Youtefa yang keindahannya kami ulas di rubrik *The Beauty of Indonesia*, tanah Papua terbukti menyimpan potensi kekayaan

talenta. Selanjutnya, menjadi pekerjaan rumah bersama agar talenta-talenta Papua tersebut dapat terus berkembang sebagai kunci pembangunan wilayah dan kesejahteraan.

Selain membuka peluang, sumber daya manusia juga bisa menjadi sebuah risiko. *The Institute of Internal Auditor* (IIA) dalam *OnRisk 2022* menyebut manajemen talenta menjadi salah satu dari dua belas risiko teratas yang mengintai organisasi pada tahun 2022. Meningkatnya kebutuhan untuk bekerja dari jarak jauh, termasuk bekerja dari rumah, serta kondisi tenaga kerja yang dinamis, mendefinisikan kembali bagaimana pekerjaan dilakukan. Organisasi semakin tertantang untuk menyusun strategi dalam mengidentifikasi, memperoleh, meningkatkan keterampilan, dan mempertahankan talenta yang tepat untuk mencapai tujuannya.

Masih terkait dengan upaya pencapaian tujuan, rubrik *Risk Management Vantage Point* di edisi ini menyuguhkan *Control Self-Assessment* (CSA) untuk mengintegrasikan pengelolaan risiko dengan aktivitas organisasi. Dalam artikel tersebut salah satunya menyoroti esensi keterlibatan sumber daya manusia anggota organisasi dalam menentukan keberhasilan organisasi. Adapun hal lain yang perlu diperhatikan adalah Indeks Kesehatan Organisasi (IKO). Seberapa penting organisasi untuk mengukur kesehatannya dapat pembaca kaji selengkapnya di rubrik *Organizational Culture*.

Akhir kata, segenap redaksi majalah Warta Pengawasan mengucapkan selamat berlibur Natal dan Tahun Baru. Jangan lewatkan ulasan buku dan film yang kami rekomendasikan untuk menghabiskan waktu liburan di rumah saja.

Salam Redaksi

SUSUNAN REDAKSI

Pelindung: Kepala BPKP – **Pembina:** Sekretaris Utama – **Penasihat:** Para Deputi Kepala BPKP – **Penanggung Jawab:** Eri Satriana – **Kontributor Ahli:** Arief Tri Hardiyanto, Setya Nugraha, Iwan Agung Prasetyo – **Kontributor Tetap:** Edi Sunardi, Sindu Senjaya Aji – **Pemimpin Umum:** Riyanti Ridzki Dewi – **Wakil Pemimpin Umum:** Nurly Wulan Sari – **Pemimpin Redaksi:** Betrika Oktaresa – **Pemimpin Administrasi:** Ristiandi Wijanarko – **Redaktur Pelaksana:** Nadia Khaerunnisa – **Sekretaris Redaksi:** R. Hanifah – **Reporter:** Gilang Rahmat Hastanto, Ayu Isni Arum, Amalia Septianti, Adithia Ramadhan, Wiwin Savitri, Putri Septanti Ismalia, Ferina Indah Pamaswari – **Keuangan:** Nurjana Ismet Tuah, Isnawati Ekarini – **Desain Grafis:** Idiya Zikra, Viana Anggraeni Zahrin – **Administrasi:** R. Hanifah – **Dokumentasi:** Edi Purwanto – **Sirkulasi:** Petrus Sonny Santoso Putra

CONTENTS

- 04 THE BRIEF**
Torang Bisa!
- 08 COVER STORY**
PON XX Papua Akuntabel
- 12 INFOGRAPHIC**
- 14 INDONESIA THIS QUARTER**
- 18 RISK MANAGEMENT VANTAGE POINT**
Integrasi Pengelolaan Risiko dengan Proses Bisnis Organisasi
- 24 INTERNAL AUDITOR'S UPDATE**
Hybrid Working, Mode Kompromi Pasca Pandemi
- 29 PREVIEW**
- 30 INSIGHT**
Memaknai Sumpah Pemuda agar Tak Jadi Sampah Pemuda
- 34 ORGANIZATIONAL CULTURE**
Indeks Kesehatan Organisasi: Perkawinan antara Kapasitas Individu dengan Organisasi





38

PUBLIC POLICY

Menakar Peluang *Social Enterprise* Sebagai Model Baru Ekonomi Kerakyatan

44

JFA TALK

46

INSPIRING PERSON

Belajar Bangkit dari Sang Ratu Senam Artistik

50

BOOK REVIEW

Sang Pemanah

52

MOVIE REVIEW

The Beatles Kembali!

54

THE BEAUTY OF INDONESIA

Rayuan Teluk Youtefa

-

ARTIKEL

02 Memutakhirkan Sistem Deteksi Dini Korupsi

11 Mematahkan Stigma “Nasib Tergantung Bali”

18 Seni Menjajikan Kebaikan

TORANG *Bisa!*





Foto
PB PON XX
PAPUA

Ajang olahraga bergengsi di negeri kita berlabel Pekan Olahraga Nasional (PON), kembali digelar setelah sebelumnya telah diselenggarakan sebanyak 19 kali. Kali ini, untuk pertama kalinya PON diselenggarakan di Indonesia bagian Timur, tepatnya di Papua, dengan *opening ceremony* yang meriah dan megah pada 2 Oktober 2021 lalu. Tahun ini, PON ke-20 atau PON XX diselenggarakan di tengah kondisi pandemi Covid-19 sehingga dalam pelaksanaannya protokol kesehatan dijalankan secara ketat. Penyelenggaraan PON XX seharusnya diselenggarakan pada Oktober 2020, tetapi ditunda menjadi Oktober 2021, menyesuaikan kondisi pandemi yang sudah mulai terkendali.



Berbicara tentang PON, tak bisa dilepaskan dari sejarah panjang pelaksanaannya, yang sudah dimulai sejak tahun 1948. Kala itu, PON pertama kali dilangsungkan pada 1948 di Kota Surakarta. Inisiasi penyelenggaraan ini dimulai saat atlet Indonesia tidak diizinkan untuk mengikuti Olimpiade London 1948 karena beberapa alasan. Pertama, Indonesia saat itu belum terdaftar sebagai anggota Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), dan masih sedikit negara yang mengakui kedaulatan Indonesia di masa tersebut. Kedua, Persatuan Olahraga Republik Indonesia (PORI) belum menjadi anggota International Olympic Committee (IOC). Ketiga, Inggris saat itu belum menerima paspor Indonesia. Padahal, Indonesia telah mempersiapkan para atletnya secara matang untuk meramaikan ajang Olimpiade London 1948. Bahkan, PORI sudah membentuk Komite Olimpiade Republik Indonesia (KORI) sebagai bentuk keseriusan

partisipasi Olimpiade London itu. Menanggapi penolakan Inggris atas atlet Indonesia, PORI mengadakan Konferensi Darurat pada 1 Mei 1948 di Solo. Salah satu hasil konferensi itu adalah penyelenggaraan PON Surakarta 1948.

Saat membuka secara resmi Pekan Olahraga Nasional XX, di Stadion Lukas Enembe, Kabupaten Jayapura, Papua, Presiden RI Joko Widodo menyampaikan rasa bangganya karena untuk pertama kalinya PON diselenggarakan di tanah Papua. “Pekan olahraga ini menggambarkan kemajuan Papua, menunjukkan kesiapan infrastruktur di tanah Papua, dan kesiapan masyarakat Papua dalam menyelenggarakan acara besar untuk berprestasi di kancah nasional dan internasional. PON ini juga punya makna besar bagi seluruh masyarakat Indonesia. PON ini adalah panggung persatuan, panggung kebersamaan, panggung persaudaraan. PON ini



Foto
M. Gumelar
Wiriaatmadja

Foto
Dedy Rahman

adalah panggung kesetaraan dan panggung keadilan untuk maju bersama, sejahtera bersama dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia,” jelas Presiden.

Pembukaan PON diselenggarakan di Stadion Lukas Enembe, sebuah stadion berkapasitas internasional yang dibangun guna menyambut ajang empat tahunan ini. Presiden Jokowi menegaskan bahwa stadion yang sangat megah ini bukan satu-satunya simbol kemajuan Papua. Ia menyampaikan bahwa konektivitas laut, konektivitas darat, konektivitas udara; bandara, pelabuhan, jalan lintas Papua, serta pengembangan SDM Papua merupakan capaian-capaian lain dari kemajuan Papua yang sangat membanggakan ini. Dalam penutupan sambutannya, Presiden menyampaikan harapannya bahwa kita harus merayakan PON ini dengan penuh sukacita, menjunjung tinggi sportivitas, mempererat tali persaudaraan,

kebersamaan, kesetaraan, serta persatuan dan kesatuan bangsa.

“Yakinlah kemajuan Papua akan berjalan cepat. Mari kita tunjukkan partisipasi kita untuk menjamin keberhasilan PON XX ini,” ujarnya.

Sesuai dengan tupoksinya, BPKP juga turut berpartisipasi dalam penyelenggaraan PON ini, sesuai dengan arahan Presiden bahwa kita semua harus berpartisipasi menjamin PON berhasil dilaksanakan. Bergerak cepat, BPKP segera mengirimkan ‘kontingennya’ langsung ke lapangan, tersebar di berbagai *venue* cabang olahraga. Apa tujuannya? Tentu memastikan bahwa akuntabilitas dan tata kelola penyelenggaraan pesta olahraga multicabang terakbar nasional di Papua tersebut dapat terwujud.

(Betrika Oktaresa)



Foto
M. Gumelar
Wiriaatmadja

PON XX PAPUA AKUNTABEL!

Betrika Oktaresa



BPKP turut berpartisipasi dalam penyelenggaraan PON XX Papua. Sesuai dengan tupoksinya, BPKP melakukan pengawalan atas akuntabilitas penyelenggaraannya. Bergerak cepat, BPKP segera mengirimkan ‘kontingennya’ langsung ke lapangan, tersebar di berbagai *venue* cabang olahraga. “Total Kontingen Auditor BPKP berjumlah 54 orang terdiri dari 26 auditor Perwakilan BPKP Provinsi Papua dan 28 auditor gabungan dari BPKP Pusat dan Perwakilan BPKP berbagai Provinsi di Indonesia,” jelas Deputy Kepala BPKP Bidang PIP Bidang Polhukam PMK Iwan Taufiq Purwanto yang mewakili Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh (13/10).

Apa tujuannya? Tentu memastikan bahwa akuntabilitas dan tata kelola penyelenggaraan pesta olahraga multicabang terakbar nasional di Papua tersebut dapat terwujud. Iwan Taufiq menjelaskan bahwa BPKP melakukan pendampingan dan pengawasan atas penyelenggaraan (*games time*) PON XX Papua di Kota Jayapura, Kabupaten Jayapura, Kabupaten Mimika, dan Kabupaten Merauke, serta pada PB PON XX.

Menurut Iwan Taufiq, kepercayaan yang diberikan Panitia Besar PON XX Papua terhadap BPKP merupakan bentuk apresiasi atas peran pengawalan dan pengawasan yang telah dilakukan BPKP sejak tahap persiapan sampai dengan

penyelenggaraan PON berakhir. PON XX Papua mempertandingkan 37 cabang olahraga, 56 disiplin, dan 681 nomor pertandingan yang diikuti oleh 34 kontingen dengan jumlah atlet mencapai 7.039 orang dari seluruh Indonesia.

Para Garda Terdepan Kontingen Pengawasan

Beruntung, Redaksi Warta Pengawasan sempat mewawancarai beberapa auditor yang terjun langsung ke Negeri Cendrawasih tersebut. Dedy misalnya, Auditor yang saat ini bertugas di Perwakilan BPKP Maluku Utara menjelaskan bahwa pengawasan yang dilakukan bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai (*assurance*) bahwa pengelolaan keuangan negara dalam rangka Penyelenggaraan PON XX dan Tahun 2021 di Provinsi Papua, telah dikelola secara akuntabel sesuai dengan peraturan yang berlaku.

BPKP mendapatkan instruksi dari Presiden dalam Instruksi Presiden Nomor 10 Tahun 2017 tentang Dukungan Penyelenggaraan Pekan Olahraga Nasional XX dan Pekan Paralimpik Nasional (PEPARNAS) XVI Tahun 2020 di Provinsi Papua. Dalam Inpres tersebut, Kepala BPKP ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan pendampingan, serta mengambil langkah-langkah pengawasan keuangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan terhadap akuntabilitas keuangan negara pada PON XX dan PEPARNAS XVI Tahun 2021 di Provinsi Papua mulai dari persiapan, penyelenggaraan, dan pertanggungjawaban.

Ruang lingkup pengawasan atas pelaksanaan PON, sesuai dengan Inpres 10 Tahun 2017, BPKP diharapkan untuk dapat mendampingi dan melakukan pengawasan mulai dari tahap persiapan hingga pertanggungjawaban. Demikian, pengawasan yang dilakukan oleh BPKP sudah dilaksanakan semenjak awal persiapan PON XX dan PEPARNAS XVI dimulai, yaitu pada tahun 2018 dan diharapkan dapat selesai pada tahun 2021 setelah pertanggungjawaban penggunaan dana oleh PB PON XX dan PB PEPARNAS XVI telah selesai diaudit atau direviu.

Dedy menceritakan perasaannya saat dipercaya menjadi bagian dari kontingen BPKP. “Tim Pengawas Monitoring Pelaksanaan PON Papua dipecah menjadi 5 tim, 1 tim di PB PON Provinsi, 4 tim di cluster Sub PB Pon Kota Jayapura, Kabupaten Jayapura, Kota Mimika, dan Kota Merauke. Saya berada di tim Kota Mimika dengan peran sebagai anggota tim,” jelasnya. Ia menyampaikan bahwa dirinya sangat bersyukur dan bangga bisa memperoleh pengalaman pengawasan perhelatan nasional. Ketika redaksi menanyakan apakah ada beban karena penugasan ini, Dedy menjawab tenang, “Tidak ada beban karena rata-rata pengawasan yang dilakukan BPKP merupakan pekerjaan di tingkat nasional yang menghasilkan sebuah rekomendasi strategis yang dipakai oleh para pimpinan atau *stakeholders*.”

Cerita yang hampir sama juga disampaikan oleh rekan Dedy, yakni Fredrik yang merupakan auditor pada Kedeputian BPKP Bidang

PIP Bidang Polhukam dan PMK. “Saya senang bisa diberi kesempatan dan kepercayaan menjadi bagian dari Timwas dalam pengawasan ajang perhelatan nasional tersebut dan kalau beban mental rasanya tidak ada hanya saja saya berusaha bisa melaksanakan tugas tersebut semaksimal mungkin,” ungkapnya.

Ketika ditanyakan apa saja titik kritis yang biasanya diperhatikan auditor ketika mengawasi PON? Fredrik menjelaskan bahwa secara keseluruhan BPKP melakukan pengawasan dan memastikan bahwa akuntabilitas penyelenggaraan PON XX Papua Tahun 2021, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban harus berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. “Pada saat *games time* kemarin, bagi saya yang menjadi titik kritis adalah harus memastikan bahwa pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang digunakan pada saat *games time* telah dilaksanakan sesuai dengan kontrak, baik dari segi kuantitas maupun kualitas (spesifikasi); dan juga bila perubahan kualitas dan kuantitas barang/jasa tersebut telah didukung dengan alasan yang tepat, didokumentasikan, dan dapat diyakini keterjadiannya,” jelas Fredrik rinci.

Fajar, anggota kontingen pengawasan lainnya yang berasal dari Kedeputian BPKP Bidang PIP Bidang Polhukam dan PMK, juga menjelaskan bahwa titik kritis diperhatikan pada saat pengawasan PON XX biasanya pada saat pengadaan barang dan jasa, terutama barang-barang yang disewa untuk digunakan dalam perhelatan PON XX dan PEPARNAS XVI. “Oleh

karena itu, pengawasan pada saat *games time* perlu dilakukan agar pengadaan barang dan jasa tersebut dapat dipantau keberadaan dan penggunaannya.”

Kendala dan Pengalaman Unik Saat Bertugas

Dalam pelaksanaan tugas tersebut, tentu tidak terpisahkan dari kendala-kendala yang dihadapi, termasuk juga pengalaman uniknya. Fredrik misalnya, menyampaikan bahwa kendala komunikasi karena kesibukan masing-masing pihak, seperti panitia penyelenggara, TD, PIC dan pihak-pihak lainnya menyebabkan komunikasi dan koordinasi sempat terhambat, menyebabkan permintaan data dan informasi sedikit lambat. Hampir serupa, Dedy juga menyampaikan bahwa kendala jarak, di mana wilayah Papua cukup luas yang menyebabkan adanya kendala koordinasi antara penyedia barang, pelaksana pekerjaan dan tim pengawas.

Terkait pengalaman unik saat di sana, Fajar menceritakan pengalaman unik pada saat penugasan di Kota Jayapura. “Tentunya merasakan perbedaan kebudayaan dan bertemu dengan orang-orang baru. Selain itu, juga dapat merasakan langsung antusiasme masyarakat terkait penyelenggaraan PON XX dan PEPARNAS XVI di Provinsi Jayapura, khususnya Kota Jayapura merupakan pengalaman yang menarik buat saya secara pribadi.”



Berbeda dengan Dedy, ia menjelaskan bahwa ketika sebelum berangkat ke Papua, ia sempat mengkhawatirkan ketersediaan sinyal ponsel. “Tetapi pada kenyataannya, sinyal internet di Papua kencang sehingga kekhawatiran tersebut justru menjadi bahan tertawaan tim saja,” ceritanya sambil tertawa. Dedy juga menjelaskan bahwa ia sangat tertarik dengan kerajinan tangan etnik Papua, antara lain Noken khas Papua, pernak pernik, Batik Papua, Abon Gulung, Koteka, dan masih banyak lainnya.

Beberapa penggal kisah cerita para garda terdepan pengawasan ini tentu belum dapat mencakup semua cerita dan pengalaman yang ada di sana. Dedy, Fredrik, dan Fajar adalah bagian dari 54 orang kontingen BPKP yang berkolaborasi dengan seluruh pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan PON XX Papua, memastikan bahwa PON XX Papua Akuntabel!

8 FAKTA PENGAWASAN



Pengawasan BPKP atas PON XX Papua dan Peparnas XVI Tahun 2021 dilakukan melalui kegiatan **pendampingan mulai dari persiapan, pelaksanaan, hingga pertanggungjawaban.**

2018

Adalah tahun dimulainya **pengawasan** oleh **BPKP** atas persiapan awal PON XX Papua dan Peparnas XVI.

2021

Pengawasan BPKP berakhir setelah pertanggungjawaban penggunaan dana oleh Panitia Besar (PB) PON XX Papua dan Peparnas XVI **selesai diaudit dan direviu.**



Sebelum diserahkan ke Pemprov Papua, BPKP melakukan **audit** atas pekerjaan **tiga venue** untuk memberikan **nilai wajar dan terkoreksi** atas aset dan **rekomendasi** pengelolaan dan penganggaran pemeliharannya.

PON XX PAPUA



BPKP menerjunkan **54 punggawa** terbaiknya untuk **mengawal** penyelenggaraan PON.



Auditor BPKP **mengawal** pelaksanaan Games Time PON XX Papua dalam **4 klaster**, yakni di Kota Jayapura, Kab. Jayapura, Kab. Merauke, dan Kab. Mimika.



Auditor BPKP **memantau pengadaan barang dan jasa** pada 10 bidang dalam penyelenggaraan PON XX Papua:

- Bidang Pertandingan
- Bidang Pemasaran
- Bidang TIK
- Bidang Akomodasi
- Bidang Konsumsi
- Bidang Kesehatan
- Bidang Transportasi
- Bidang Sarana Prasarana
- Bidang Opdamling
- Bidang Sosial Budaya



Hasil **pengawasan** BPKP tidak hanya **identifikasi permasalahan**, tetapi juga **rekomendasi perbaikan** yang **mendukung kesuksesan** penyelenggaraan PON XX Papua dan Peparnas XVI BPKP.

AYO KITA KAWAL!!!





CIAE, ARENA PIMPINAN SPI BUMN/D ASAH KOMPETENSI

Sekali lagi, BPKP berinovasi dalam meningkatkan kompetensi pengawas intern di berbagai sektor. Setelah pimpinan APIP kementerian/lembaga/daerah dengan sertifikasi CGCAE, BPKP menghadirkan *Certified Internal Audit Executive* (CIAE) bagi pimpinan Satuan Pengawas Intern (SPI) BUMN/D. Menteri BUMN Erick Thohir dan Anggota VII BPK RI Daniel Lumban Tobing menyambut baik lahirnya pelatihan ini dengan turut hadir dalam peluncuran CIAE di Auditorium Gandhi BPKP, Jakarta.

Pelatihan CIAE, terdiri dari 80 jam pelatihan yang terbagi secara daring dan luring. Didesain secara khusus sesuai kebutuhan pimpinan audit intern, peserta akan mendalami lima area, yakni praktik audit internal; *governance, risk, and control (GRC)*; *fraud risk management and investigative audit*; *internal audit management and strategic*; dan *risk-based internal audit*.

Dua puluh pimpinan Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) BUMN telah bergabung sebagai Angkatan pertama dan akan mengikuti ujian kelulusan pada 6-7 Desember 2021.

PENGADAAN, TUAS RODA PEREKONOMIAN

Dalam Rapat Koordinasi Teknis Pengawasan yang mereviu pengadaan barang dan jasa (PBJ) pemerintah di Triwulan III 2021, Deputy Bidang PIP Bidang Polhukam PMK Iwan Taufiq Purwanto menyoroti tujuh penyebab macetnya pengadaan. Mulai dari gagal tender atau tender ulang, tender belum dilelang, perencanaan PBJ belum di-input dan belum dipublikasikan dalam aplikasi Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan (SIRUP), tender tidak menggunakan sistem *e-procurement*, progres fisik kontrak kurang dari 50 persen, tingkat kandungan dalam negeri (TKDN) yang tidak sesuai, dan perbedaan antara hasil tender



dengan kontrak yang telah ditandatangani. Dari ketujuh hal tersebut, Iwan mendorong seluruh APIP untuk dapat menetapkan tender sejak dini untuk percepatan PBJ. “Semakin cepat realisasi PBJ dengan menggerakkan roda perekonomian kita, tentunya semakin berdampak kepada pertumbuhan ekonomi yang mulai kita harapkan semakin meningkat di tahun depan,” pungkasnya.



AA-API SAMBUT KETUA BARU

Kongres Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia (AA-API) Tahun 2021 menobatkan Deputy Investigasi BPKP Agustina Arumsari sebagai Ketua Umum Dewan Pimpinan Nasional AA-API Periode 2021-2024.

Bertajuk “Mengawal Efektivitas dan Akuntabilitas di Tengah Pandemi”, dalam kongres ini Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh mengatakan bahwa peran APIP sudah berkembang pesat, tidak hanya *watchdog* tetapi juga sebagai *trusted advisor* dan *strategic partner*. Ia pun menekankan tentang pentingnya APIP untuk terus belajar dan lebih profesional dalam bertugas.

Mengingat APBN masih jadi andalan dalam menghadapi pandemi, Menteri Keuangan Sri Mulyani meminta APIP terus independen dalam mengawal akuntabilitas dan bersinergi agar rakyat percaya negara hadir.



MENTERI PANRB APRESIASI PENGAWASAN BPKP

Menpan RB Tjahjo Kumolo mengapresiasi hasil pengawasan yang telah dilakukan BPKP. “BPKP telah banyak melakukan pengawasan yang banyak membantu pemerintah dalam menjaga akuntabilitas dan transparansi keuangan negara,” ujarnya. Ia berharap apa yang telah dilakukan BPKP terus ditingkatkan dan dapat bermanfaat untuk Indonesia.

beserta arahan Presiden Jokowi dalam pelbagai kesempatan. Di tahun 2022, pengawasan BPKP tetap menitikberatkan dan disesuaikan kepada APBN yang dituangkan di dalam Agenda Prioritas Pengawasan (APP) dan Agenda Prioritas Pengawasan Daerah (APPD).

MELACAK LEBIH BAIK DARIPADA MENGOBATI

Kini, pelacakan (*tracing*) yang menjadi bagian dari 3T (*testing, tracing, treatment*) sudah diperkuat melalui sistem digital. Silacak, merupakan aplikasi yang bermanfaat untuk meningkatkan penelusuran kontak erat yang dilakukan para *tracer*. Petugas *tracer* yang terdiri dari Babinsa, Bhabinkamtibmas, dan petugas puskesmas nantinya akan meng-input data pemantauan harian, kontak erat, dan kasus konfirmasi ke dalam aplikasi Silacak. BPKP melakukan evaluasi dan monitoring atas pelaksanaan *testing* dan *tracing* di Indonesia sebagai bahan pemerintah dalam mengambil langkah kebijakan strategis nasional dalam penanganan pencegahan penularan Covid-19.

Direktur Pertahanan dan Keamanan Faisal mengatakan stigma masyarakat dan rendahnya pemahaman tim *tracing* terkait penginputan di lapangan masih menjadi kendala dalam pelaksanaan pelacakan.



MENUJU KEMANDIRIAN INDUSTRI ALAT KESEHATAN

BPKP berkomitmen mendorong kemandirian industri alat kesehatan dalam negeri. Menurut Deputi Kepala BPKP Bidang PIP Bidang Polukam PMK Iwan Taufiq Purwanto, potensi pasar alat kesehatan Indonesia merupakan salah satu yang terbesar di dunia. Oleh karena itu, BPKP duduk bersama dengan Asosiasi Produsen Alat Kesehatan Indonesia (Aspaki) guna mengurai permasalahan yang selama ini menjadi hambatan bagi perkembangan industri alat kesehatan dalam negeri. Turut hadir dalam kesempatan tersebut, Ketua Umum Aspaki Ade Tarya Sekjen Aspaki.



BPKP DUKUNG HILIRISASI INDUSTRI TEMBAGA



Sejalan dengan komitmen pemerintah Indonesia untuk menghentikan ekspor bahan mentah, BPKP melakukan reviu terhadap pembangunan Smelter PT Freeport Indonesia yang berlokasi di kawasan *Java Integrated Industrial and Ports Estate (JIIFE)*, Gresik, Jawa Timur.

Pembangunan smelter ini diharapkan dapat meningkatkan pendapatan negara baik dari sektor pajak maupun PNBPN, menciptakan lapangan pekerjaan, serta menjadi daya tarik bagi industri lain, khususnya industri turunan tembaga untuk masuk ke KEK Gresik. Smelter yang akan dibangun dengan desain *single line* ini, terbesar di dunia, karena mampu mengolah 2 juta ton konsentrat tembaga per tahun atau 480.000 ton logam tembaga. Meski diperkirakan mundur akibat pandemi, pembangunan smelter mulanya ditargetkan rampung pada bulan Desember 2023.

INTEGRASI PENGELOLAAN RISIKO

DENGAN PROSES BISNIS ORGANISASI

Betrika Oktaresa,
Subkoordinator Informasi Publik BPKP

Pernahkah Anda mendengar atau bahkan menghadapi tipe pimpinan yang memimpin organisasinya melalui penugasan-penugasan yang kaku karena telah secara spesifik diarahkan cara kerja dan tujuan yang akan dicapainya? Menurut Anda, apakah itu hal yang efektif dalam memimpin organisasi? Tentu jawabannya akan beragam. Ada yang kontra dengan cara di atas, tetapi pasti tak sedikit yang mendukung. Khususnya, jika pembaca tulisan ini adalah seorang atasan yang yakin bahwa cara inilah yang paling efektif. Terkait hal itu, riset dari *the Research of Financial Executive Research Foundation* pada tahun 1980, mengkritisi cara pimpinan seperti di atas yang memberikan ilusi bahwa pimpinan adalah satu-

satunya aktor di dalam organisasi. Bahwa hanya pimpinan yang punya kapasitas untuk mengatasi segala permasalahan di dalam organisasi dengan kemampuan dan pengalamannya. Padahal, faktanya tidak demikian menurut riset tersebut. Hal ini juga didukung berbagai riset lain yang membuktikan bahwa ada korelasi yang positif antara keberhasilan organisasi dengan keterlibatan anggota organisasinya.

Apa itu CSA?

Pemahaman tersebut tentu menjadi landasan yang kuat untuk mendukung pentingnya pembangunan budaya risiko, yaitu terintegrasinya proses manajemen risiko ke dalam setiap aktivitas bisnis proses organisasi sehari-hari.





Foto
Dina Maulidia

Bukan hanya urusan pimpinan dengan segala kebijakan dan aturan-aturannya.

Control Self-Assessment (CSA) merupakan salah satu pendekatan yang dapat diimplementasikan, karena CSA dapat menjadi penggerak terbangunnya *risk and control ownership* pada seluruh anggota organisasi. *The Institute of Internal Auditors (the IIA)* mendefinisikan CSA sebagai proses di mana efektivitas pengendalian internal diperiksa dan dinilai, dengan tujuan untuk memberikan jaminan yang memadai bahwa semua tujuan bisnis organisasi dapat dicapai. Sesuai dengan namanya, *self-assessment*, artinya pihak yang melakukan penilaian atas pengendalian internalnya adalah manajemen atau *work team*, yaitu tim yang terdiri dari berbagai pihak di dalam manajemen, dan bukan internal auditor yang melakukan penilaian. Tentu perbedaannya cukup jelas. Lalu, apa perbedaannya dengan pendekatan penilaian pengendalian internal yang ada selama ini (sebut saja pendekatan tradisional)? Perbedaannya dapat digambarkan dengan tabel berikut ini:

Tanggung Jawab	Pendekatan Tradisional	Pendekatan CSA
Menetapkan tujuan bisnis organisasi	Manajemen	Manajemen
Penilaian Risiko	Manajemen	Manajemen
Kecukupan Pengendalian Internal	Manajemen	Manajemen
Evaluasi Pengendalian Internal	Auditor	<i>Work team</i>
Pelaporan	Auditor	<i>Work team</i>
Validasi Evaluasi Risiko dan Pengendalian	Auditor	Auditor
Tujuan yang digunakan	Audit	Manajemen

Salah satu perbedaan yang paling mencolok adalah pada pendekatan CSA, tanggung jawab untuk mengevaluasi pengendalian internal berada di sisi *work team* (bagian dari manajemen). Jadi, dengan konsep *self-assessment*, mendorong pihak yang bertanggung jawab dalam pengendalian internal untuk memastikan kecukupannya, yaitu manajemen. Kemudian, pihak yang paling memahami secara detil tentang proses bisnis yang dilakukan, yaitu *work team*, yang mengevaluasi kecukupan pengendalian internalnya. Apa peran auditor internal? Auditor internal dapat (karena tidak harus) menjadi fasilitator untuk memandu manajemen dan *work team* dalam melakukan penilaian menggunakan kemampuan dan pengalamannya. Dalam pelaporan pun identik, biasanya pelaporan atas pengendalian merupakan bagian dari laporan audit yang dilakukan

oleh auditor internal, tetapi dalam CSA, laporan disusun oleh *work team*. Argumennya, melalui hal ini akan tercipta keselarasan antara tanggung jawab, penilaian, dan pelaporan yang akan membangun penguatan komitmen atas evaluasi pengendalian dan risiko di dalam organisasi, dibandingkan jika tanggung jawabnya terpisah-pisah.

Lalu, siapa yang memvalidasi hasil evaluasi risiko dan pengendalian internal? Pada pendekatan CSA, proses ini lebih jelas. Evaluasi yang telah dilakukan oleh *work team* akan di validasi oleh auditor internal. Terakhir, terkait tujuan, berbeda dengan pendekatan tradisional, di mana tujuan yang diikuti adalah tujuan audit yang didefinisikan oleh auditor internal, maka dalam CSA tujuan yang jadi acuan adalah tujuan organisasi yang ditetapkan oleh manajemen. Ini akan menggiring ketertarikan yang lebih besar dari

Foto
Dayu Jati Sri
Panuntun



manajemen dan *work team* atas hasil CSA karena difokuskan pada tujuan yang mereka tetapkan sendiri, bukan tujuan audit.

Keuntungan Penggunaan CSA

Larry Hubbard dalam bukunya berjudul “*Control Self-Assessment: A Practical Guide*” menjelaskan bahwa terdapat keuntungan dari penggunaan CSA, antara lain:

1. CSA mendorong pegawai di seluruh level di dalam organisasi untuk memahami dengan lebih baik tanggung jawab dan akuntabilitas dari pengendalian internal dan pengelolaan risiko yang efektif. Pegawai tersebut yang secara langsung menjalankan proses bisnis, sehingga paling memahami apa yang terjadi, apa hambatan yang ada dalam pelaksanaan proses bisnisnya. Keahlian ini memberikan wawasan yang unik tentang implementasi aktual dari pengendalian internal dan menginformasikan hal-hal intrinsik dan kepatuhan terhadap pengendalian tersebut.
2. Perbaikan akan lebih efektif jika pegawai merasa bertanggung jawab atas hasil evaluasi yang dilakukan sendiri olehnya. Atau dengan kata lain “rekomendasi audit yang selalu disetujui dan ditindak-lanjuti oleh auditan adalah rekomedasi yang mereka buat sendiri”.
3. CSA bisa memberikan ruang lingkup yang lebih luas pada isu-isu yang penting karena *work team* sebagai *expert*, bisa langsung fokus pada risiko kunci dan pengendaliannya.
4. CSA dapat memperkuat komunikasi antar level di dalam organisasi karena *workshop* CSA

bisa terdiri dari personil dari lokasi, unit, fungsi, dan level yang berbeda.

5. CSA dapat melatih peserta *workshop* tentang bagaimana menganalisis dan melaporkan pengendalian internal, sehingga dapat membantu meningkatkan kesadaran mereka atas pengendalian internal di seluruh organisasi.
6. CSA *workshop* memungkinkan penilaian atas *soft, informal*, atau *collaborative controls* yang biasanya sulit untuk dinilai dengan menggunakan audit tradisional.

Sukses atau Gagalnya CSA

Dalam penjelasan di atas, tergambar jelas bahwa manajemen, dalam hal ini *work team*, merupakan sosok fundamental. Secara lebih spesifik, yang harus menjadi bagian dari *work team* adalah pegawai yang secara langsung melaksanakan fungsi atas suatu proses bisnis organisasi. Selain itu, pegawai harus memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing dan kaitannya dengan visi dan misi organisasi. Kemudian, pegawai harus memahami kebijakan dan prosedur yang ada di dalam organisasi.

Terakhir, pegawai harus memiliki pengetahuan yang memadai tentang pengendalian manajemen, operasi, dan teknis. Hal ini relevan dengan pemahaman bahwa faktor terbesar yang dapat melemahkan proses pengendalian internal jika tidak dikelola dengan baik adalah faktor manusia, bukan teknologi ataupun prosedur. *Gap* pemahaman pegawai atas hal-hal di atas dapat dimitigasi dengan program pemahaman dan pelatihan tentang kebijakan dan prosedur di dalam organisasi termasuk tanggung jawab masing-masing. Pelatihan juga akan sangat





membantu pegawai untuk lebih memahami risiko dan pengendalian internal, dan bagaimana cara mengidentifikasinya.

Selain prasyarat di atas, terdapat beberapa hal yang perlu menjadi perhatian karena jika tidak dikelola dengan baik, maka manfaat dari CSA tidak akan bisa dicapai, antara lain:

1. Manusia cenderung memiliki resistensi kepada perubahan, dan CSA menggambarkan perubahan baik bagi auditor maupun bagi manajemen.
2. Manajemen mungkin sulit memercayai bahwa pegawai seharusnya atau bisa diberikan tanggung jawab atas pengelolaan risiko dan pengendalian internal yang efektif.
3. Diskusi yang dilakukan mungkin saja dapat mengungkap praktik-praktik ilegal, tidak sesuai dengan prosedur, atau bahkan melawan hukum. Penting bagi fasilitator untuk

dapat memahami kapan harus menghentikan atau melanjutkan diskusi, dan bagaimana hasil diskusi tersebut didistribusikan.

4. Bisa saja budaya organisasi lebih mendorong suasana tertutup sehingga *workshop* yang dilakukan tidak memberikan masukan-masukan yang jujur.
5. Adanya intimidasi dari peserta *workshop* yang lain di dalam *work team*, mungkin karena jabatannya lebih tinggi, sehingga membuat peserta lain tidak berani berkomentar.
6. Sangat mungkin auditor internal tidak memiliki kemampuan untuk menjadi fasilitator.

Nah, memahami apa itu CSA dan manfaatnya, sangat penting dalam upaya untuk mendukung urgensi pembangunan budaya risiko, yaitu terintegrasinya proses manajemen risiko ke dalam setiap aktivitas bisnis proses organisasi sehari-hari, bukan hanya sebuah konsep milik pimpinan saja.

Foto
Dayu Jati Sri
Panuntun



Foto
**Abraham
Warlauw**



HYBRID WORKING, MODE KOMPROMI PASCA PANDEMI

Gilang Rahmat Hastanto,
Auditor pada Biro Hukum dan Komunikasi

Salah satu perubahan yang paling terasa di dunia kerja akibat pandemi Covid-19 adalah penerapan *remote working*. Beruntung, program vaksinasi telah mulai menunjukkan hasilnya. Pandemi yang berangsur terkendali membuat aktivitas manusia mulai berjalan kembali normal, termasuk dalam dunia kerja. Akan tetapi, banyak pihak meramalkan *remote working* tidak akan menghilang. Alih-alih menghilang, dunia kerja

diramalkan justru beralih ke mode kerja *hybrid* yang menggabungkan sistem kerja konvensional dengan *remote working*.

Hal ini jugalah yang menjadi temuan Institute of Internal Auditors dan Diligent (2021) dalam surveinya mengenai *Audit Life Balance*. Dalam laman resminya, IIA (2021) menjelaskan bahwa salah satu temuan utama survei tersebut adalah meskipun *remote working* memang menambah beban kerja unit audit intern dan

memangkas jeda antar penugasan, kemungkinan besar mode ini akan berlanjut penerapannya. Oleh karena itu, auditor harus beradaptasi dengan mode baru ini. Keberlanjutan implementasi mode kerja ini di satu sisi dapat menguntungkan para pekerja, namun di sisi lain juga akan berdampak pada kinerja mereka.

Mengenal Hybrid Working

Sederhananya, *hybrid working* menggabungkan dua model kerja yang

berbeda, yaitu secara jarak jauh (*remote working*) dengan konvensional (bekerja di tempat secara tatap muka). Fowell (2021) dalam artikelnya menjelaskan bahwa *hybrid working* dapat memiliki tiga bentuk:

1. Sebagian pekerja bekerja di tempat (*on site*) dan sebagian pekerja bekerja jarak jauh.
2. Semua pekerja bekerja di tempat pada sebagian hari dalam seminggu dan bekerja jarak jauh di hari lainnya.
3. Gabungan dari keduanya, yaitu sebagian pekerja bekerja fleksibel, bekerja di tempat pada sebagian hari dalam seminggu, dan bekerja jarak jauh di waktu lainnya. Pekerja lainnya secara penuh bekerja di tempat.

Tentu saja, model *hybrid working* ini memiliki keunggulan dan kelemahannya tersendiri. Menurut Fowell (2021), beberapa keunggulan yang dimiliki oleh model ini, yaitu:

1. Pekerja bisa memilih sendiri waktu bekerja yang paling optimal sehingga bisa meningkatkan produktivitasnya.
2. Fleksibilitas waktu kerja dapat membantu pekerja menyeimbangkan jam kerja dan kehidupan pribadinya (*work-life balance*).

3. Berkurangnya risiko pekerja tertular penyakit.

Keunggulan-keunggulan tersebut, terutama fleksibilitas waktu dan lokasi kerja, tentu pada akhirnya juga berdampak pada peningkatan produktivitas dan kebahagiaan pegawai. Meskipun begitu, Nguyen (2021) dalam artikelnya menjelaskan bahwa di balik sisi positif ini, ada juga sisi negatif berupa buramnya batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang justru bisa mengurangi produktivitas. Inilah yang harus diwaspadai sehingga pegawai harus pandai-pandai mengatur waktu agar kinerjanya tidak terganggu. Selain itu, Nguyen (2021) juga menilai kebersamaan yang dirasakan dari pertemuan-pertemuan virtual tidak seintim pertemuan-pertemuan tatap muka. Memang, hal ini juga yang biasanya dikeluhkan oleh peserta pertemuan-pertemuan daring.

Oleh karena itu, tentu saja ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian dalam penerapan model kerja ini. Mitel (2021) menjelaskan beberapa di antaranya, yaitu:

1. Bisa jadi ada bias yang tidak disadari terhadap pegawai yang lebih sering bekerja jarak

jauh. Hal ini terjadi akibat kurangnya waktu tatap muka dengan pihak manajemen. Bisa jadi, mereka yang jarang terpantau oleh manajemen dianggap kurang memiliki kontribusi terhadap pekerjaan.

2. Budaya kerja tentu akan lebih mudah dibangun apabila para pegawai bertemu secara rutin.
3. Penting untuk mengakomodasi bagaimana model bekerja jarak jauh yang paling sesuai bagi pegawai, misalnya dalam menentukan jadwal kerja.
4. Komunikasi dan keterhubungan yang berkualitas antara para pekerja adalah hal yang penting. Tidak boleh ada perbedaan kemampuan berkomunikasi antara pegawai yang bekerja jarak jauh dan pegawai yang bekerja di tempat. Perlu ada dukungan infrastruktur teknologi untuk mengakomodasi hal ini.

Hybrid working juga dianggap menjadi salah satu jalan tengah yang menjembatani keinginan manajemen dengan pegawai. De Smet, et al. (2021) dalam artikelnya yang membahas hasil survei dari McKinsey menemukan bahwa lebih dari tiga perempat *C-suite executives* mengharapkan

bahwa para pekerja akan kembali bekerja di kantor tiga hari atau lebih dalam seminggu. Para eksekutif tingkat atas ini menyadari pengalaman bekerja dari rumah memang efektif, tetapi mereka juga merasa hal ini mengurangi rasa kepemilikan dan budaya organisasi.

Namun, di sisi lain, hasil survei McKinsey juga menunjukkan hampir dari tiga perempat dari sekitar lima ribu pegawai yang disurvei secara global menyatakan bahwa mereka menginginkan adanya bekerja dari rumah selama dua hari atau lebih per minggu. Bahkan, lebih dari setengahnya menginginkan setidaknya tiga hari bekerja dari rumah per minggu. Akan tetapi, di balik itu, survei juga menunjukkan bahwa banyak pekerja yang merasa bekerja dari rumah dalam keadaan tertekan oleh pandemi telah memicu kelelahan, kesulitan membatasi diri dari pekerjaan, memburuknya hubungan sosial, dan melemahnya rasa memiliki. Tentu saja, hal ini juga perlu menjadi perhatian para pengambil keputusan dalam penerapan *hybrid working*.

Adopsi Hybrid Working oleh Unit Audit Internal
Seiring dengan mulai dilirikinya *hybrid working*, dunia audit internal

juga telah mulai mempertimbangkan penerapan audit jarak jauh. Bargilly, dalam artikelnya untuk KPMG (2020) menjelaskan bahwa dalam masa pandemi, KPMG telah mulai melakukan audit secara jarak jauh, tentunya dengan beberapa penyesuaian. KPMG (2020) menjelaskan hal-hal yang harus menjadi pertimbangan utama dalam melakukan audit jarak jauh, yaitu:

1. Perencanaan (*Plan*)
Proses perencanaan dilakukan dengan menilai kembali prioritas dalam perencanaan audit internal seiring dengan munculnya risiko-risiko baru, misalnya akibat pandemi COVID-19. Selain itu, unit audit internal harus mengambil peran proaktif dengan membantu para pemangku kepentingan menghadapi munculnya tantangan-tantangan dan risiko-risiko baru tersebut.
2. Persiapan (*Prepare*)
Auditor internal harus menyediakan waktu yang memadai untuk menyiapkan proses audit dan melakukan klarifikasi proses-proses baru pada para mitra kerja. Persiapan-persiapan yang dilakukan, di antaranya mengevaluasi

metode dan sarana-sarana yang digunakan untuk berkomunikasi dengan mitra kerja serta membantu proses audit. Hal yang perlu menjadi perhatian misalnya bagaimana cara untuk berbagi dokumen, mengadakan pertemuan jarak jauh, dan lainnya, tetapi dengan tetap mempertimbangkan kepraktisan dan keamanan/kerahasiaan.

3. Pelaksanaan (*Execute*)
Proses pelaksanaan dilakukan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi dan sarana-sarana yang tersedia. Yang perlu menjadi perhatian utama adalah proses komunikasi dan berbagi dokumen dengan mitra kerja. Tiap-tiap pertemuan virtual yang diselenggarakan sebaiknya dibatasi durasi dan jumlah pesertanya agar efektif. Selain itu, harus dipastikan juga bahwa berkas-berkas dan data-data yang dikumpulkan sudah memadai untuk digunakan dalam proses audit.
4. Pelaporan (*Report*)
Laporan ditekankan pada risiko-risiko utama. Setiap hal yang ditemukan dalam proses audit perlu dikomunikasikan dengan mitra kerja sebelum laporan



difinalisasi. Laporan yang dihasilkan juga tidak lupa menyertakan penjelasan mengenai pendekatan dalam audit yang dipakai dan dampak potensial pada lingkup audit, misalnya sarana-sarana yang digunakan serta seberapa efektif penggunaannya dalam mencapai tujuan audit.

Pengadopsian *hybrid working* dalam dunia audit internal tidak terlepas dari risiko yang menyertainya. Institute of Internal Auditor (2021) dalam laporan berjudul “*OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*” mencoba menggali risiko-risiko yang akan

menjadi relevan dalam tiga hingga lima tahun mendatang. Laporan ini membandingkan persepsi responden mengenai relevansi risiko yang dihadapi oleh organisasi dengan kapabilitas untuk menanganinya. Laporan ini dihasilkan dari wawancara mendalam dengan *board members*, *C-Suite Executives*, dan pimpinan eksekutif unit audit (CAEs). Salah satu risiko yang diperkirakan akan menjadi semakin relevan dalam tiga hingga lima tahun ke depan adalah risiko terhadap budaya organisasi (*organisational culture*). Risiko-risiko ini menantang organisasi untuk merawat, mengembangkan, atau mengontrol budaya organisasinya. Risiko-risiko

ini juga menguji apakah organisasi memahami, memantau dan mengatur *tone*, insentif dan tindakan-tindakan yang menggerakkan perilaku yang diinginkan.

Pengadopsian mode *hybrid working*, yang dianggap perlu di masa depan, disinyalir sebagai salah satu pemicu risiko yang mengancam budaya organisasi. Sebagaimana dibahas di atas, peningkatan risiko terhadap budaya organisasi ini terjadi seiring dengan bertambahnya pekerja yang bekerja jarak jauh. Dalam rilis pers mengenai laporan ini, IIA (2021) menjelaskan bahwa penyebabnya adalah model *hybrid working* membatasi interaksi tatap muka sehingga mengurangi

proses-proses terdahulu yang membangun budaya organisasi dan kedekatan tim yang kuat. IIA (2020) menyarankan agar para auditor internal sejak awal memperhatikan isu ini agar terhindar dari pengikisan budaya dan dampak buruknya di masa depan. IIA (2020) juga menyiapkan masukan mengenai apa-apa yang harus dilakukan untuk mengembangkan dan menjaga budaya organisasi dalam penerapan *hybrid working*, yaitu:

1. Lakukan komunikasi dengan dewan sesegera mungkin untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi sebelum terjadinya krisis budaya organisasi.
2. Integrasikan budaya organisasi dalam sistem pengendalian manajemen.
3. Jalin kedekatan dengan staf secara rutin melalui



survei atau forum untuk mengidentifikasi dan merespon isu-isu budaya organisasi.

4. Terapkan sistem digital yang secara efektif memfasilitasi pengembangan dan pemeliharaan hubungan manusia.
5. Pastikan tim audit internal memantau perannya dalam menjaga budaya organisasi pada situasi normal yang baru di dunia kerja.

Oleh karena itu, salah satu pertanyaan pertama yang

harus dijawab mengenai penerapan bekerja jarak jauh adalah apakah unit audit membutuhkan audit jarak jauh dengan segala manfaatnya bagi pegawai dan organisasi? Jika ya, siapakah unit audit dalam mengatasi tantangan-tantangan yang menyertai penerapannya? Dengan ketidakpastian yang menyertai pandemi dan penerapan *hybrid working* untuk beberapa waktu ke depan (bahkan mungkin untuk seterusnya di masa depan), sudah pasti hal ini harus menjadi perhatian bagi unit audit internal.

Referensi

- Bargilly, Anthony. *Remote Auditing for Internal Auditors*. KPMG. 2021. <https://home.kpmg/cy/en/home/insights/2020/05/rc-remote-auditing-for-internal-auditors.html>. Diakses pada 19 Desember 2021.
- De Smet, Aaron, et al. *It's Time for Leaders to Get Real about Hybrid*. 2021. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/its-time-for-leaders-to-get-real-about-hybrid>. Diakses pada 19 Desember 2021.
- Fowell, Tiffany. *3 Types of Hybrid Work Models (and The Pros and Cons of Each)*. 2021. <https://envoy.com/blog/3-types-of-hybrid-work-models/>. Diakses pada 19 Desember 2021.
- Hybrid Office Working Exposes Post-pandemic Culture Crisis. <https://www.theiia.org/news/Pages/Global-Knowledge-Brief-from-The-IIA-and-Diligent-Audit-Life-Balance.aspx>. Diakses pada 19 Desember 2021.
- Hybrid Work: What is Hybrid Work and Why do Employees Want It?. 2021. <https://envoy.com/blog/what-is-a-hybrid-work-model/>. Diakses pada 19 Desember 2021.
- Institute of Internal Auditor. *Global Knowledge Brief from The IIA and Diligent Audit Life Balance Survey: Too Much Time Spent on Inefficient Systems*. 2021. <https://na.theiia.org/news/Pages/Global-Knowledge-Brief-from-The-IIA-and-Diligent-Audit-Life-Balance.aspx>. Diakses pada 19 Desember 2021.
- Nguyen, Hiep. *Permanent Flexibility: Why Remote Work Is Here to Stay*. 2021. <https://sites.law.berkeley.edu/thenetwork/2021/03/16/permanent-flexibility-why-remote-work-is-here-to-stay/>. Diakses pada 19 Desember 2021.
- OnRisk: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk. 2021. Institute of Internal Auditors.
- Mitel. *What is Hybrid Working?*. <https://www.mitel.com/articles/what-is-hybrid-work>. Diakses pada 19 Desember 2021.
2021. <https://www.iiia.org.uk/policy-and-research/press-releases/hybrid-office-working-exposes-post-pandemic-culture-crisis/>. Diakses pada 19 Desember 2021.

Preview

Setiap penghujung tahun, kita selalu memperingati Hari Anti Korupsi Sedunia (Hakordia), tepatnya pada tanggal 9 Desember. Berbagai tema antikorupsi tak kurang dikampanyekan, upaya pemberantasan terus digalakkan, namun sadarkah kita bahwa upaya represif yang dijalankan selama ini tidak menimbulkan efek jera. Memang, pemberantasan korupsi bukanlah perkara instan. Pengungkapan kasus korupsi yang memakan waktu juga menjadi permasalahan lain dalam prosesnya. Untuk itu, Buntoro sebagai Inspektur BPKP menawarkan gagasan untuk membangun *Fraud Early Warning System* (FEWS) sebagai suatu sistem deteksi dini yang mampu mengurangi kesempatan korupsi sekaligus meningkatkan kemampuan untuk deteksi gejala-gejala korupsi. Selengkapnyanya, kajian ini dapat dibaca pada artikel sisipan berjudul “Memutakhirkan Sistem Deteksi Dini Korupsi”.

Di samping urgensi penguatan sistem pengendalian intern dan manajemen risiko dalam pencegahan korupsi, pada artikel sisipan di edisi kali ini kita akan mengetahui manfaat sistem pengendalian intern dalam optimalisasi potensi entitas, pada sektor pariwisata daerah misalnya. Dalam artikel berikutnya yang ditulis oleh Carlo Rivelacio, Auditor pada Deputy Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah (PPKD), mengajak kita untuk mematahkan stigma provinsi NTB

sebagai “Nasib Tergantung Bali”. Sebuah julukan yang menarik, tapi yang lebih menarik lagi bagaimana ia mengulas bahwa peningkatan daya saing bukan hal yang mustahil dicapai melalui implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang terintegrasi. Gagasan yang tidak boleh dilewatkan, terlebih di momen kebangkitan kembali sektor pariwisata di tengah pandemi seperti sekarang ini.

Dengan adanya sinyal-sinyal positif seperti dibuka kembalinya sektor pariwisata, tentu kita berharap bahwasanya saat ini kita betul-betul berada di akhir terowongan gelap yang selama ini kita sebut pandemi. Jika kita mengingat-ingat kembali bagaimana bergelut dengan pandemi di dua tahun terakhir, kita jadi semakin merasakan keguyuban sebagai satu bangsa. Mulai dari berbagi makanan dengan tetangga hingga penggalangan dana, pandemi kembali mengajarkan kita pentingnya kepedulian sosial. Namun, ada hal yang lebih menarik lagi di sini. Era digital yang juga sedang berkembang pesat memungkinkan masyarakat Indonesia untuk semakin kreatif dalam berburu amal. Nur Ana Sejati, Auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Selatan, menceritakan kekagumannya akan penggunaan strategi *marketing* dalam memasarkan produk sosial. Gagasan ini bisa ditemukan dalam artikel “Seni Menjajakan Kebajikan” pada artikel sisipan Majalah Warta Pengawasan Edisi 4 Tahun 2021.



Foto
AGNES TIARA

MEMAKNAI SUMPAH PEMUDA AGAR TAK JADI SAMPAH PEMUDA

Cak Subroto,
Anggota Birokrat Menulis.org

Pengantar

Pada hari Kamis, tanggal 28 Oktober 2021, Kementerian Pemuda dan Olahraga Republik Indonesia (Kemenpora RI) bersama seluruh warga Indonesia telah menggelar acara puncak secara virtual berkaitan dengan peringatan Hari Sumpah Pemuda (HSP) Ke-93 Tahun 2021 di Auditorium TVRI, Jakarta Pusat.

Disebutkan sebagai acara puncak karena Kemenpora RI dalam

sebulan penuh di bulan oktober 2021 telah menggelar berbagai kegiatan tentang kepemudaan, mulai dari Sayembara Logo Hari Sumpah Pemuda ke-93, Pemilihan Pemuda Pelopor, Pemilihan Pasangan Muda Inspiratif, Pemilihan Wirausaha Muda Penggerak Berprestasi, Sumpah Pemuda Tiktok *Challenges*, Lomba Cover Lagu “Kita Satu”, Pesantrenpreneur 2021, hingga Puncak Anugerah Kepemudaan dan Puncak Hari Sumpah Pemuda.

Puncak acara peringatan Sumpah Pemuda tersebut, dihadiri secara virtual oleh Presiden Joko Widodo, Ketua DPR, Ketua MPR, Ketua DPD RI, para Menteri Kabinet Indonesia Maju, para kepala daerah, dan pimpinan organisasi kepemudaan. Adapun hadir secara luring di studio TVRI, yakni seluruh pejabat Kemenpora, dan para mantan Menteri Pemuda dan Olah Raga, seperti Agung Laksono, Adhyaksa Dault, dan Roy Suryo.

Dalam laporan acara kepada Presiden, Menteri Pemuda dan Olahraga (Menpora) RI Zainudin Amali mengungkapkan bahwa Hari Sumpah Pemuda ke-93 mengangkat tema “Bersatu, Bangkit, dan Tumbuh”. Tema peringatan HSP Tahun 2021 diusung untuk menegaskan kembali komitmen yang telah dibangun oleh para pemuda yang diikrarkan pada tahun 1928. Tema “Bersatu, Bangkit, dan Tumbuh” diperuntukkan bagi pemuda, termasuk seluruh elemen bangsa, karena di tangan pemudalah kita berharap Indonesia bisa bangkit dari keterpurukan akibat pandemi Covid-19 dan melangkah lebih maju untuk menggerakkan pertumbuhan ekonomi di Indonesia (Hermansyah, Harian Terbit, 28 Oktober 2021).

Sementara itu, Presiden Joko Widodo dalam sambutan di acara HSP tersebut menyatakan bahwa Peringatan HSP Ke-93 di era disrupsi ini agar dapat menjadi momentum bagi pemuda untuk menjadi pemimpin dan memenangkan kompetisi, termasuk penguasaan teknologi. Presiden juga menegaskan bahwa dalam dunia yang penuh disrupsi, waktunya kaum muda menjadi pemimpin untuk

memenangkan kompetisi. Pemimpin yang menguasai teknologi, bukan dikuasai teknologi.

Pemuda yang menjadi pemimpin harus berani mengambil inisiatif dan mengedepankan sikap humanis. Pemuda juga harus terus belajar kepada siapa saja, tentang apa saja, serta siap untuk berkontribusi demi kemajuan bangsa Indonesia. Di era saat ini, perusahaan *start-up* tumbuh begitu pesat dan diharapkan pemuda bisa menjadi pemain global untuk mengalahkan perusahaan lama, sebagai contoh di bidang seni dan budaya, beberapa karya pemuda Indonesia telah menarik minat masyarakat dunia. Demikian pula prestasi pemuda kita di bidang olah raga pada tingkat dunia sudah banyak mengharumkan nama bangsa.

Presiden Jokowi memahami bahwa tidak semua pemuda Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk menikmati pendidikan tinggi. Namun demikian, Presiden berharap agar pemuda Indonesia harus saling memberi informasi, pengetahuan hingga keterampilan. Sikap demikian dimaknai dengan esensi kepemimpinan. Kepemimpinan adalah membantu yang tidak bisa menjadi bisa, dan membantu yang sudah bisa menjadi lebih bisa lagi. Kepemimpinan adalah pengaruh, kepemimpinan adalah inspirasi (Hermansyah, Harian Terbit, 28 Oktober 2021).

Napak Tilas Peringatan Hari Sumpah Pemuda

Menurut sejarawan JJ Rizal dalam Ridwan Nanda Milyana (2016), tanggal 28 Oktober pada awalnya diperingati sebagai Hari Lahir Indonesia Raya, yakni pada 28

Oktober 1949, di mana kala itu lagu “Indonesia Raya” untuk pertama kalinya dikumandangkan. Kemudian, pada 1950-an proses kreasi peristiwa tersebut dianggap sebagai momen Sumpah Pemuda dan mulai menjadi perayaan nasional.

Ide perayaan tersebut diusung oleh Presiden Soekarno sebagai pembentukan identitas (kebangsaan) Indonesia sesuai dengan tema sentral perjuangan Soekarno yakni “Persatuan Nasional”. Demikian sebab pada saat itu banyak terjadi tantangan internal di negeri kita, seperti pemberontakan di daerah. Oleh karenanya, pada 1956 Presiden Soekarno mengeluarkan jargon: “Mereka yang mengkhianati Republik, berarti juga mengkhianati Sumpah Pemuda 1928!”

Menurut Ahli Sejarah Asvi Warman Adam (2012, hal. 241-242), bahwa demi mencapai visi menciptakan “Persatuan Nasional” sekaligus menjawab tantangan, Presiden Soekarno menggunakan peringatan sejarah untuk menggali dan mengenalkan kembali spirit kebangsaan. Hari Sumpah Pemuda kemudian diperingati secara meriah sebagai hari nasional pada tahun 1957. Memang kondisi dalam negeri pada saat itu tengah bergejolak dan Soekarno membutuhkan sesuatu “media dan semangat” untuk kembali menghimpun persatuan bangsa.

Momentum Sumpah Pemuda di Era Milenial

Dari uraian penjelasan di atas, penulis mencoba menangkap makna yang sama atas dua peristiwa tersebut, yakni penyampaian pesan pemerintah kepada generasi muda

untuk selalu melakukan refleksi atau perenungan diri dengan membaca sejarah peringatan Hari Sumpah Pemuda dan peringatan yang dilakukan pada saat ini bahwa kita memerlukan suatu momentum sebagai media untuk mewujudkan visi maupun menjawab tantangan dan permasalahan bangsa.



Di titik tersebut, suatu peristiwa sejarah memiliki dampak besar, dan tidak seharusnya hanya sekadar jargon belaka yang diperingati lewat upacara dan pidato pemimpin selama beberapa menit. Hari Sumpah Pemuda seyogyanya dimanfaatkan sebagai gelombang untuk membawa para pemuda di republik ini masuk ke dalam arus semangat. Dengan demikian, nilai-nilai dan semangat yang bisa diwariskan dari peristiwa itu dapat terinternalisasi kepada masyarakat, khususnya para pemuda.

Peran generasi milenial turut mewarnai negeri ini. Tidak hanya perbaikan ekonomi Indonesia akibat wabah pandemi Covid-19, tetapi juga narasi sosio-kultural dan politik. Meski demikian, sepertinya

memang tidak semua anak muda memiliki mental ‘mengubah dunia’ seperti yang diharapkan Presiden Jokowi. Sebenarnya sudah ada yang tergerak untuk berjejaring sosial dan memperkuat kolaborasi, serta menambal-sulam kesadaran melalui kegiatan kerelawanan sosial. Namun, masih banyak milenial yang belum *melek* teknologi, pun optimasi penggunaan media sosial masih rendah sehingga mudah dimanipulasi oleh sentimen-sentimen SARA, *hoax*, dan ujaran kebencian.

Penyebab utama fenomena tersebut adalah masih rendahnya minat baca bangsa, namun tinggi gairah dalam bermedia-sosial. Selain jadi gampang menyebarkan dan terjebak dalam pusaran jual-beli *hoax* dan ujaran kebencian, situasi ini juga memungkinkan potensi besar untuk kita berdebat dan bertengkar pada hal-hal yang tidak prinsipil, dan membuat kita jalan di tempat atau bahkan mundur. Ada energi berlebih, gejala darah-muda, yang perlu dikelola, ditampung, dan disalurkan kepada pos-pos produktif.

Di sisi lain, perkembangan teknologi terkini telah sampai pada tahap disruptif dan arus informasi menjadi super cepat. Demikian halnya dengan tatanan sosio-kultural, politik, dan bahkan bisnis (yang konvensional) dikontestasi. Kita perlu bertanya apakah *artificial intelligence* telah digunakan optimal secara massif? Mengimbangi percepatan dan perubahan ini saja sudah cukup bikin kewalahan. Jangan-jangan, benar yang disampaikan Presiden, bahwa kita belum menguasai teknologi dan informasi melainkan justru dikuasainya.

Penutup

Dalam kondisi kekinian, sebaiknya pemerintah menggunakan momentum Sumpah Pemuda sebagai media untuk menghimpun kesadaran masyarakat bahwa mendahulukan persatuan dan kepentingan nasional sangatlah penting. Bagi generasi muda, apapun posisinya, di titik peristiwa ini harus bisa memaknai (kembali) apa yang diamanatkan oleh Proklamator Kemerdekaan, Bung Karno: “Mereka yang mengkhianati Republik, berarti juga mengkhianati Sumpah Pemuda 1928!”

Amanah dari Bung Karno seharusnya menjadi pedoman Revolusi Mental bagi generasi milenial. Sudah saatnya kita menumbuhkan kesadaran dan komitmen untuk menjalankan tanggung jawab moral/sosial supaya pendidikan tak melulu ditujukan untuk sekadar meningkatkan taraf kemakmuran bagi kepentingan pribadi atau kelompok.

Pemuda milenial, jangan sekali-kali mengkhianati Sumpah Pemuda. Kepentingan dan persatuan bangsa adalah utama. Jangan rusak negara ini oleh perbedaan-perbedaan dan kepentingan sempit semata. Tanpa ada pemaknaan terhadap semangat dan nilai-nilai tersebut, bukan tak mungkin kita hanya akan menjadi bagian dari sampah pemuda.

Referensi

- Ridwan Nanda Milyana, “(Sumpah) Pemuda Masa Kini”, Mahasiswa Ilmu Sejarah, Universitas Diponegoro, 2016.
Hermansyah, “Hari Sumpah Pemuda Ke-93 Tahun 2021 Momentum Perekat Persatuan Bangsa”, www.harianterbit.com, 28 Oktober 2021.
Hermansyah, “Momen Hari Sumpah Pemuda Ke-93 Presiden Sebut Saatnya Pemuda Menjadi Pemimpin Menangkan Kompetisi”, www.harianterbit.com, 28 Oktober 2021.



INDEKS KESEHATAN ORGANISASI:

PERKAWINAN ANTARA KAPASITAS INDIVIDU
DENGAN ORGANISASI



Perlu kita sadari bahwa organisasi adalah sebuah organisme hidup yang di dalamnya terdapat sekumpulan manusia yang saling berinteraksi. Kesehatan organisasi diperlukan untuk memastikan bahwa sekumpulan manusia tersebut hidup dalam lingkungan yang kondusif agar pekerjaan menjadi lebih bermakna.

Latar Belakang Kemunculan

Kesehatan organisasi menjadi sebuah hal yang penting diperhatikan sejak dipicu oleh adanya *Ottawa Charter For Health Promotion*, tahun 1986 (Kickbush, 2017). Piagam tersebut muncul dari sebuah konferensi internasional yang bertemakan promosi kesehatan di Ottawa, yang bertujuan untuk

merespon berkembangnya harapan dunia tentang ‘*new public health*’ di negara-negara industrialis. Namun demikian, kemudian perhatian berkembang juga untuk negara-negara non-industrialis.

New public health yang dimaksud adalah bahwa kesehatan bukan lagi sebagai tujuan hidup, melainkan sebagai sebuah sumber daya untuk hidup, baik di level individu, komunitas, maupun masyarakat yang lebih besar (*society*). Kesehatan juga bukan lagi hanya tanggung jawab departemen kesehatan semata, melainkan tanggung jawab semua pihak untuk menjadikan kesehatan sebagai gaya hidup. Kesehatan yang dimaksud pun mengikuti definisi WHO (1958), yakni sebuah kondisi

baik (sejahtera) yang meliputi fisik, mental, dan sosial, bukan hanya sekadar terbebas dari penyakit.

Selain itu, mengacu pada gerakan tersebut, kesehatan bukan lagi dipandang sebagai sebuah kondisi, akan tetapi sebuah proses. Dalam publikasinya, WHO (2012) menunjukkan bahwa gerakan tersebut memungkinkan orang-orang meningkatkan kendali atas kesehatan mereka dan memperbaiki status kesehatan masing-masing.

Untuk mewujudkan kondisi yang baik bagi fisik, mental, dan sosial secara holistik, sebagaimana definisi WHO tentang kesehatan, seseorang atau sekelompok orang perlu memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan mewujudkan aspirasi, memenuhi kebutuhan, serta mengubah atau mengatasi lingkungannya.

Sejak saat itu, *public health* (kesehatan masyarakat) berkembang menjadi sebuah model di berbagai komunitas, termasuk organisasi, yang kemudian dikenal dengan istilah 'kesehatan organisasi'. Komitmen yang diusung oleh kesehatan organisasi adalah untuk menyehatkan kondisi fisik, mental, dan sosial seluruh anggota organisasi agar nyaman hidup dan berkehidupan di lingkup organisasi.

Pengertian

Kesehatan organisasi pada prinsipnya mempertemukan antara kapasitas individu (kompetensi, motivasi, identitas) dengan kapasitas organisasi (struktur, strategi, budaya) (Bauer & Jenny, 2013).

Hingga kini, beberapa definisi kesehatan organisasi telah banyak berkembang, di antaranya:

- Kemampuan organisasi untuk melakukan penyesuaian internal, mengeksekusi strategi, dan memperbarui diri secara lebih cepat dari kompetitor agar mencapai kinerja tinggi dalam jangka panjang (Keller and Price, 2011).
- Kondisi tentang keutuhan (integritas) antara proses manajemen, operasi, strategi, yang didukung dan konsisten dengan budaya di organisasi (Patrick Lencioni, 2012).
- Kemampuan organisasi untuk melakukan reproduksi dan perbaikan kesehatan berkelanjutan sebagai sebuah sistem sosial yang berdasarkan interaksi individu (dimensi proses) dan kapasitas organisasi (dimensi struktur) (Bauer & Jenny, 2012).
- Sebuah kondisi lengkap dan tanpa hambatan dari semua proses organisasi, baik formal, informal, utama, maupun tambahan (Xenidis & Theocarus, 2014).
- Berbagai definisi tersebut menunjukkan bahwa kesehatan organisasi mencakup berbagai aspek, terutama pada aspek mental dan sosial di semua proses organisasi, yang bertujuan agar organisasi mampu meningkatkan dan memelihara kesehatannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kinerja dan Kesehatan

Dari pemahaman dan juga definisi di atas, terlihat bahwa kesehatan organisasi dan kinerja sangat berkaitan erat. Semakin sehat organisasi, diyakini akan semakin mampu meningkatkan kinerjanya, begitupun sebaliknya. Beberapa penelitian telah membuktikan hal itu.

Salah satunya, penelitian yang dilakukan oleh Mc Kinsey pada tahun 2010 (Keller & Price, 2011) menghasilkan kesimpulan bahwa transformasi organisasi yang fokus pada peningkatan kinerja tetapi mengabaikan kesehatan, akan mengakibatkan kinerja yang dihasilkan tidak akan bertahan lama, bahkan beberapa organisasi mengalami penurunan kinerja atau kegagalan.

Dalam bukunya yang berjudul “*Beyond Performance*”, Keller & Price menegaskan kembali hal itu, bahwa organisasi yang berfokus pada kinerja dan kesehatan secara bersamaan hampir dua kali lebih berhasil daripada yang berfokus pada kesehatan saja, dan hampir tiga kali lebih sukses daripada yang berfokus pada kinerja saja.

Oleh karena itu, dengan adanya perhatian terhadap kesehatan organisasi, maka diharapkan kinerja organisasi dapat meningkat dan mampu dipertahankan dalam jangka panjang. Kinerja dan kesehatan organisasi bagaikan dua pedal sepeda yang perlu dikayuh dalam perjalanannya untuk terus bergerak mencapai tujuan.

Perlunya Pengukuran

Untuk meningkatkan dan memelihara kesehatan organisasi, maka perlu kiranya untuk terlebih dulu mengetahui tingkat kesehatannya. Ibarat tubuh manusia, perlu *medical check-up* untuk mengetahui faktor-faktor kesehatan tertentu yang prioritas untuk ditingkatkan. Oleh karena itu, muncullah pengukuran indeks kesehatan organisasi (IKO) untuk mendapatkan skor tingkat

kesehatannya. Indeks ini biasanya dilakukan dengan metode survei melalui kuesioner.

Mengacu pada buku “*Beyond Performance*” di atas, pengukuran indeks kesehatan dapat menggunakan sembilan faktor kesehatan, yang juga seringkali disebut dengan dimensi kesehatan. Pengukuran tersebut akan mencermati kondisi dari Sembilan dimensi, yang masing-masing memiliki indikator sebagai cerminan tingkat kesehatan organisasi. Kesembilan dimensi tersebut adalah: Koordinasi dan Pengendalian, Motivasi, Akuntabilitas, Kapabilitas, Arah, Kepemimpinan, Budaya dan Iklim Kerja, Orientasi Eksternal, dan Inovasi & Pembelajaran.

Meskipun demikian, skor tingkat kesehatan tersebut barulah awal untuk menjadi sebuah gambaran tingkat kesehatan di organisasi. Perlu adanya tambahan metode untuk mendapatkan ‘sumber penyakit’ dan ‘penulisan resep’ yang tepat. Metode tambahan yang dapat digunakan adalah observasi dan diskusi terfokus.

Akselerasi Reformasi Birokrasi

Di sektor publik, pengukuran indeks kesehatan organisasi pada dasarnya merupakan pelaksanaan dari *Roadmap* Reformasi Birokrasi yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 tahun 2020.

Dalam peraturan tersebut dinyatakan bahwa untuk mempercepat proses reformasi di tiap instansi, perlu ada upaya meningkatkan adaptasi kontekstual masing-masing instansi untuk menciptakan *value* baru di lingkungan instansi masing-masing



yang mendukung internalisasi perubahan *mindset* dan *culture set*-nya.

Pengukuran indeks kesehatan organisasi yang dituntaskan dengan berbagai perbaikan, merupakan proses pengelolaan perubahan pola pikir, perilaku, dan budaya yang secara kontekstual dilakukan di sebuah instansi.

Kesehatan Organisasi di BPKP

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) adalah salah satu instansi sektor publik yang telah memperhatikan kesehatan organisasi. Sejak tahun 2020, BPKP telah mulai mengukur indeks kesehatan organisasi, yang diberi nama IKO BPKP.

Indeks Kesehatan Organisasi BPKP didefinisikan sebagai, “Pengukuran kemampuan organisasi untuk memahami situasi internal dan menyelaraskannya dengan strategi agar dapat memperbaharui dirinya dalam upaya meningkatkan dan mempertahankan kinerja tinggi dalam jangka panjang.”

Adapun lokus dari pengukuran ini tentu saja organisasi BPKP secara keseluruhan. Artinya, skor yang didapat dari pengukuran indeks ini menggambarkan kondisi kesehatan BPKP secara keseluruhan. Namun

demikian, pengukuran ini dirancang untuk dapat memperhatikan kondisi kesehatan di tiap unit kerja (eselon 2), yang berfungsi sebagai pijakan dalam rencana perbaikan.

Rencana tindak perbaikan terhadap hasil pengukuran indeks kesehatan organisasi didapat dari telaahan hasil kuesioner, observasi, dan juga *focus group discussion* (FGD). Area perbaikan meliputi dua jenis, yakni perbaikan kontekstual unit kerja dan perbaikan universal di lingkungan BPKP secara keseluruhan.

Perbaikan kontekstual di unit kerja dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan faktor kesehatan yang secara kontekstual terjadi di unit kerja tertentu. Adapun perbaikan universal BPKP adalah perbaikan yang bersifat umum bagi seluruh unit kerja.

Dengan adanya perhatian terhadap kesehatan organisasi, BPKP bukan saja berharap agar kinerja dapat meningkat, akan tetapi yang lebih penting agar semua pegawainya dapat bekerja dengan lebih nyaman, hingga pekerjaan yang dilakukan lebih bermakna dan bermanfaat.

(Mutia Rizal, Pegawai Tugas Belajar pada Biro SDM BPKP)

MENAKAR PELUANG



SEBAGAI MODEL BARU EKONOMI KERAKYATAN

Tri Wahyono, M.Ec.Dev, MPP., CA., CRMP.
Pegawai Tugas Belajar BPKP

Prolog

Tiga aktor pembangunan yang sementara ini populer adalah sektor publik (*government*), sektor privat (*for profit*), dan sektor sosial (*non-profit*). Padahal sejak Tahun 1949 telah diperkenalkan aktor keempat sebagai *fourth sector* dalam perekonomian, yaitu *social enterprise* atau biasa disebut bisnis sosial (*for-benefit*).

Social enterprise merupakan *hybrid* dari ketiga sektor sebelumnya (Hunt, 1949). Setelah lebih dari setengah abad riset tentang *social*

enterprise mengalami stagnasi, barulah pada tahun 2005 minat terhadap *social enterprise* berkembang pesat seiring dengan kemunculan pebisnis baru dari kalangan milenial.

Apa Itu Social Enterprise

Social enterprise adalah jenis usaha yang menempatkan kemanfaatan sosial sebagai tujuan utamanya. *Social enterprise* merupakan ide bisnis yang menggabungkan konsep dasar berusaha untuk mencari keuntungan dan kewajiban untuk membantu lingkungan sosial. Hasil keuntungan

dari aktivitas bisnis akan digunakan untuk mendanai program sosial yang telah direncanakan. *Social enterprise* bukan organisasi *non-profit*, dan justru menjadi solusi alternatif atas ketergantungan organisasi *non-profit* kepada *charity* atau donasi dari pihak lain, karena kemampuan untuk menghasilkan profit membuat *social enterprise* lebih mandiri dan berkelanjutan dalam mengemban misi sosialnya.

Tak bisa dipungkiri bahwa organisasi profit juga menunjukkan kepedulian

pada isu-isu lingkungan dan kemanfaatan sosial melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Namun, tujuan sosial tersebut terpisah dari bisnis utama, dan program CSR yang dilaksanakan masih dalam kerangka maksimalisasi profit. Hal ini berbeda dengan *social enterprise* yang menjadikan kemanfaatan sosial menjadi tujuan utama dan terintegrasi dalam proses bisnis dan pengambilan keputusan strategis perusahaan. *Social enterprise* tentunya bukan bagian dari sektor publik (*government*), namun turut membantu pemerintah dalam menyelesaikan permasalahan sosial di tengah masyarakat, antara lain kemiskinan, pengangguran, pendidikan, dan kesenjangan ekonomi. *Social enterprise* mencari keuntungan dalam rangka misi sosial dan dilaksanakan secara suka rela, bukan karena mandat undang-undang sebagaimana peran yang dilaksanakan oleh pemerintah.

Praktik terbaik *social enterprise* merujuk pada penerapan Grameen Bank di Bangladesh yang sukses menyalurkan kredit mikro tanpa kolateral kepada kaum perempuan produktif yang masuk dalam kategori miskin. Grameen bank mengusung empat prinsip

dalam bisnisnya. Pertama, kemiskinan tidak dibuat oleh orang miskin sendiri, tapi institusi dan kebijakan yang melingkupinya. Kedua, amal bukanlah solusi kemiskinan karena membuat semakin ketergantungan. Ketiga, kemampuan orang miskin sama saja dengan yang lain, yang membedakan hanya kesempatan mengeksplorasi diri. Keempat, semakin miskin semakin prioritas untuk menerima bantuan kredit. Meskipun empat prinsip itu berlawanan dengan perbankan konvensional, namun justru terbukti berhasil mencetak keuntungan bersih 16 juta USD pada tahun 2016. Bahkan, pada tahun yang sama, *Founder* Grameen Bank, yakni Muhammad Yunus, memperoleh nobel atas upayanya membangun ekonomi dan kemanfaatan sosial dari bawah.

Pasang Surut Ekonomi Kerakyatan

Ekonomi kerakyatan merupakan ekonomi yang dilatarbelakangi oleh semangat gotong royong dan kebersamaan untuk mewujudkan sila kelima Pancasila. Namun, dalam praktiknya, mewujudkan ekonomi kerakyatan di Indonesia masih jauh panggang dari api. Sejarah mencatat, pada awal kemerdekaan, *founding father* kita telah menyadari bahwa sistem ekonomi

kapitalis dan sosialis, tidak cocok diterapkan secara penuh di Indonesia. Hal ini disebabkan karena Indonesia telah memiliki nilai-nilai kebersamaan dan gotong royong yang tinggi. Lalu, muncullah pemikiran tentang perekonomian berbasis kearifan lokal Indonesia, antara lain koperasi dari Muhammad Hatta dan Marhaenisme dari Soekarno. Keduanya mengusung prinsip kebersamaan dan kemandirian ekonomi, meski corak ekonomi dan politik Indonesia saat itu lebih condong ke arah Uni Soviet dan Cina yang beraliran sosialis. Namun, sampai dengan berakhirnya pemerintahan orde lama, perkembangan ekonomi kerakyatan belum menunjukkan perkembangan yang menggembirakan. Bahkan, Indonesia berada diambang kebangkrutan akibat tingginya inflasi, deficit anggaran, serta tumpukan utang. Saat itu koperasi memang sudah ada, namun kontribusinya terhadap perekonomian masih sangat terbatas.

Pada awal masa pemerintahan orde baru, para begawan ekonomi Indonesia berasal dari lulusan Amerika yang mempelajari sistem dan pendekatan ekonomi pasar membawa pengaruh pada arah kebijakan

pemerintah yang diwarnai prinsip-prinsip ekonomi pasar. Salah satunya, dengan membuka diri terhadap masuknya modal asing, menjadwalkan kembali pembayaran utang luar negeri, serta membuka keran impor untuk menekan inflasi. Perekonomian terbukti berangsur membaik, program pembangunan dirancang dalam jangka pendek dan jangka Panjang berupa Repelita (Rencana Pembangunan Lima Tahun) dan sebagainya. Sayangnya, masa orde baru diwarnai dengan kasus korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang tinggi.

Puncaknya ketika hantaman krisis ekonomi tahun 1997 yang berkembang menjadi krisis sosial. Krisis ekonomi dipicu oleh banyaknya utang luar negeri yang jatuh tempo, sedangkan Indonesia tidak memiliki kemampuan untuk membayarnya sehingga inflasi meningkat dan nilai tukar rupiah tak terkendali. Untuk menanggulangi hal tersebut, keluarlah bantuan likuiditas dari Lembaga keuangan internasional, yaitu IMF, untuk menyalurkan utang jangka panjang berbunga rendah. Bantuan tersebut diikuti dengan serangkaian kebijakan deregulasi, privatisasi, dan mengurangi

subsidi agar postur keuangan negara sehat.

Fenomena tersebut membuktikan bahwa ekonomi pasar masih mendominasi pembangunan di Indonesia. Selain itu, ekonomi kerakyatan yang dipercaya sesuai dengan nilai-nilai kearifan lokal, belum mampu tampil menyelamatkan ekonomi yang terpuruk. Akibatnya, pertumbuhan ekonomi menyisakan masalah kesenjangan. Periode reformasi pun menggantikan rezim orde baru yang ditandai dengan tiga kebijakan besar, yaitu demokratisasi, desentralisasi, dan penguatan akuntabilitas, dan tata kelola pemerintahan.

Patut diakui bahwa semangat reformasi dan desentralisasi telah mengubah pola pembangunan yang sebelumnya terpusat, menjadi tersebar sampai ke level pemerintahan desa. Tren positif ini diharapkan mampu menumbuhkan ekonomi kerakyatan yang mendasarkan tujuannya untuk menciptakan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Kebijakan pemerintah untuk membangun Indonesia dari pinggiran, merupakan semangat baru untuk menciptakan pemerataan

ekonomi dan kesejahteraan rakyat.

Social Enterprise Sebagai Model Baru Ekonomi Kerakyatan

Model bisnis *social enterprise* relevan dengan semangat gotong royong dan kebersamaan. Bahkan ketika dikaji lebih lanjut, ternyata model bisnis koperasi merupakan salah satu bagian dari pola bisnis *social enterprise*. Terdapat lima poin menarik dari *social enterprise*. Pertama adalah karakteristiknya yang didorong oleh misi sosial. Itu artinya, sejak awal disadari bahwa tujuan pendirian usaha adalah untuk mengatasi permasalahan sosial dan lingkungan, Kedua, *social enterprise* menginvestasikan ulang keuntungannya untuk misi sosial dan lingkungan. Ketiga, *social enterprise* sebagai bisnis yang independen dari intervensi pemerintah. Keempat, sumber pendapatan utama *social enterprise* bukan dari donasi melainkan dari hasil usaha, dan yang terakhir adanya kemanfaatan sosial.

Variasi model bisnis *social enterprise* sangat beragam. Grassl (2012) mengidentifikasi sembilan model bisnis *social enterprise* yang didasarkan pada tiga variabel, yaitu misi yang diemban, model integrasi, dan target populasinya, antara lain:



1. ***Entrepreneur Support Model***

Social enterprise menjual jasa berupa dukungan terhadap pelaku usaha yang berada dalam target populasi yang menjadi sasaran. Contohnya, Solar Sister yang memfasilitasi ibu-ibu di Afrika untuk berbisnis membawa produk listrik ramah lingkungan pada komunitasnya di pedalaman.

2. ***Market Intermediary Model***

Social enterprise menjadi perantara pelaku usaha untuk memasarkan atau menjualkan barang dan jasa kepada konsumen. Contohnya, *social enterprise* yang berperan menjadi pedagang yang

membeli langsung produk petani untuk mengatasi kelemahan sistem tengkulak yang sangat merugikan petani.

3. ***Employment Model***

Social enterprise menciptakan lapangan kerja dan membekali pelatihan kerja. Contohnya Du'anayam yang memfasilitasi dan membuka lapangan kerja bagi ibu-ibu di Nusa Tenggara Timur untuk memproduksi anyaman bambu berkelas internasional.

4. ***Fee for Service Model***

Social enterprise menarik bayaran secara langsung kepada pengguna layanan yang memberikan manfaat

secara sosial. Contohnya, layanan pengolahan sampah sebagaimana dilakukan oleh waste4change.

5. ***Low Income Client Model***

Social enterprise memberikan layanan sosial yang fokus kepada pelanggan yang berasal dari golongan ekonomi lemah. Contohnya, layanan kredit tanpa kolateral, sebagaimana dilaksanakan oleh amantha.com.

6. ***Cooperative Model***

Social enterprise menawarkan keanggotaan yang berbayar dan memberikan layanan kepada anggota sesuai dengan kebutuhan bersama. Contohnya

adalah koperasi sebagaimana umum di Indonesia.

7. **Market Linkage Model**

Social enterprise memfasilitasi pertemuan antara penjual dengan pembeli untuk melakukan transaksi jual beli barang dan jasa. Contohnya, *e-commerce* yang fokus memasarkan hasil pertanian organik, seperti yang dilakukan *sirtanio.id*

8. **Service Subsidization Model**

Social enterprise yang mendanai program sosialnya dengan menjual produk barang dan jasa. Contohnya, sekolah yang menerapkan subsidi silang bagi siswa yang berasal dari keluarga mampu dan keluarga

kurang mampu sehingga semua memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan berkualitas.

9. **Organizational Support Model**

Social enterprise yang membentuk anak perusahaan untuk menjalankan program sosialnya dan mendanainya dari kegiatan penjualan barang dan jasa. Contohnya, perusahaan percetakan buku, membentuk unit usaha *social enterprise* yang fokus mendorong budaya literasi kepada masyarakat.

Sembilan variasi model *social enterprise* di atas, memberikan gambaran bahwa peluang model bisnis ini sangat terbuka.

Apakah model bisnis ini akan berkembang ke depan, setidaknya untuk saat ini tren minat terhadap bidang ini terus mengalami peningkatan.

Social Enterprise dan Pengusaha Milenial

Social enterprise tidak dapat dipisahkan dari para *social entrepreneur* sebagai pelakunya. Sering digaungkan bahwa Indonesia akan menikmati bonus demografi, di mana sebagian besar penduduknya didominasi oleh usia muda. Meskipun arah bonus demografi tersebut juga belum begitu jelas, apakah betul menjadi bonus karena kemampuan berwirausaha, atau justru menjadi petaka akibat ketergantungan pada lapangan kerja.



Sejalan dengan itu, tren terhadap pertumbuhan minat terhadap *social enterprise* juga semakin meningkat di Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan semakin bertambahnya pengusaha yang berasal dari generasi milenial. Survey yang dilakukan oleh British Council Tahun 2019 menunjukkan bahwa terdapat 34 ribu wirausaha sosial di Indonesia, di mana 67 persennya berasal dari generasi milenial usia antara 18 sampai dengan 34 tahun. Tren ini semakin menambah optimisme perkembangan *social enterprise* ke depan. Terlebih, saat ini banyak dilakukan program pendampingan dan inkubasi terhadap munculnya *social entrepreneur* yang baru.

Tidak kalah dengan Grameen Bank di Bangladesh, Indonesia memiliki Gojek yang terbukti menciptakan ribuan lapangan kerja. Pujian terhadap kontribusi Gojek dalam menumbuhkan UMKM dalam pertemuan G20 Tahun 2021 menunjukkan bahwa Indonesia berpotensi menjadi *best practice* bagi dunia internasional.

Lebih lanjut hasil wawancara British Council dengan kaum milenial, mereka menyatakan keinginannya untuk

menjadi wirausahawan yang bertujuan (*purposeful*). Triawan munaf di tahun 2019 mengamini bahwa para wirausahawan sosial tidak hanya mengejar kepuasan materi, namun kepuasan batin. Keyakinan untuk menjawab permasalahan di sekitarnya inilah yang disukai para milenial. Bahkan dari program *mentoring* bertajuk “Secangkir Semangat” terhadap wirausaha sosial muda, terdapat lima ribu pendaftar yang harus diseleksi menjadi 20 peserta untuk didampingi. Itu baru dari satu program, masih ada banyak program untuk mendukung tumbuhnya wirausaha sosial di Indonesia.

Epilog

Bukan tidak mungkin jika di masa depan, kita akan melihat *social enterprise* yang tumbuh menjadi perusahaan besar dan bahkan mampu mengakuisisi perusahaan tambang yang selama ini menjadi simbol industri padat kapital. Dengan usaha penyediaan

kredit mikro yang tidak mensyaratkan kolateral bagi masyarakat miskin, bukan tidak mungkin Amarta yang baru berdiri tahun 2010 akan mampu menyaingi bank-bank konvensional di Indonesia karena per tanggal 31 Desember 2020, Amarta mampu menyalurkan Rp3,18 triliun kredit kepada 569.417 perempuan yang tersebar di 18.900 desa di wilayah Jawa, Sulawesi, dan Sumatera.

Apakah ini pertanda sudah jenuhnya sistem pasar yang selama ini hanya memihak pada pemilik modal, dan terlalu lama mengabaikan ekonomi lemah? Secara alamiah, kekuatan generasi milenial akan mengusung model bisnis sosial dan mendominasi perekonomian Indonesia. Ini adalah eranya *social enterprise*, menegaskan kembali bahwa pemikiran *founding father* kita tentang ekonomi kerakyatan yang berbasis pada kebersamaan, inklusifitas, dan kemandirian adalah pilihan yang benar.

Referensi

- <http://www.wanitawirausaha.com/article/news/buku-panduan-berwirausaha-sosial-dari-dbs-dan-ukmc-feb-universitas-indonesia>
- http://www.acrn.eu/resources/Journals/JoE012012/Grassl_SE-Hybridity.pdf
- <https://www.dbs.com/iwov-resources/pdf/indonesia/social-good/Berani%20jadi%20SE-PORTRAIT-%2030%20Mar%202016-low.pdf>
- <https://drive.google.com/file/d/1Nu6Cqmk-5CVSck9zZQbNHLpNbtdEQ3vC/view>
- Hunt, J. M. (1949). A social agency as a setting for research—The Institute of Welfare Research. *Journal of Consulting Psychology*, 13(2), 69–81. <https://doi.org/10.1037/h0060325>

**Pertanyaan:**

Kami sedang menyusun anggaran diklat Tahun Anggaran 2022. Karena sekarang sudah terbit tarif PP PNPB baru, mohon penjelasan terkait besaran tarif pelatihan sertifikasi JFA. Terima kasih.

Diana, APIP

Jawaban:

Dengan berlakunya Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 7 Tahun 2021 tanggal 4 Oktober 2021 tentang Besaran, Persyaratan dan Tata Cara Pengenaan Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak di Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, jenis dan tarif atas jenis PNPB diatur dalam peraturan tersebut.

Dalam lampiran peraturan disebutkan bahwa jasa penyelenggaraan pelatihan fungsional auditor adalah:

1. Metode tatap muka/metode tatap muka kombinasi *e-learning*
 Pelatihan 10 sampai dengan 11 hari, per orang, per hari dengan tarif Rp630.000,00.
 Pelatihan 12 sampai dengan 13 hari, per orang, per hari dengan tarif Rp577.000,00
 Pelatihan 14 sampai dengan 15 hari, per orang, per hari dengan tarif Rp540.000,00
 Pelatihan di atas 15 hari, per orang, per hari, dengan tarif Rp503.000,00.
2. Metode jarak jauh/metode jarak jauh kombinasi *e-learning*
 Pelatihan 10 sampai dengan 11 hari, per orang, per hari dengan tarif Rp378.000,00.
 Pelatihan 12 sampai dengan 13 hari, per orang, per hari dengan tarif Rp346.000,00
 Pelatihan 14 sampai dengan 15 hari, per orang, per hari dengan tarif Rp324.000,00
 Pelatihan di atas 15 hari, per orang, per hari, dengan tarif Rp302.000,00.

Rincian biaya pelatihan sesuai dengan lama hari pelatihan:

Metode pembelajaran jarak jauh kombinasi *e-learning*

No.	Jenis	Jumlah Hari Pelatihan	Tarif PJJ per hari pelatihan	Biaya Pelatihan
1	Terampil	15	324.000	4.860.000
2	Ahli Pertama	19	302.000	5.738.000
3	Ahli Muda	15	324.000	4.860.000
4	Ahli Madya	12	346.000	4.152.000
5	Ahli Utama	14	346.000	4.844.000

Metode pembelajaran tatap muka kombinasi *e-learning*

No.	Jenis	Jumlah Hari Pelatihan	Jumlah Hari untuk Penginapan	Tarif TM per hari pelatihan	Tarif Penginapan per hari	Biaya Pelatihan	Biaya Penginapan	Total
1	2	3	4	5	6	7=(3x5)	8=(4x6)	9=7+8
1	Terampil	15	13	540.000	125.000	8.100.000	1.625.000	9.725.000
2	Ahli Pertama	19	16	503.000	125.000	9.557.000	2.000.000	11.557.000
3	Ahli Muda	15	13	540.000	125.000	8.100.000	1.625.000	9.725.000
4	Ahli Madya	12	9	577.000	125.000	6.924.000	1.125.000	8.049.000
5	Ahli Utama	14	17	577.000	125.000	8.078.000	2.125.000	10.203.000

**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 Kepala Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor Iwan Agung Prasetyo dan Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan Arief Tri Hardiyanto. Surat yang Anda layangkan untuk rubrik ini, hendaknya ditujukan ke wartapengawasan@gmail.com atau redaksi **Warta Pengawasan**.

BELAJAR BANGKIT

DARI SANG RATU
SENAM ARTISTIK

Rifda Irfanaluthfi



Pola gerak senam dikombinasikan menjadi serangkaian gerakan indah dengan teknik, ketepatan, dan kekuatan atletis; inilah senam artistik, cabang olahraga yang mengantarkan Rifda Irfanaluthfi mengharumkan nama Indonesia hingga kancah dunia.

Rifda Irfanaluthfi, gadis kelahiran tahun 1999 ini mulai menekuni olahraga sejak berusia 6 tahun. Pada tahun 2007, Rifda kecil berani tampil mengikuti seleksi Olimpiade Olahraga Siswa Nasional (O2SN) DKI Jakarta 2007. Rifda kemudian memantapkan diri menjadi atlet, mengikuti berbagai kompetisi nasional dan memulai debut internasionalnya dengan mengikuti kejuaraan senam di Doha, Qatar pada tahun 2015.

Rifda mematahkan stigma bahwa pesenam artistik akan berjaya di usia belasan dan pensiun di usia kepala dua. Karena komitmen dan kegigihannya, ia justru semakin gemilang dalam masa keemasannya di usia kepala dua. Pada gelaran Pekan Olahraga Nasional (PON) XX Papua Oktober lalu, performanya bahkan nyaris sempurna. Juri memberikan nilai 13,033, jauh mengungguli peraih perak dengan nilai 12,233. Di *event* ini, ia mengantongi empat emas.

Sebelum gelaran PON XX Papua, Rifda tercatat pernah menyabet banyak medali. Sebut saja dua emas saat PON remaja pada tahun 2014; satu perunggu saat Turnamen Internasional Senam Artistik Piala Mikhail Voronin; satu emas, satu

perak, dan tiga perunggu saat Asian Games 2018; serta satu emas pada SEA Games 2019.

Sebagai aset bangsa, atlet cantik ini pun diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kementerian Pemuda dan Olahraga pada usia 18 tahun. Tak hanya itu, mahasiswi jurusan Pendidikan Olahraga Program Studi Pendidikan Kepelatihan Olahraga Fakultas Ilmu Olahraga Universitas Negeri Jakarta ini juga pernah dinobatkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) sebagai Mahasiswa Inspiratif 2019 loh.

“I don’t want to make it just a story, I want my stories to be our history,”

begitu Rifda tulis pada akun instagramnya. Dalam unggahannya, Rifda seringkali membagikan konten inspiratif kepada para pengikutnya di dunia maya.

Untuk mengenal atlet muda ini lebih jauh, yuk kita simak kisah inspiratif Rifda kepada Tim Redaksi Warta Pengawasan berikut ini.

Sejak usia berapa Rifda memantapkan diri untuk menjadi atlet?

Sejak umur 6 tahun. Rifda saat itu masih bersekolah di sekolah reguler. Rifda sempat beberapa kali pindah sekolah karena harus menyesuaikan dengan jadwal latihan. Rifda mulai masuk sekolah khusus atlet saat menginjak jenjang sekolah menengah pertama (SMP), yaitu di Sekolah Khusus Olahragawan,

Ragunan. Bunda (Yuli S. Andriana) adalah guru PPKN di sekolah ini.

Apa yang membuat Rifda kepincut dengan olahraga senam artistik?

Rifda suka dengan olahraga senam artistik karena memacu adrenalin, menggabungkan akrobatik dengan *dance* menjadi suatu rangkaian gerakan yang indah untuk ditonton dan dilakukan.

Soal jadi atlet, bagaimana prosesnya?

Prosesnya tentu sangat panjang. Mulai dari mengikuti kejuaraan-kejuaraan kecil, seperti O2SN sampai pertandingan besar, *World Championship*, misalnya. Prosesnya pun tidak selalu mulus. Rifda pernah dilarang bertanding karena tidak sesuai kriteria usia, bukan karena keterbatasan kemampuan. Kemudian saya juga melewati banyak fase di mana saya merasa sangat capek, jenuh, putus asa, dan juga mengalami berbagai macam cedera, tetapi saya harus tetap

berlatih. Semua ini tak lepas dari dukungan bunda dan ayah yang selalu memberikan semangat untuk saya sampai akhirnya saya berada di posisi ini.

Di mana biasanya Rifda berlatih?

Rifda berlatih di Gedung Senam Radin Inten & di Gavril Kelapa Gading.

Bagaimana perasaan Rifda ketika pertama kali mengikuti kompetisi olahraga?

Ya pasti merasakan deg-degan, gugup, takut salah, takut tidak maksimal, takut dihujat ketika kalah, takut mengecewakan orang tua dan pelatih.

Rifda selalu berpenampilan nyentrik dengan gaya rambut yang berbeda-beda saat berkompetisi, apakah ini menjadi ciri khas Rifda?

Saya memang orangnya ingin beda dari yang lain, ketika berbeda ya otomatis jadi pusat perhatian di area





pertandingan. Penonton pun jadi tau dari jauh “oh itu Rifda!”

Menjadi orang yang menekuni olahraga, apa saja dampak positif yang Rifda rasakan?

Dengan saya menjadi atlet, saya belajar untuk disiplin. Tidak hanya pada saat latihan, tetapi juga disiplin menjaga pola makan, tidur, belajar *manage* waktu latihan dengan waktu kuliah, serta waktu aktivitas lain, serta waktu istirahat. Saya juga belajar menjadi orang yang tidak mudah menyerah.

Pernah ada satu pengalaman yang membuat Rifda demotivasi?

Saat saya dilarang bertanding saya sempat sedih dan kecewa karena saya sudah mempersiapkan diri. Peristiwa ini membuat saya putus asa dan cukup trauma. Mungkin karena usia saya saat itu masih kecil. Beruntung, bunda dan ayah selalu memberi dukungan penuh kepada saya, sampai saya bangkit lagi, semangat lagi untuk berlatih dan menemukan jalan lain untuk bisa bertanding. Setelah kejadian itu saya semakin semangat dan lebih giat lagi berlatih. Saya ingin menunjukkan bahwa saya bisa, saya mampu berprestasi.

Adakah cita-cita lain selain menjadi atlet profesional?

Koreografer *dance* khusus senam artistik, presenter olahraga, dan pebisnis.

Apa harapan Rifda terhadap kebijakan pemerintah di bidang olahraga?

Rifda berharap pemerintah bisa lebih *concern* pada cabor senam artistik, dengan memperhatikan fasilitas latihan, contohnya *hall*, dan juga peralatannya karena saat ini belum ada tempat pemusatan latihan nasional. Selama ini kami berlatih di *hall* milik daerah masing-masing. Saya juga berharap setiap cabang olahraga mempunyai dokter olahraga atau *therapist* yang khusus menangani atlet yang *standby* di *hall*. Apabila ada atlet yang cedera saat latihan, dapat segera ditangani.

Adakah tips bagi teman-teman supaya lebih sehat dan *fit* di tengah kesibukan selama pandemi?

Tetap jaga pola makan, pola tidur, dan jangan lupa olahraga agar tidak hanya sehat tetapi juga prima.

(Ayu Isni Arum)

sang **PEMANAH**



“Ketika sang pemanah menarik tali busur, dia dapat melihat seluruh dunia di dalam busurnya. Ketika dia mengikuti laju anak panahnya, dunia itu mendekat padanya, membelainya, memberinya perasaan puas lahir-batin karena telah memenuhi tanggung jawabnya. Tiap anak panah melesat dengan cara berbeda-beda. Seribu anak panah kau tembakkan dan masing-masing akan menempuh jalurnya sendiri: seperti itulah jalan busur.”

Pengarang: **Paulo Coelho**
Tahun terbit: **2021**
Dimensi: **13,5x20cm, 152 halaman**
Penerbit: **Gramedia Pustaka Utama**
ISBN: **978-602-06-5134-7**



Buku ini menceritakan kisah inspiratif tentang seorang anak yang mencari kebijaksanaan dan pelajaran tentang kehidupan dari Sang Pemanah. Hidup itu seperti jalan busur yang sederhana, kitalah yang membuatnya rumit.

Diceritakan, Gandewa adalah pemanah ulung termasyur. Namun, dia menarik diri dari hiruk pikuknya dunia. Suatu hari, datang kepadanya seorang anak dan seorang asing. Anak tersebut menanyakan begitu banyak hal kepada Gandewa. Ia pun menjawab semua pertanyaan tersebut dengan dengan mengibaratkan Jalan Busur beserta prinsip-prinsip utama dalam menjalani kehidupan yang bermakna.

Dalam buku tersebut, busur mengibaratkan kehidupan, sumber seluruh kekuatan. Suatu hari nanti anak panah akan pergi dengan sasaran nun jauh di sana. Tapi busur akan tetap bersamamu, dan kau harus tahu bagaimana menjaganya. Perlu ada jeda-jeda rehat. Busur yang senantiasa siap dan ditarik akan kehilangan kekuatannya, maka biarkanlah busur itu beristirahat, memulihkan kekukuhannya. Dengan demikian, ketika engkau menarik talinya, busur itu akan bersukacita, segenap kekuatannya utuh.

Paulo Coelho bertutur dengan sederhana mengenai pokok-pokok

penting dalam kehidupan, seperti kerja keras, berani mengambil risiko, antusiasme, tidak takut gagal, dan menerima hal-hal tidak terduga yang diberikan oleh nasib. Semua disampaikan dengan tanpa kerumitan oleh penulis buku *best seller* internasional “Sang Alkemis” ini.

Novel Sang Pemanah (*The Archer*) yang terbit di Indonesia terasa begitu istimewa, sebab didesain dan dituturkan secara khusus berbeda dengan edisi internasionalnya. Di edisi internasional, tokoh utamanya berdarah Jepang bernama Tetsuya, sedangkan di edisi Indonesia sang pemanah adalah Gandewa, seorang lelaki yang menguasai jemparringan, seni memanah khas Kerajaan Mataram dari Yogyakarta.

Di edisi Indonesia ini pembaca dimanjakan oleh ilustrasi indah oleh Martin Dima yang menggambarkan sosok Gandewa menggunakan beskap, kain lurik, dan blangkon. Martin juga melengkapi buku ini dengan elemen-elemen lokal seperti keris, poci teh, sepeda onthel dan penggunaan motif mega mendung. Suatu kehormatan bagi para penikmat karya Paulo Coelho di Indonesia, karena Indonesia menjadi negara pertama yang mendapatkan izin penyesuaian karakter cerita *The Archer* dengan budaya lokal.

(Yuni Dwi Yuliani)

THE BEATLES

Kembali!



The Beatles, band terbesar di dunia saat itu, baru saja merampungkan pembuatan album “The Beatles” (1968). Setelah tiga tahun tanpa konser langsung di muka publik, Paul McCartney memiliki ide untuk merekam sebuah album baru yang direkam melalui *live performance*. Penampilan album ini juga akan ditayangkan secara khusus di TV. Ide ini disetujui oleh John Lennon, George Harrison dan Ringo Starr, personil The Beatles lainnya. Waktu mereka tidak banyak, mereka hanya punya tiga minggu untuk merampungkan proyek ini hingga akhir Januari 1969. Untuk membuat film pelengkap proyek tersebut, Michael Lindsay-Hogg diangkat menjadi sutradara. Ia pun merekam dan mengolah sesi latihan mereka

dalam pengerjaan proyek tersebut. Hasilnya adalah *footage* film sepanjang 60 jam dan rekaman audio sepanjang 150 jam yang akhirnya diolah menjadi dokumenter berjudul “Let It Be” (1970).

Lima puluh tahun kemudian, sutradara Peter Jackson (trilogi *Lord of The Rings* dan *The Hobbits*) membuka kembali bahan-bahan dokumenter tersebut. Ia mengolah semua bahan tadi menjadi “sebuah dokumenter tentang dokumenter”. Jackson pun menggunakan pendekatan yang berbeda dengan Lindsay-Hogg dalam membuat serial ini. Ia meniatkan dokumenter ini bukan sebagai tandingan dari dokumenter sebelumnya. Hasilnya adalah tiga episode yang mewakili kejadian-kejadian tiap minggunya, baik yang

menyenangkan maupun tidak. Tentu saja, tujuannya agar penonton bisa mendapat gambaran yang utuh mengenai proses kreatif The Beatles dalam pembuatan album ini. Tak ayal lagi, dokumenter dengan total durasi hampir 8 jam ini pun menuai kritik positif dari berbagai kalangan.

McCartney dan Starr, personil The Beatles yang masih hidup, menyambut positif dokumenter ini dan percaya Jackson akan berhasil menunjukkan persahabatan dan cinta dalam proses kreatif mereka. Namun, tidak dapat dipungkiri, daya tarik lainnya dari film ini adalah drama-drama yang menyertai proyek ini. Konon, proyek yang kelak dirilis sebagai album terakhir mereka ini sangat menguji hubungan mereka. George Martin, produser The Beatles, memang pernah mengatakan bahwa proyek ini bukanlah pengalaman yang menyenangkan dan saat itu hubungan antar personil berada pada titik terendahnya. Bahkan, salah satu puncaknya adalah peristiwa henggangnya Harrison dari The Beatles untuk sementara waktu. Namun, *the show must go on*. Di tengah semua keruwetan yang menyertainya, hubungan persahabatan dan profesional mereka masih menjadi yang utama. Dokumenter ini pun berakhir klimaks dengan konser legendaris mereka di atap gedung Apple Corps. Itulah penampilan langsung terakhir The Beatles di muka publik.

Pembaca yang menggemari The Beatles sudah pasti akan menyukai film ini. Kalaupun pembaca bukanlah penggemar The Beatles, tetap menarik menyimak bagaimana mereka berfungsi sebagai sekelompok profesional yang berusaha

menyelesaikan tugas sambil dikejar-kejar tenggat waktu. Pembaca yang terbiasa bekerja keras bersama-sama dengan militan sedikit banyak akan merasa terwakili melihat bagaimana mereka berinteraksi dan bekerja. Termasuk dalam menonton film ini, durasinya yang panjang memang membutuhkan usaha untuk menontonnya. Akan tetapi, jika pembaca mau berusaha sedikit, kepuasan yang didapat dari menonton film ini akan terasa sepadan. Tentu pembaca ingat, biasanya usaha itu tidak akan mengkhianati hasil, bukan?

(Gilang Rahmat Hastanto)

The Beatles: Get Back

Waktu Rilis
25 - 27
November 2021



Negara Asal **United Kingdom, Selandia Baru,
dan Amerika Serikat**
Sutradara **Peter Jackson**

Produser **Paul McCartney, Ringo Starr, Yoko
Ono Lennon, Olivia Harrison, Peter Jackson,**
Clare Olssen, Jonathan Clyde

Pemain **John Lennon, Paul McCartney,
George Harrison, Ringo Starr**

Musik **The Beatles**

Durasi **Bagian 1: 157 menit, Bagian 2: 173
menit, Bagian 3: 138 menit**

Editor **Jabez Olssen**

Distributor **Disney Platform Distribution**

Rayuan TELUK YOUTEFA



Apa yang terbesit dipikiran Anda ketika mendengar Papua? Sebagian orang akan menjawab Boaz Salosa dan Raja Ampat. Tak salah memang, yang satu dikenal karena kelaiannya mengolah si kulit bundar dan yang satu lagi terkenal dengan panoramanya. Namun, kali ini kita tidak

akan membahas keduanya, melainkan sedikit mengulas salah satu spot alam yang digadang-gadang akan menjadi salah satu destinasi terbaik di ujung timur Indonesia.

Teluk Youtefa, berlokasi di Jayapura, terletak di antara Tanjung Saweri dan Tanjung Pie. Sejak gelaran *event* akbar

PON XX dan Peparas XIV, teluk yang sempat dijadikan arena perlombaan dayung ini semakin hangat diperbincangkan.

Ketika berkesempatan mengunjunginya, rasa lelah akibat 6 jam perjalanan udara dari Jakarta rasanya terbayar lunas. Untuk mencapai Teluk Youtefa,



Foto
PB PON XX PAPUA sebagai panitia penyelenggara PON XX PAPUA

kita harus melanjutkan perjalanan darat selama 30 menit ke arah selatan pusat kota Jayapura, melewati ruas jalan Jayapura-Abepura. Sepanjang jalan, di sisi kanan dan kiri kita akan disuguhi pemandangan hutan mangrove dan pasir putih yang membentang luas.

Sesampainya di sana, jarum jam menunjukkan pukul 13.30 waktu setempat. Terik matahari dan angin sepoi-sepoi menyapa kedatangan kami di Teluk Youtefa. Panas yang menyengat tak menyurutkan Auditor BPKP untuk mengeksplor dan mengecek kesiapan Teluk Youtefa sebagai salah satu venue di perhelatan PON dan Peparnas.

Seketika mata benar-benar takjub dengan apa yang disuguhkan alam. Pengunjung Teluk Youtefa akan dimanjakan dengan keelokan perairan yang

berpadu deretan pohon di sekelilingnya. Maklum, sehari-hari saya hanya melihat Danau Setu Babakan yang letaknya tak jauh dari rumah. Meski sama-sama air, apa yang saya lihat di Papua sungguh berbeda 360 derajat.

Harus diakui, Teluk Youtefa merupakan kanvas alami hasil simbiosis ribuan tahun antara laut dan daratan. Kawasan ini memiliki teluk, tanjung, hutan dataran rendah, mangrove, dan tentu pantai yang cantik. Seluruh keindahan alam di wilayah Teluk Youtefa, dibingkai dengan lengkungan Jembatan Youtefa, yang megah berwarna merah.

Jika mengitari Teluk Youtefa, keringat akan mulai mengucur deras. Oleh karenanya, kita perlu mencari cairan segar pengganti untuk mencegah dehidrasi. Tapi jangan khawatir, di sekitar lokasi

akan ada banyak *mamak-mamak* setempat yang menjajakan air kelapa. Tak perlu merogoh kocek dalam-dalam, satu buah Kelapa dibanderol dengan harga Rp20 ribu. Harga yang relatif murah untuk jajanan di tempat wisata. Sayapun sempat berbincang dengan Mamak Anfri (42). Menurutnya, sejak ada perlombaan dayung di Teluk Youtefa, dagangannya selalu laris manis. “Kita jualan dari pagi sampai sore, kadang sebelum sore sudah habis semua,” katanya.

Di warung sederhananya, Mamak Anfri setiap hari dibantu oleh kedua anaknya. Anak tertuanya bernama Yosef (20) dan yang kedua Stefanus (17) setiap hari berbagi tugas. Yosef yang bertugas berbelanja kelapa dan Stefanus yang mengupas kelapa. Berdasarkan ceritanya, ia terpaksa berdagang untuk mencukupi



kebutuhan sehari-hari lantaran suaminya telah meninggal dunia lima tahun silam. Dirinya berharap pemerintah setempat memberikan perhatian kepada para pedagang untuk dibuatkan tempat berjualan yang aman dan nyaman. “Saya mohon kepada pemerintah untuk kami dibuatkan tempat berjualan yang layak, agar para wisatawan bisa betah sambil berlama-lama di Teluk Youtefa,” harapnya.

Nah, bagi wisatawan yang ingin menikmati keindahan alam bawah laut Teluk Youtefa, teluk ini punya spot selam dengan terumbu karang yang masih terawat baik. Keunikan lain yang dimiliki oleh teluk ini, terdapat pulau kecil yang berada di bagian tengah, yaitu Pulau Engros dan Pulau Tobati.

Pelancong bisa kapan saja berkunjung ke Teluk Youtefa, karena waktu

operasional destinasi *hits* di Papua ini dibuka setiap hari selama 24 jam. Untuk harga tiket masuk ke Danau Teluk Youtefa sendiri juga gratis alias tidak dipungut biaya.

Menukil laman resmi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), anggaran yang dihabiskan pemerintah untuk memperindah tampilan Teluk Youtefa agar dapat menjadi dwifungsi sebagai destinasi wisata dan sarana olahraga dayung menghabiskan anggaran sebesar Rp17 Miliar.

Pembangunan *Venue Dayung di Teluk Youtefa* diawali dengan pembangunan pengaman pantai berupa reklamasi seluas 19.771 m² oleh Balai Wilayah Sungai (BWS) Papua, Ditjen Sumber Daya Air. Selanjutnya, di area reklamasi dibangun oleh Balai Prasarana Permukiman Wilayah (BPPW) Papua berupa

gudang perahu seluas 1.867 m² dan menara finish 62,38 m².

Venue ini memiliki lintasan sepanjang 2.200 meter dan lebar 81 meter (9 lintasan) dengan total luas lintasan 1,7 hektar. Selain itu juga dilengkapi 8 unit penanda jarak, 8 unit pancang penahan, 2 unit *obstacle canoe slalom*, menara *start* seluas 14 m², 2 unit menara pelurus seluas 9 m², dan menara pantau sebanyak 5 unit seluas 9 m².

Tak ayal, jika Menteri PUPR Basuki Hadimulyono menjamin Teluk Youtefa sebagai calon destinasi wisata baru di Jayapura, Papua. “Ini merupakan *venue* terbaik dan terindah yang ada di Indonesia. Kita lihat di sini *venue* yang ada di Teluk Youtefa dengan pemandangan bukit atau pegunungan Abepura,” ujarnya.

(Fuad Rizky)

TEKA TEKI SOBwas



Mendatar

2. Alat Utama Sistem Senjata
4. Penyelarasat/Penyerasian
6. Pengamanan Siber (Bahasa Inggris)
9. Keterbukaan
10. Laju perubahan kecepatan
11. Berkelanjutan (Bahasa Inggris)
13. Perlindungan
14. Tenggang rasa

Menurun

1. Bantuan Pangan Non Tunai
3. Kepemimpinan (Bahasa Inggris)
4. Danau Ranau terletak di Provinsi...
5. Kematangan (Bahasa Inggris)
7. Ketaatan (Bahasa Inggris)
8. Suatu kegiatan untuk menanamkan modal
12. Indeks Efektivitas Pengendalian Korupsi

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 4/2021
4. Cantumkan Nama Lengkap, Nomor Telepon, Alamat Lengkap, dan Instansi>Nama Kampus (jika ASN/Mahasiswa)

Batas pengiriman jawaban TTS: 31 Januari 2022

Pemenang terpilih akan mendapat merchandise menarik dan diumumkan di Majalah Warta Pengawasan Edisi 1/2022 dan media sosial BPKP.

Pemenang TTS WP 3/2021:

1. Reza Ferdiansyah (Jakarta)
2. Rubiyanto P. Aji (Jakarta)
3. Linda (Pontianak)

Selamat atas konsistensi BPKP
sebagai **Badan Publik**
Informatif



ARTIKEL ■

02 **MEMUTAKHIRKAN SISTEM DETEKSI DINI KORUPSI**

Oleh: Buntoro

11 **MEMATAHKAN STIGMA “NASIB TERGANTUNG BALI”**

Oleh: Carlo Rivelacio

18 **SENI MENJAJAKAN KEBAIKAN**

Oleh: Nur Ana Sejati

Memutakhirkan Sistem Deteksi Dini Korupsi

Buntoro,
Inspektur BPKP

Di Indonesia, permasalahan tindak pidana korupsi sangat kompleks. Para koruptor mempunyai profil sangat beragam, mulai dari pegawai biasa, pejabat struktural, sampai dengan menteri dan pejabat tinggi negara, dan dengan tingkat pendidikan yang beragam dari non sarjana sampai dengan Doktor dan Profesor. Bahkan dengan diberlakukannya otonomi daerah, korupsi meluas ke Kepala Daerah dan anggota DPRD. Korupsi dilakukan dengan berbagai modus, dari yang sederhana seperti mengambil anggaran untuk kepentingan pribadi, pengeluaran fiktif, suap menyuap, sampai merekayasa kegiatan/proyek dengan melibatkan banyak pihak baik dari pihak pemerintah, swasta, maupun pengambil kebijakan. Korupsi terjadi sejak tahap perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, sampai dengan pertanggungjawaban kegiatan.

KPK sebagai lembaga penegak hukum terdepan dalam pem-

berantasan korupsi di Indonesia menetapkan setidaknya 256 orang sebagai tersangka kasus korupsi sepanjang 2018. Sebanyak 256 tersangka itu terjerat sekitar 53 kasus baru, 30 di antaranya merupakan hasil Operasi Tangkap Tangan (OTT). Sebanyak 26 orang di antara para tersangka tersebut, adalah kepala daerah yang terdiri atas dua gubernur, empat wali kota, dan 20 bupati (Pikiran Rakyat : 2019). Pada tahun 2019 berjumlah 250 orang tersangka dengan 122 kasus sedangkan semester 1 2020 sebanyak 169 kasus dengan tersangka sebanyak 372 (detiknew.com: 2020)

Jumlah tersebut belum termasuk perkara korupsi yang ditangani oleh Aparat Penegak Hukum (APH) lainnya, yaitu Kepolisian dan Kejaksaan Agung serta hasil audit yang dilakukan oleh auditor eksternal maupun internal pemerintah seperti BPK, BPKP dan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di

kementerian, lembaga, pemerintah daerah dan korporasi. Berdasarkan temuan dari *Indonesian Corruption Watch* (ICW), tren kinerja penindakan kasus korupsi menurun dari segi kasus maupun jumlah orang yang ditetapkan sebagai tersangka. Namun, jika dilihat dari nilai kerugian yang

ditimbulkan jauh lebih besar jika dibandingkan antara tahun 2017 dengan 2018 dan 2019. Tabel I.1 berikut ini menunjukkan data penanganan kasus tindak pidana korupsi yang dilakukan oleh aparat penegak hukum (APH) dari tahun 2015 sampai dengan 2019 menurut ICW.

Tabel I.1
 Penanganan Kasus TPK oleh APH Tahun 2015 - 2019

Tahun	Jumlah		
	Kasus	Kerugian (Triliun)	Tersangka
2015	550	3,11	1.124
2016	482	1,45	1.101
2017	576	6,50	1.298
2018	454	5.65	1.087
2019	271	8,40	580

Sumber : *Indonesian Corruption Watch*

Dari tabel tersebut terlihat bahwa pada tahun 2017 terdapat 576 perkara korupsi dengan nilai kerugian keuangan negara mencapai Rp6,5 triliun dan jumlah tersangka sebanyak 1.298 orang, meningkat cukup signifikan jika dibandingkan dengan tahun 2016 sebanyak 482 kasus korupsi dengan nilai kerugian keuangan negara mencapai 1,45 triliun dan jumlah tersangka sebanyak 1.101 orang. Pada tahun 2019, terdapat penurunan tajam baik jumlah kasus dan tersangka. Namun, nilai kerugian negara meningkat menjadi Rp 8,40 triliun.

Namun demikian, jika ditinjau dari sumber daya yang digunakan oleh APH dalam upaya penindakan TPK, maka secara proporsional, hasil penindakan kasus TPK dapat dikatakan tidak optimal. Upaya penindakan TPK secara represif, ternyata tidak

menghasilkan efek jera bagi para pelaku korupsi. Hal tersebut terlihat dari 2 (dua) indikator TPK di Indonesia berikut ini:

1. Indeks Persepsi Korupsi (IPK) Indonesia dibandingkan dengan IPK rata-rata negara lain di dunia dari tahun 2004 sampai dengan 2020 menurut *Transparency International* tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan, bahkan mengalami stagnan pada tahun 2016 dan 2017 yaitu dengan skor 37 (dari nilai maksimal 100). Sedangkan pada tahun 2020, nilai IPK 40 hanya menempatkan Indonesia pada urutan ke 85 dari 180 negara di dunia. Hal ini tentu saja menjadikan citra yang kurang baik bagi bangsa Indonesia. Data Indeks Persepsi Korupsi (IPK) Indonesia tersebut sebagai berikut:



Sumber : Transparency International Tahun 2020, diolah

Indikator keberhasilan pemberantasan korupsi dalam Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2012 tentang Strategi Nasional Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi (Stranas PPK) Jangka Panjang 2012-2025 dan Stranas PPK Jangka Menengah tahun 2012-2014 adalah peningkatan Indeks Perilaku Anti Korupsi (IPAK) yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS). Indeks IPAK adalah gabungan dari

indeks persepsi dan indeks pengalaman. IPAK adalah indeks yang ditujukan untuk mengukur tingkat permisivitas masyarakat terhadap perilaku korupsi dan pengalaman perilaku koruptif. Skala yang digunakan adalah 0 (permisif terhadap korupsi) sampai dengan 5 (*zero tolerance* terhadap korupsi). Indeks Perilaku Anti Korupsi (IPAK) Indonesia dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2020 sebagai berikut:



Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) 2020, diolah

Sebagaimana tergambar pada diagram di atas, indeks persepsi mengalami kenaikan dari tahun 2012 dengan skala 3,54 menjadi 3,86 pada tahun 2018. Namun kembali turun tajam pada tahun 2018 - 2020

dari 3,86 menjadi 3,68. Hal ini menggambarkan sisi pemahaman dan penilaian masyarakat cenderung semakin idealis antikorupsi menjadi agak pragmatis. Adapun jika dilihat dari indeks pengalaman

mengalami sedikit penurunan, pada tahun 2012 skala indeks sebesar 3,58 dan tahun 2018 sebesar 3,57. Indeks pengalaman menggambarkan bahwa masyarakat dalam tataran praktik ketika berhadapan dengan pelayanan publik masih melakukan perilaku korupsi.

Permasalahan lain dalam upaya pemberantasan tindak pidana korupsi adalah untuk mengungkap terjadinya suatu tindak pidana korupsi memerlukan waktu yang sangat lama. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), secara umum seluruh jenis *fraud*/kecurangan yang terdiri dari kecurangan laporan keuangan (*financial statement fraud*), penyalahgunaan aktiva/kekayaan organisasi (*asset misappropriation*), dan korupsi (*corruption*) membutuhkan waktu minimal 18 (delapan belas) bulan untuk waktu pendeteksiannya.

Sebagai bahan perbandingan, menurut data penanganan kasus tindak pidana korupsi yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) sejak tahun 2004 sampai dengan 2018, persentase jumlah kasus TPK yang sudah memiliki kekuatan hukum tetap (*Inkracht*), artinya tidak ada upaya hukum lagi yang bisa dilakukan oleh terdakwa, dibandingkan dengan jumlah kasus TPK yang sedang ditangani oleh KPK dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2020 adalah sebesar 73,74%. Hal ini menunjukkan bahwa untuk membuktikan satu peristiwa *fraud* benar-benar telah terjadi dan memastikan para pelakunya telah diproses secara hukum memang memerlukan waktu yang sangat lama.

Selama ini, upaya pemberantasan korupsi di Indonesia khususnya yang telah dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan

dan Pembangunan (BPKP) dilaksanakan melalui tiga pilar strategi yaitu edukatif, preventif, dan represif. Untuk strategi represif, BPKP bekerja sama dengan Aparat Penegak Hukum (APH) seperti KPK, POLRI, dan Kejaksaan Agung melaksanakan audit investigatif, audit penghitungan kerugian keuangan negara, forensik komputer dan pemberian keterangan ahli. BPKP juga bekerja sama dengan kementerian, lembaga, pemerintah daerah dan korporasi negara/daerah melaksanakan audit investigatif, audit klaim, audit penyesuaian harga, dan audit tujuan tertentu lainnya di bidang investigasi. Kegiatan tersebut sebagai bentuk implementasi *early warning system*. Untuk strategi edukatif dan preventif, BPKP melaksanakan sosialisasi dan bimbingan teknis dalam bentuk pengembangan Masyarakat Pembelajar Anti Korupsi (MPAK) dan *Fraud Control Plan* (FCP), baik FCP organisasional maupun tematik.

Masalah korupsi bukan hanya menjadi tanggung jawab APH, melainkan tanggung jawab bersama seluruh pihak, baik pemerintah, korporasi, maupun masyarakat. Oleh karena itu, **pimpinan instansi pemerintah berkewajiban membangun sistem pengendalian intern (SPI) dan manajemen risiko (MR) termasuk risiko *fraud***. SPI dan MR dapat dilakukan dengan membentuk unit yang berfungsi memastikan kepatuhan atau ketaatan terhadap sistem tersebut, sebagai lini pertahanan pertama dan kedua. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di kementerian/ lembaga dan pemerintah daerah sebagai lini pertahanan ke tiga berfungsi untuk memastikan bahwa sistem pengendalian sudah berjalan baik dengan melakukan *monitoring* sistem tersebut secara periodik.

BPKP sebagai aparat pengawasan yang bertanggung jawab langsung kepada presiden berperan dalam memastikan akuntabilitas pengelolaan keuangan dan pembangunan telah berjalan dengan optimal sehingga **mengurangi kesempatan untuk terjadinya korupsi sekaligus meningkatkan kemampuan untuk mendeteksi gejala-gejala penyebab terjadinya korupsi**. Upaya Pemerintah untuk melakukan pencegahan korupsi terus dilakukan, pemerintah telah menerbitkan berbagai kebijakan untuk penguatan sistem pengendalian intern di seluruh instansi pemerintah pusat dan daerah, antara lain dengan menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. KPK dan Pemerintah juga masuk ke ranah pencegahan melalui Strategi Nasional Pencegahan Korupsi (Stranas PK) sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2018.

Berdasarkan pasal 3 huruf e Peraturan Presiden nomor 192 tahun 2014, BPKP melalui Deputi Bidang Investigasi melakukan upaya pencegahan korupsi dan **deteksi korupsi**. Hal ini ditegaskan kembali dengan Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2014 tanggal 31 Desember 2014, bahwa Kepala BPKP mendapat tugas untuk melakukan pengawasan salah satunya yang disebutkan pada poin g, yaitu evaluasi terhadap penerapan **sistem pengendalian intern dan sistem pengendalian kecurangan yang dapat mencegah, mendeteksi, dan menangkal korupsi**.

Realita vs Ekspektasi

Saat ini, gambaran sistem deteksi dini (*early warning system*), khususnya yang terjadi di BPKP, adalah sebagai berikut:

1. *Early warning system* baru berdasarkan pada pengaduan masyarakat melalui *Whistleblowing System*. *Whistleblowing System* (WBS) adalah sistem pelaporan pelanggaran yang memungkinkan peran aktif pegawai dan pihak eksternal organisasi untuk menyampaikan pengaduan mengenai tindakan pelanggaran dan dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. WBS akan efektif jika ada pihak internal maupun eksternal yang menyampaikan pengaduan, namun jika tidak ada pihak yang menyampaikan pengaduan atas pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai BPKP, maka WBS tersebut tidak efektif.
2. Rekomendasi masih bersifat perbaikan belum menyentuh pencegahan. Selama ini penugasan pengawasan keinvestigasian yang dilakukan oleh Deputi Bidang Investigasi yang bersifat preventif seperti *Fraud Control Plan* (FCP) dan *Fraud Risk Assessment* (FRA) masih menghasilkan output yang bersifat perbaikan pengendalian intern. Kelemahan dari rekomendasi yang bersifat perbaikan pengendalian adalah jika pihak yang seharusnya melakukan perbaikan tidak melaksanakan rekomendasi maka kelemahan pengendalian tersebut akan tetap terjadi dan membuka peluang terjadinya *fraud*.
3. Perencanaan audit berbasis faktor risiko. Selama ini perencanaan audit yang dilakukan oleh Aparat Pengawasan Internal pemerintah masih menggunakan perencanaan audit berbasis faktor risiko. Jadi penentuan unit kerja yang

akan dilakukan audit masih didasarkan pada faktor risiko misalnya, jumlah dana yang dikelola, waktu audit terakhir, pergantian pimpinan unit, kondisi pengendalian internal, dll.

Meskipun sudah terbit Peraturan BPKP Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengawasan Intern Berbasis Risiko yang mengatur bahwa perencanaan audit harus didasarkan pada tingkat kematangan manajemen risiko dari unit kerja, namun praktiknya belum dilaksanakan.

4. *Current audit* baru dilakukan terhadap beberapa pos Laporan Keuangan BPKP sehingga rekomendasi lebih bersifat perbaikan dan bukan pencegahan. Dalam rangka meningkatkan kinerja BPKP melalui peningkatan kinerja unit-unit kerja eselon II mandiri, Inspektorat melakukan evaluasi atas kinerja unit eselon II di lingkungan BPKP. Tujuan dari evaluasi/audit kinerja adalah: 1) menilai bahwa unit kerja telah melaksanakan kegiatan dan mengelola keuangan negara secara efektif, efisien, dan ekonomis, 2) mendeteksi adanya kelemahan sistem pengendalian intern, 3) mendeteksi adanya ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, kecurangan, dan ketidakpatutan (*abuse*), dan 4) memberi rekomendasi perbaikan terhadap kelemahan dan penyimpangan yang terjadi.

Dari uraian mengenai tujuan evaluasi/audit kinerja tersebut dapat diketahui bahwa selama ini rekomendasi hasil evaluasi/audit adalah berupa rekomendasi perbaikan belum menyentuh pada upaya untuk membangun suatu pengendalian yang dapat menjadi *fraud early warning*

system sehingga dalam suatu keadaan pengendalian internal yang lemah, sudah ada peringatan dini akan kemungkinan terjadinya *fraud* untuk kemudian dapat diambil langkah-langkah untuk mencegah *fraud* tersebut benar-benar terjadi.

Harapannya, sistem deteksi dini kecurangan (*Fraud Early Warning System/FEWS*) yang harus dibangun adalah sebagai berikut:

1. Peraturan BPKP tentang Implementasi *Fraud Early Warning System* Instrumen Deteksi Korupsi Nasional BPKP.

Sebagai langkah awal untuk membangun *Fraud Early Warning System*, khususnya di BPKP, diperlukan dasar hukum berupa Peraturan BPKP tentang Implementasi *Fraud Early Warning System*. Berdasarkan peraturan tersebut, di seluruh unit kerja di lingkungan BPKP akan mengimplementasikan *Fraud Early Warning System*, dan jika implementasi di BPKP sukses, maka *Fraud Early Warning System* ini akan diimplementasikan di seluruh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah (K/L/P) di Indonesia.

2. Rekomendasi strategis peningkatan kapabilitas APIP dari BPKP cq. Deputi Investigasi.

Implementasi *Fraud Early Warning System* di seluruh APIP di K/L/P ini merupakan rekomendasi strategis yang dapat diberikan oleh BPKP cq Deputi Bidang Investigasi sebagai upaya untuk meningkatkan kapabilitas APIP khususnya dalam hal pencegahan dan pendeteksian *fraud*.

3. Audit berkelanjutan dengan perluasan ruang lingkup audit, populasi pada kegiatan berisiko tinggi.

Dengan diimplementasikannya *Fraud Early Warning System*, APIP di K/L/P dapat melakukan audit berkelanjutan dengan fokus pada kegiatan yang berisiko tinggi yang dapat dideteksi dengan instrumen *Fraud Early Warning System* yang telah dibangun.

4. Fokus audit lebih bersifat pencegahan dan deteksi.

Setelah audit yang dilakukan lebih fokus pada kegiatan yang berisiko tinggi akan terjadinya *fraud*, selanjutnya diharapkan rekomendasi yang diberikan tidak hanya sekedar perbaikan pengendalian tetapi lebih fokus lagi pada upaya untuk mencegah atau mengungkap kemungkinan terjadinya *fraud* yang diperoleh dari implementasi *Fraud Early Warning System*.

Dengan *Fraud Early Warning System* (FEWS), diharapkan BPKP melalui Deputi Bidang Investigasi dapat meningkatkan efektivitas dalam melakukan deteksi korupsi di tingkat nasional, memberikan rekomendasi strategis yang terkait dengan bidang keinvestigasian dan memberikan nilai tambah bagi

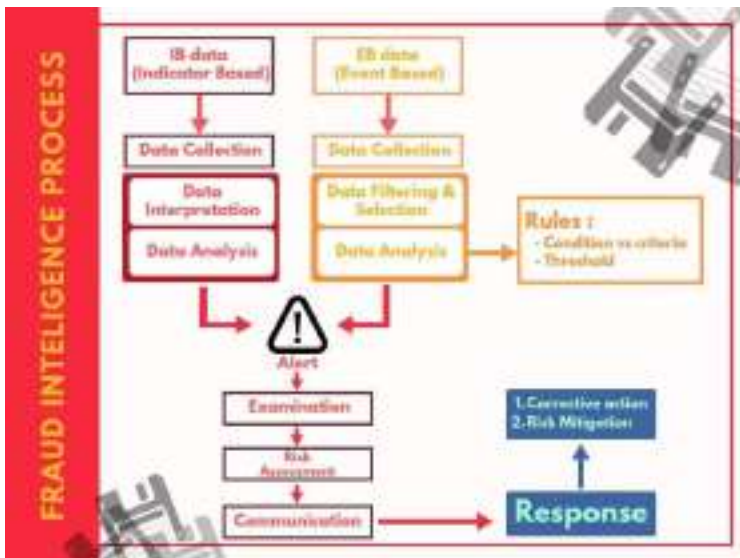
BPKP di mata *stakeholders*. Adapun tujuan yang diharapkan adalah sebagai berikut:

- Terbangunnya *early warning system* terkait pengelolaan keuangan dan kinerja, yang menitikberatkan upaya pengendalian preventif dan detektif;
- Meningkatkan efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas pelayanan publik untuk Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah;
- Mendukung tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik dan akuntabel; dan
- Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Pola Kerja Deteksi *Fraud*

Dalam FEWS, langkah-langkah yang dilakukan untuk melakukan deteksi *fraud* merupakan suatu proses yang disebut sebagai *Fraud Intelligence Process*, yang terbagi dalam lima langkah utama, yaitu:

- Pengumpulan Data (*Data Collection*)
- Analisis Data (*Data Analysis*)
- Pegujian Signal (*Examination of Signal*)
- *Risk Assessment*
- *Communication*



1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pada tahap ini data-data mentah dikumpulkan melalui media yang telah ditentukan, yaitu:

- a. Untuk *Data Indicator Based*, data dikumpulkan dari media system informasi yang ada di unit kerja, seperti data pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, data penerimaan dan pengeluaran dana, data pelaksanaan operasional unit organisasi, dan lain sebagainya.

Selain itu, data yang dikumpulkan adalah data terkait hasil pengawasan aparat pengawas intern (API) yang ada dalam *database* pengawasan yang dibangun oleh API. Data pengawasan ini adalah data pengawasan yang bersifat *non-investigative* atau data yang tidak dipergunakan untuk kepentingan litigasi.

- b. Untuk *Data Event Based*, proses pengumpulan data dilakukan dengan jalan:

- Pengaduan dari masyarakat, LSM, ormas, dan lainnya, terkait *red flag* tindakan fraud dikumpulkan dari perangkat *whistle blowing system* yang ada di organisasi
- Histori tindakan *fraud* yang ada dalam organisasi dikumpulkan dari media *database* hasil pengawasan investigasi aparat pengawasan internal organisasi.
- Hasil pengamatan terhadap aktivitas yang mencurigakan yang dilakukan oleh aparat pengawasan internal organisasi.
- Data-data publikasi di media massa baik elektronik,

cetak, maupun media internet yang terkait dengan aktivitas yang mencurigakan yang terjadi di organisasi.

2. Analisis Data (*Data Analysis*)

Dalam pelaksanaan analisis data ada beberapa langkah, yaitu:

- a. *Data indicator based*, proses yang dilakukan adalah:

- Melakukan Analisis atas kualitas data, memilih dan memilah data yang sesuai, dan membuat pola hubungan antar data, dan membandingkan data dengan kriteria yang telah ditetapkan untuk mencari sinyal kejadian *fraud* atau *red flag*;
- Melakukan interpretasi data.

Interpretasi data adalah proses asesmen secara kualitatif terhadap *red flag*/ sinyal mentah yang berhasil dikumpulkan, berdasarkan pola-pola dan kriteria yang telah ditentukan, sehingga diketahui hubungan antar pihak yang terkait dan risiko *fraud* yang teridentifikasi.

- b. *Data Event Based*, proses yang dilakukan :

- Melakukan *filtering* data yaitu proses penyaringan data terkait dengan kualitas sumber data, realibilitas data serta relevansi. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya redundansi data, data-data yang bersumber dari pihak yang tidak kompeten.
- Melakukan seleksi data, yaitu proses pemilihan dan pemilahan data termasuk prioritas kasus yang akan ditangani, dan

dilakukan analisis yang membandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan.

- Analisis atas informasi awal tersebut meliputi informasi yang terkait dengan:
 - Penyimpangan dan dampaknya
 - Lokasi Kejadian
 - Waktu Kejadian (Tahun)
 - Pihak-pihak yang terkait
 - Alasan Para Pihak melakukan Penyimpangan
 - Bagaimana langkah-langkah Pelaku dalam melakukan penyimpangan.
 - Berapa nilai kerugian yang diakibatkan penyimpangan Berdasarkan analisis data ini akan dihasilkan sinyal adanya risiko *fraud*.

3. Pengujian Signal (*Examination of Signal*)

Tahap selanjutnya adalah proses pengujian sinyal risiko *fraud* yang dihasilkan pada proses analisis data.

Pengujian yang dilakukan adalah pengujian mengenai luasnya kejadian *signal* di instansi pemerintahan sehingga dapat diklasifikasikan:

- a. Kejadian yang tunggal, unik, dan tidak terjadi di tempat/unit organisasi yang lain.
- b. Kejadian yang terjadi pada spektrum yang luas, dimana diindikasikan menyebar di banyak organisasi.

Pada tahap ini juga dilakukan analisis mengenai penyebab terjadinya risiko, dan identifikasi pihak-pihak yang terkait.

4. *Risk Assessment*

Melakukan asesmen terhadap risiko *fraud* yang berasal dari sinyal yang telah dilakukan pengujian. Asesmen risiko terkait probabilitas terjadinya risiko serta dampak kejadian risiko. Asesmen risiko dilakukan secara kelembagaan, maupun risiko secara nasional, bila kemungkinan terjadi di lintas organisasi.

Selanjutnya dilakukan identifikasi langkah-langkah penanganan dan mitigasi terhadap risiko *fraud* tersebut.

5. *Communication*

Komunikasi dilakukan kepada pihak-pihak yang bisa melakukan tindak lanjut atas langkah-langkah penanganan risiko. Pihak-pihak tersebut antara lain:

- a. Presiden RI;
- b. Pimpinan Unit Organisasi di Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah, dan Korporasi Negara/Daerah.

Epilog

Diperlukan penerapan sistem pengendalian intern dan sistem pengendalian kecurangan yang dapat mencegah, mendeteksi, dan menangkal korupsi. Oleh karena itu, diperlukan untuk menyusun Peraturan BPKP tentang Implementasi *Fraud Early Warning System* Instrumen Deteksi Korupsi Nasional BPKP; menyusun peta jalan (*roadmap*) implementasi *Fraud Early Warning System* Instrumen Deteksi Korupsi Nasional BPKP; mengimplementasikan *Fraud Early Warning System*, memantau dan mengevaluasi secara berkelanjutan FEWS; dan melakukan Audit berkelanjutan dengan perluasan ruang lingkup audit, populasi pada kegiatan berisiko tinggi.

Mematahkan Stigma “Nasib Tergantung Bali”

Carlo Rivelacio,

Auditor pada Deputy Bidang Pengawasan Penyelenggaraan
Keuangan Daerah (PPKD)

Nusa Tenggara Barat atau disingkat NTB adalah provinsi yang terdiri dari dua pulau besar, yakni Pulau Lombok dan Pulau Sumbawa, serta ratusan pulau-pulau kecil di sekitarnya. Keindahan alam yang didukung oleh keunikan budaya setempat menjadikan NTB sebagai destinasi pariwisata yang diperhitungkan di Indonesia. Namun di kalangan masyarakat, bahkan masyarakat NTB sendiri, muncul

pandangan bahwa kemajuan NTB sangat tergantung pada situasi dan keberlanjutan pariwisata Bali, yang dianggap sebagai destinasi pariwisata nomor *wahid* di Indonesia. Hal ini kemudian menimbulkan stigma, bahwa NTB adalah singkatan dari *Nasib Tergantung Bali*. Benarkah demikian? Kabupaten Lombok Barat sebagai wilayah otonomi daerah di NTB dapat mematahkan stigma tersebut dengan implementasi SPIP Terintegrasi.

Peluang dan Potensi adalah Kunci

Tidak jelas siapa yang pertama sekali mencetuskan stigma “NTB”. Stigma tersebut diyakini sebagai dampak kurang optimalnya pemanfaatan potensi daerah atau sektor unggulan, termasuk di Kabupaten Lombok Barat. Hal ini senada dengan hasil analisis SWOT oleh Pemerintah

Kabupaten Lombok Barat yang menyatakan bahwa potensi yang dapat dimanfaatkan oleh Kabupaten Lombok Barat di antaranya kondisi alam yang menarik. Di Lombok Barat terdapat gugusan pulau-pulau kecil atau disebut gili dalam bahasa Sasak. Dilansir dari literatur perencanaan Pemerintah Kabupaten Lombok Barat, berdasarkan hasil pengamatan citra

satelit terdapat setidaknya 100 pulau baru di NTB yang tidak berpenghuni dan belum mempunyai nama. Sebagian besar pulau terse-

but berada di Kabupaten Lombok Barat, khususnya di wilayah Kecamatan Sekotong yang jumlahnya mencapai 90 pulau.



DESTINASI PARIWISATA
Tidak kalah dengan Bali, Nusa Tenggara Barat juga memiliki destinasi pariwisata berkelas dunia, salah satunya Pantai Nambung yang berada di Kabupaten Lombok Barat. (Foto: Dok. Dinas Pariwisata Kabupaten Lombok Barat/Agus Aswadi)

Peluang lain yang dapat dimanfaatkan adalah penetapan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Mandalika. Wilayah Mandalika pada Kabupaten Lombok Tengah dinilai memiliki keunggulan geoekonomi dan geo-strategis. KEK dapat menjadi magnet bagi para wisatawan sekaligus menjadi momentum pasar bebas bagi pengembangan pariwisata dan pemasaran

produk lokal Kabupaten Lombok Barat. Optimalisasi kontribusi pariwisata sebagai sektor unggulan merupakan hal yang perlu diperhatikan. Tingkat kunjungan wisatawan pun dinilai memiliki progres yang baik dari waktu ke waktu. Di masa pandemi ini, tingkat kunjungan wisatawan mulai pulih dan merangkak naik pada Agustus 2020.



PERLAHAN TETAPI PASTI
Kondisi perkembangan jumlah wisatawan di Lombok Barat yang mulai pulih seiring perkembangan penanganan pandemi Covid-19 di Indonesia. Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Lombok Barat

Perencanaan Berkualitas Hasilkan Capaian Berkualitas

SPIP Terintegrasi menekankan pentingnya penetapan tujuan secara tepat dengan indikator yang jelas, terukur, dan berorientasi hasil. Implikasinya adalah segenap upaya Pemerintah Kabupaten Lombok Barat harus ditetapkan dalam indikator yang menggambarkan kondisi hilangnya stigma tersebut sebagai suatu hasil. Dalam RPJMD Kabupaten Lombok Barat, salah satu tujuan sebagai negasi atau lawan dari stigma tersebut adalah **Terwujudnya Pertumbuhan Ekonomi yang Berkualitas dan Meningkatnya Kesejahteraan Masyarakat**. Tujuan ini kemudian dipertegas dalam sasaran strategis

“Meningkatnya Daya Saing Sektor Ekonomi Unggulan.”

Terhadap sasaran strategis **“Meningkatnya Daya Saing Sektor Ekonomi Unggulan,”** Pemerintah Kabupaten Lombok Barat telah menjabarkannya ke dalam dua belas indikator Sasaran Program. Sasaran yang berorientasi hasil perlu didukung dengan indikator yang spesifik (*specific*), dapat diukur (*measurable*), dapat dicapai (*achievable*), terkait langsung dengan apa yang akan diukur (*relevant*), dan mengacu atau menggambarkan kurun waktu tertentu (*time-bound*). Adapun kedua belas indikator tersebut merupakan ranah dari sembilan Bidang Urusan Penanggung Jawab sebagai berikut.



SINERGITAS KINERJA

Penjabaran Sasaran Strategis Meningkatnya Daya Saing Sektor Ekonomi Unggulan Kabupaten Lombok Barat merupakan sinergitas kinerja antara delapan perangkat daerah, di antaranya: Badan Pendapatan Daerah, Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Dinas Pertanian, Dinas Kelautan dan Perikanan, Dinas Pariwisata, serta Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Sumber: Diolah dari RPJMD Kabupaten Lombok Barat Tahun 2019-2024

Dalam kerangka SPIP Terintegrasi, penajaman kualitas in-

dikator sejalan dengan penetapan Indikator Kinerja Kunci (IKK)

berbasis hasil sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 18 Tahun 2020 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2019 tentang Laporan dan Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah. Ini dikarenakan IKK secara efektif mampu menggambarkan keberhasilan penyelenggaraan urusan pemerintahan, baik yang berkaitan dengan urusan wajib pelayanan dasar, wa-

jib non-pelayanan dasar, maupun urusan pilihan.

Dengan pertimbangan ini, Pemerintah Kabupaten Lombok Barat dapat memastikan indikator berbasis hasil yang berkaitan dengan kesembilan bidang urusan, telah diakomodasi dalam dokumen perencanaan strategis. Indikator berbasis hasil yang berkaitan dengan pendayagunaan potensi pariwisata dalam rangka mematahkan stigma, dapat diuraikan sebagai berikut.



KETERKAITAN ANTAR INDIKATOR KINERJA

Untuk dapat mengukur pencapaian indikator kinerja dalam suatu sektor secara utuh tidak dapat dilihat dari capaian sektor itu sendiri. misalnya indikator kinerja berbasis hasil yang berkaitan dengan pendayagunaan potensi pariwisata, berkaitan juga dengan indikator kinerja di sektor keuangan, perdagangan, pekerjaan umum, koperasi dan UKM, serta pariwisata. Sumber: Diolah dari RPJMD Kabupaten Lombok Barat Tahun 2019-2024

Manajemen Risiko di Level Strategis hingga Level Operasional

Setelah memastikan tujuan telah ditetapkan dengan tepat dan

berkualitas, Pemerintah Kabupaten Lombok Barat wajib melaksanakan manajemen risiko mulai dari tingkat strategis sampai dengan operasional. Secara formal, Pemerintah

Kabupaten Lombok Barat telah memiliki kebijakan dan struktur penerapan manajemen risiko dalam bentuk Peraturan Bupati. Hal ini merupakan wujud kepemimpinan

yang kondusif oleh Bupati Lombok Barat dalam memastikan keterse-diaan pengendalian yang mampu membantu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.



TIGA LINGKUP SATU KESATUAN

Keberhasilan manajemen risiko pada lingkup strategis pemerintah daerah dan perangkat daerah serta operasional perangkat daerah diawali dengan penetapan konteks/tujuan secara tepat. dalam hal ini, penanganan risiko yang mengancam keberlangsungan kegiatan peningkatan, penataan, revitalisasi destinasi pariwisata potensial harus dapat mendukung konteks peningkatan kontribusi sektor pariwisata terhadap PDRB yang menjadi sasaran strategis Dinas Pariwisata serta peningkatan daya saing sektor ekonomi unggulan yang merupakan sasaran strategis Pemerintah Kabupaten Lombok Barat. Sumber: Diolah dari RPJMD Kabupaten Lombok Barat Tahun 2019-2024

Implementasi manajemen risiko yang diintegrasikan dalam proses perencanaan dapat meningkatkan kualitas *cascading* Indikator RPJMD Kabupaten Lombok Barat, yakni dengan menciptakan sinkronisasi penanganan risiko manajemen puncak dalam arahan kebijakan, manajemen tingkat menengah dalam program, dan manajemen lini pertama (operasional) dalam kegiatan hingga pada subkegiatan. Sebagai contoh, respon atas risiko operasional dalam aktivitas pendataan potensi pajak hotel, restoran, dan hiburan yang telah dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Barat berkaitan dengan

upaya penanganan dampak ketidaktercapaian PAD pada level strategis perangkat daerah, dan penurunan pertumbuhan ekonomi pada level strategis pemerintah daerah.

Pada sektor pariwisata, Pemerintah Kabupaten Lombok Barat dapat melakukan manajemen risiko sebagai berikut.

- Manajemen risiko operasional dalam kegiatan pendataan destinasi pariwisata potensial, meliputi identifikasi kebutuhan sarana dan prasarana serta analisis lingkungan dan sumber daya dilakukan oleh pemilik risiko di tingkat Eselon 3 dan 4.

- Manajemen risiko strategis perangkat daerah atas *cross-cutting* antara program peningkatan daya tarik destinasi pariwisata, pemasaran pariwisata, pengembangan ekonomi kreatif melalui pemanfaatan dan perlindungan hak kekayaan intelektual di tingkat Eselon 2 dan jajarannya.
- Manajemen risiko strategis daerah dalam sinergisitas kebijakan pemerintah pusat dan daerah. Misalnya pembangunan pariwisata berbasis desa (sebanyak tiga belas desa di Kabupaten Lombok Barat) dan pemenuhan Standar Pelayanan Minimal yang berwawasan lingkungan dan berkelanjutan serta peningkatan inovasi dan pemanfaatan teknologi. Pengelolaan dilakukan oleh

Bupati dan Wakil Bupati Lombok Barat dengan dukungan Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Kepala Dinas Pariwisata selaku koordinator teknis.

Peran APIP dalam SPIP Terintegrasi

Pengejawantahan implementasi SPIP Terintegrasi memiliki hubungan erat dengan peran APIP yang efektif. Sebagai mata dan telinga Bupati dan Wakil Bupati Lombok Barat yang senantiasa mengawasi dan memberikan solusi dalam pengawasan intern, efektivitas peran Inspektorat Kabupaten Lombok Barat dapat ditingkatkan sesuai dengan tema pengawasan yang relevan dalam mendorong keberhasilan optimalisasi potensi daerah atau



AREA PERBAIKAN DALAM AUDIT KINERJA PERIKANAN

Rekomendasi Inspektorat Kabupaten Lombok Barat dalam kegiatan audit kinerja pada urusan perikanan tahun 2020 ditujukan atas area perbaikan sistem pengendalian intern sehingga dapat meningkatkan nilai ekonomis, efektivitas, dan efisiensi kegiatan pengembangan budidaya perikanan air laut, air payau, dan air tawar. Sumber: Laporan Hasil Audit Kinerja Inspektorat Kabupaten Lombok Barat Tahun 2020

sektor unggulan. Sebagai contoh, pada tahun 2020, Inspektorat Kabupaten Lombok Barat telah memberikan rekomendasi terkait peningkatan kualitas atas prosedur verifikasi pemberian hibah, dalam kegiatan pengembangan budidaya perikanan air laut, air payau, dan air tawar, sebagai upaya dalam meningkatkan produktivitas perikanan yang ditetapkan dalam sasaran strategis Pemerintah Kabupaten Lombok Barat.

Dalam kesempatan mendatang, peran APIP Kabupaten Lombok Barat dapat ditingkatkan melalui perencanaan pengawasan yang berfokus pada sektor unggulan yang memiliki nilai risiko signifikan. Hal ini termasuk sektor pariwisata, agar nantinya sumber daya pengawasan dapat dialokasikan secara efektif dan efisien dalam mematahkan stigma.

Simpulan

Pada dasarnya stigma “NTB” dapat lekang dari masyarakat dengan mengoptimalkan potensi daerah atau sektor unggulan yang dimiliki oleh Kabupaten Lombok Barat serta memanfaatkan momentum tertentu sebagai peluang. Keberhasilan optimalisasi potensi daerah atau sektor unggulan tergantung pada komitmen Pemerintah Kabupaten Lombok Barat melalui perencanaan daerah yang berbasis hasil, manajemen risiko pada tingkat strategis dan operasional, serta pendayagunaan peran APIP secara efektif. Hal ini merupakan formulasi yang terkandung dalam SPIP Terintegrasi.

Dengan SPIP Terintegrasi, mari tinggalkan stigma terdahulu dan wujudkan citra “NTB” menjadi **New Tourism Brand** sebagai destinasi wisata unggulan Indonesia yang terbaru.

Seni Menjajakan Keباكان

Nur Ana Sejati,

Auditor pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Selatan

Beberapa minggu terakhir ini saya di-buat terpesona dengan perkembangan dunia *digital marketing* di negeri kita tercinta. Saking terpesonanya, saya pun mengikuti beberapa konten kreator, desainer grafis, *copywriter*, termasuk akun-akun UMKM yang menarik untuk dicermati. Rupanya pandemi telah mempercepat perkembangan *digital marketing*. Saya jadi heran sendiri, merasa tertinggal informasi.

Dari akun-akun tersebut saya baru tahu bahwa bakwan, combro, timus, bacang, lempur, bahkan kerupuk mulai naik kelas dengan sentuhan para konten kreator. Tidak percaya? Coba saja amati. Tampilan makanan tradisional tersebut tampak begitu memikat untuk dicoba. Saya tidak pernah membayangkan hal itu sebelumnya. Makanan-makanan yang tadinya kalah pamor dibanding camilan modern, kini mulai menampakkan pesonanya ketika dipoles dengan ciamik.

Tentu, kita tidak akan mendapati gambar jajanan terse-

but disajikan ala kadarnya. Penggunaan alat saji, pernak-pernik, teknik pengambilan gambar, serta narasi *caption* yang digunakan sangat diperhatikan. Tak hanya itu, beberapa malah menggunakan jasa artis untuk mempromosikan makanan tradisional tersebut.

Hard Selling VS Soft Selling

Dari akun-akun yang saya sebutkan di atas, saya mengenal istilah *hard selling* dan *soft selling*. *Hard selling* adalah teknik pemasaran yang selama ini sudah sangat familiar digunakan. Langsung, *to the point*, tanpa *tedeng aling-aling* langsung mempromosikan produk yang dijual. Kalau Anda mendapati iklan di media sosial yang langsung memasang foto produk, spesifikasi, serta harganya (terkadang bunyinya: “harga DM saja”), maka ini adalah contoh *hard selling*.

Soft selling sebagaimana terjemahannya adalah lembut, maka teknik yang digunakan juga sangat lembut seperti lelembut. Karena begitu lelembutnya terkadang tidak terlihat kalau seseorang

sedang menjual sesuatu. Proses penjualan melalui *soft selling* ini memang butuh kesabaran karena *seller* harus mengalokasikan waktu untuk melakukan *engagement* dengan *target market*, sumber daya yang dicurahkan juga lebih besar. Penjual setidaknya harus mempelajari siapa *target market*, serta menentukan edukasi apa yang tepat sehingga dengan kesadaran dirinya seseorang memutuskan untuk membeli sesuatu.

“*Jer basuki mawa beyo*”, begitu kata pepatah Jawa. Jika ingin mendapatkan hasil, butuh pengorbanan. Sama halnya dengan menjual sebuah produk, dibutuhkan strategi yang jitu agar produk yang ditawarkan laris manis.

Jika demikian, mana yang sebaiknya kita pilih? Apakah kita harus menggunakan *soft selling* dan meninggalkan *hard selling*? Tentu saja tidak. Keduanya butuh dipadu-padankan. *Soft selling* jalan, *hard selling* pun dibutuhkan. Ketika pesan sudah mengena, saatnya *hard selling* dilancarkan.

Sebaliknya, *hard selling* tanpa didahului dengan *soft selling* biasanya rentan dengan penolakan. Bayangkan saja, saat sedang duduk di kereta, lalu tiba-tiba datang seseorang yang tidak dikenal menawarkan produknya. Diberi gratis pun, bisa jadi konsumen akan menolak karena sangsi terhadap produk yang ditawarkan.

Memasarkan Produk Sosial

Soft selling merupakan satu bagian dari prinsip *marketing*, yaitu *promotion* yang sering dilakukan dalam menjual barang dan jasa. Memahami cara kerja dan pengaruh penggunaan *soft selling* terhadap minat untuk membeli, seperti halnya *soft selling* layak diper-timbangkan untuk menjajakan

produk-produk sosial atau pesan-pesan kebaikan.

Penolakan seseorang terhadap pesan-pesan kebaikan bisa jadi karena teknik-teknik penyampaian tidak dikemas dengan baik. Dalam banyak hal, sering kita jumpai pembawa pesan lebih sering memakai teknik *hard selling*. Langsung tanpa ada penjelasan yang detil dan mudah dipahami oleh *target sasaran* pesan. Beberapa bahkan disertai dengan ancaman jika pesan tersebut tidak dilaksanakan. Kalau hanya mengandalkan *hard selling* dalam memasarkan pesan kebaikan, bisa jadi seseorang akan menolak, menentang, atau malah memusuhi sang pembawa pesan.

Memasarkan pesan kebaikan menurut saya sama dengan memasarkan sebuah produk. Dari sisi kualitas produk, pastilah sudah bagus, karena namanya saja pesan kebaikan. Langkah selanjutnya adalah bagaimana mengemas dan memasarkan pesan tersebut sehingga dapat diterima dengan baik, bahkan tanpa seseorang merasa diperintah, tapi dengan kesadaran penuh mau melakukannya.

Dalam hal memasarkan pesan-pesan kebaikan ini, kita juga bisa mengacu pada pendapat Nancy R Lee dan Philip Kotler dalam bukunya yang berjudul “*Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*.” Buku tersebut membahas tentang *social marketing* yang merupakan salah satu bentuk *marketing* yang berfokus pada perubahan perilaku yang dapat meningkatkan kualitas kesehatan, mencegah kecelakaan, melestarikan lingkungan, memberikan kontribusi kepada masyarakat, serta meningkatkan kesejahteraan mereka. Masih menurut buku tersebut, definisi

social marketing cukup beragam, meski pada prinsipnya mengarah pada penerapan prinsip-prinsip marketing komersil guna memengaruhi perilaku masyarakat yang menjadi target sasaran.

Lee dan Kotler (2011) menyatakan bahwa *social marketing* bertujuan untuk mengubah perilaku, yang secara umum mencakup empat hal, yakni menerima perilaku yang baru (mengolah sampah menjadi kompos); menolak perilaku yang tidak diinginkan (merokok, narkoba); modifikasi perilaku (menambah langkah kaki dalam sehari); menghentikan perilaku yang tidak diinginkan (berbicara di telepon sambil berkendara).

Social marketing mengharuskan untuk melakukan teknik-teknik tertentu sehingga seseorang mau berubah. Sepuluh langkah yang merupakan satu kesatuan langkah sistematis dalam menerapkan *social marketing* adalah (1) menetapkan latar belakang permasalahan dan menetapkan tujuan; (2) melakukan analisis SWOT; (3) menetapkan target sasaran yang akan diubah perilakunya (4) menetapkan tujuan perubahan perilaku yang diharapkan; (5) Melakukan riset untuk mengidentifikasi kendala, manfaat, dan faktor-faktor yang menyebabkan seseorang berubah; (6) Membuat Pernyataan *Positioning*; (7) menerapkan *marketing mix*; (8) perencanaan monitoring dan

evaluasi; (9) anggaran dan pelaksanaannya; dan (10) perencanaan implementasi.

Jadi, mengharapkan orang untuk berubah tidak dapat dilakukan hanya sebatas kampanye anjuran untuk mengolah sampah ataupun larangan untuk mendekati narkoba, misalnya, tapi butuh proses yang panjang jika ingin memberikan dampak yang lebih signifikan.

Epilog

Era digital telah mengubah strategi *marketing* para pebisnis secara signifikan. Penggunaan media sosial secara masif oleh masyarakat memberikan peluang yang besar bagi pelaku usaha untuk tetap tangguh di masa pandemi dengan melakukan berbagai cara dalam memasarkan produknya. Beberapa instansi pemerintah pun sudah banyak yang mulai menggunakannya dengan melakukan perubahan pola komunikasi dengan stakeholder melalui media sosialnya sehingga menarik untuk di-follow. Hanya saja, belum banyak yang memanfaatkannya untuk menyampaikan pesan-pesan kebaikan dengan menggunakan teknik *social marketing* di era digital.

Mungkin teknik-teknik *marketing* ini bisa diterapkan oleh para penyeru kebaikan agar pesan-pesan yang disampaikan diserbu oleh para “pembeli”.