

WARTA PENGAWASAN

NOMOR 3 TAHUN 2021

KAWAL AKUNTABILITAS KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN



ISSN 0854-0519



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

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

Majalah Warta Pengawasan dapat
di unduh melalui



EDITOR'S NOTE

Setahun lalu, Badan Pusat Statistik menyelenggarakan survei dampak Covid-19 terhadap Pelaku Usaha. Hasilnya, sekitar 46 dari 100 perusahaan UMK memperkirakan dapat bertahan hingga November 2021 atau lebih. Tak heran, sebab 5 dari 10 perusahaan mengaku terkendala dalam memasarkan atau menjual produknya, sedangkan 2 dari 10 perusahaan juga mengaku kesulitan membayar utang, upah karyawan, serta tagihan dan biaya bahan baku produksi.

Tak ayal, kondisi tersebut membuat usaha mereka berada di ujung tanduk akibat penurunan pendapatan. Demikian program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) menjadi salah satu senjata pemerintah untuk menangani dampak Covid-19, termasuk dampak ekonomi.

Kabar baiknya, realisasi program PEN Tahun 2021 hingga kuartal kedua menunjukkan progres yang signifikan pada kluster perlindungan sosial dan kesehatan. Sebanyak 6,63 juta

orang pelaku usaha mikro telah menerima Banpres dalam periode Agustus-September 2021. Data Kementerian Keuangan pun menunjukkan 98,9% Banpres Produktif Usaha Mikro (BPUM) digunakan penerima bantuan untuk keperluan usaha, seperti pemerolehan bahan baku, membayar utang usaha dan upah pekerja.

Melihat tersampainya manfaat tersebut, rasanya kita seperti mulai menemukan titik terang yang telah lama kita nantikan. Dengan semangat tangguh dan tumbuh, kita berharap kelak dapat menutup tahun 2021 dengan penuh kelegaan dan 46 dari 100 perusahaan UMK yang disurvei setahun lalu itu tak perlu sampai gulung tikar.

Optimisme inilah yang menginspirasi redaksi untuk mengangkat tema “Tangguh dan Tumbuh Hadapi Gelombang Kedua.” Di edisi ketiga tahun 2021, redaksi merangkum perjalanan pemerintah dan pengawasan yang dilakukan oleh BPKP ketika harus bergelut dengan kenyataan PPKM

Darurat di kuartal kedua. Capaian kerja lainnya secara lebih lengkap diulas pada rubrik *Cover Story*.

Semakin familiar dengan risiko selama pandemi, kamipun menyambung bahasan di rubrik *Risk Management Vantage Point* edisi lalu dengan gagasan cara menangani risiko, khususnya pada organisasi. Adapun sikap kita menghadapi keamanan siber (*cybersecurity*) yang juga bisa menjadi risiko seiring penggunaan teknologi informasi yang meroket di masa pandemi dapat pembaca temukan di rubrik *Internal Auditor's Update*.

Sambil menyambut Triwulan III Tahun 2021, sejumlah tempat wisata sudah mulai kembali dibuka. Bagi pembaca yang mulai menyiapkan koper dan ransel untuk kembali berwisata, jangan lupa pahami dan taati aturan perjalanan terbaru dari Satgas Penanganan Covid-19 ya! Boleh juga diintip dulu rubrik *The Beauty of Indonesia* kali ini, siapa tahu dapat inspirasi destinasi©

Selamat membaca, Salam Indonesia Tangguh, Indonesia Tumbuh!

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

Tangguh dan Tumbuh Hadapi Gelombang Kedua

08

COVER STORY

Adaptif dan Lincah Tangani Pandemi

13

INFOGRAPHIC

14

INDONESIA THIS QUARTER

18

RISK MANAGEMENT VANTAGE POINT

Bagaimana Menangani Risiko-risiko Organisasi Anda?

22

CONTROL VANTAGE POINT

Membangun Zona Integritas Melalui Pengendalian Intern

27

INTERNAL AUDITOR'S UPDATE

Lini Pertahanan Auditor Internal Melawan Serangan Siber

31

PREVIEW

32

INSIGHT

Fenomena *Housing Price* dan Perekonomian

36

ORGANIZATIONAL CULTURE

Followership, Seni Menangkap Sinyal Para Pegawai





40

PUBLIC POLICY

Strategi Cegah Korupsi Pengadaan Alutsista di Indonesia ala Mantan Jenderal

44

JFA TALK

46

INSPIRING PERSON

Hidup, Tinggal, dan Cari *Cuan* Sambil Peduli Lingkungan

50

BOOK REVIEW

Jutaan Wajah, Jutaan Cerita

52

MOVIE REVIEW

Siniar Para Detektif Amatir

54

THE BEAUTY OF INDONESIA

Eksotisme Danau Ranau yang Memukau

-

ARTIKEL

02 Filosofi dan Budaya Malu, Vis-A-Vis Perilaku Korup

10 Pengendalian Dalam Metamorfosis Negeri Kupu-Kupu

16 Jadi Pemimpin Efektif dengan Empati dan Rendah Hati



TANGGUH DAN TUMBUH

Hadapi Gelombang Kedua



Foto
Setkab

Medio Juni 2021, varian baru virus corona berlabel B.1.617.2 atau lebih sering disebut dengan varian delta telah menyebar di 74 negara di dunia, termasuk Indonesia. Angka harian positif terus meningkat dari angka konfirmasi positif harian sebesar 4.824 orang pada 1 Juni 2021, melonjak menjadi 24.836 orang satu bulan kemudian, atau meningkat lebih dari 4 kali lipat.

“Saya ingin menyampaikan satu hal yang sangat penting bagi keselamatan kita semuanya. Seperti kita ketahui, pandemi COVID-19 dalam beberapa hari terakhir ini berkembang sangat cepat karena varian baru yang juga menjadi persoalan serius di banyak negara. Situasi ini mengharuskan kita mengambil langkah-langkah yang lebih tegas agar kita bersama-sama dapat membendung penyebaran COVID-19 ini,” ujar Presiden RI Joko Widodo dalam Keterangan Pers yang disampaikan pada tanggal 1 Juli 2021, di Istana Merdeka.

Mengendalikan Penyebaran

Bergerak cepat melindungi rakyatnya, tepat pada tanggal 1 Juli 2021, Presiden Republik Indonesia Joko Widodo menerapkan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Darurat khusus Jawa dan Bali. Kenaikan angka konfirmasi positif yang signifikan, menuntut adanya pengendalian penyebaran yang masif dilakukan. Pertama, aspek kesehatan menjadi perhatian besar pemerintah. Keberhasilan pengendalian penyebaran COVID-19 sangat bergantung pada penguatan *testing* dan *tracing* oleh Pemerintah. Menyikapi hal tersebut, pada minggu pertama bulan Juli 2021, jumlah

testing selama satu minggu yang dilakukan meningkat secara signifikan dibandingkan rata-rata *testing* pada bulan-bulan sebelumnya. Melalui peningkatan tersebut, penyebaran COVID-19 lebih dapat dikendalikan karena dapat mendeteksi secara dini masyarakat yang terpapar.

Kemudian, selain fokus pada pendeteksian, perawatan bagi masyarakat yang terpapar juga merupakan upaya fundamental untuk meningkatkan kesembuhan. Oleh karena itu, kualitas dan kuantitas layanan kesehatan perlu ditingkatkan secara signifikan. Hal ini penting karena dengan adanya dukungan kuantitas dan kualitas fasilitas kesehatan maka semakin memperbesar kemungkinan tingkat kesembuhan pasien yang terkonfirmasi positif COVID-19.

Memitigasi Dampak Sosial bagi Rakyat

Kedua, pemerintah juga memahami betul adanya pembatasan akan memunculkan dampak di berbagai lapisan masyarakat. Bergegas seirama dengan pengendalian yang diupayakan, bantuan pemerintah bagi masyarakat juga ikut diperluas dan dipercepat penyalurannya. Berbagai jenis bantuan sosial segera disalurkan oleh Pemerintah, seperti bantuan ke masyarakat umum yang terdampak melalui Program Keluarga Harapan (PKH), Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT), Bantuan Sosial Tunai (BST), Bantuan Sosial Beras BULOG, dan Bantuan Sosial Sembako PPKM. “Berkaitan dengan bansos. Saya minta jangan sampai terlambat. Percepat, betul-betul ini dipercepat. Prosedurnya, tolong dampingi BPKP,” pesan Presiden pada saat Rapat Terbatas mengenai Penanganan

Pandemi COVID-19 (Evaluasi PPKM Darurat), 16 Juli 2021.

Selain itu, pemerintah juga bergegas menyalurkan bantuan kepada para pelaku UMKM. Contohnya, pada akhir bulan Juli lalu, Presiden Jokowi secara simbolis menyampaikan Banpres Produktif Usaha Mikro (BPUM) Tahun 2021. “Tahun 2021 yang akan dibagikan untuk Banpres Produktif ini adalah Rp15,3 triliun yang dibagikan kepada 12,8 juta pelaku usaha mikro dan kecil. Ada 12,8 juta pelaku usaha mikro dan kecil yang ada di seluruh Tanah Air dan mulai dibagikan pada hari ini. Kita berharap ini bisa membantu mendorong ekonomi kita semuanya.” Memperluas cakupan bantuannya bagi pelaku UMKM, pemerintah secara resmi meluncurkan Program Bantuan Tunai untuk Pedagang Kaki Lima dan Warung (BTPKLW). Bantuan ini secara spesifik menasar PKL dan warung yang berada di kabupaten/kota yang menerapkan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Level 4 sesuai dengan Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 27 dan Nomor 28 Tahun 2021 serta belum mendapatkan bantuan melalui skema Banpres Produktif Usaha Mikro (BPUM).

Memperkuat Proteksi

Gerak cepat Pemerintah dalam menghadapi gelombang kedua pandemi COVID-19 melalui program kesehatan, perlindungan sosial, dan pemulihan ekonomi terbukti mampu memberikan hasil yang efektif. Namun, tidak berhenti disana, Pemerintah bergegas melakukan mitigasi agar tercipta resiliensi yang baik dalam menghadapi ketidakpastian di masa pandemi ini. Guna mencapai kondisi tersebut, Pemerintah



menetapkan prioritas proteksi melalui percepatan program vaksinasi. “Jangan ada stok vaksin terlalu lama, baik di Dinkes maupun di rumah sakit dan puskesmas. Perintahkan segera semua, segera suntikan karena kecepatan ini juga akan memberikan proteksi pada rakyat kita,” tegas Presiden saat rapat terbatas virtual terkait Evaluasi Perkembangan dan Tindak Lanjut PPKM Level 4, 7 Agustus 2021 lalu. Pemerintah terus mengupayakan ketersediaan vaksin baik lewat skema multilateral maupun bilateral demi mencukupi stok yang ada saat ini dan menjaga laju vaksinasi sesuai dengan stok vaksin yang ada.

Bagaimana efektivitas vaksin dalam memberikan proteksi? Hasil kajian dilakukan Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan (Balitbangkes) Kemenkes RI, yang diumumkan pada 12 Agustus 2021 dapat menjadi gambaran. Berdasarkan evaluasi efektivitas vaksin Covid-19 membuktikan bahwa vaksin mampu menurunkan risiko para nakes, baik risiko terinfeksi, risiko mengalami keparahan yang membuat harus menjalani perawatan di rumah

sakit (RS), sampai risiko kematian. Studi Balitbang Kemenkes ini dilakukan atas 71.455 nakes di DKI Jakarta, meliputi perawat, bidan, dokter, teknisi alat kesehatan dan laboratorium, serta tenaga dukungan lainnya pada periode Januari–Juni 2021.

Memastikan Akuntabilitasnya

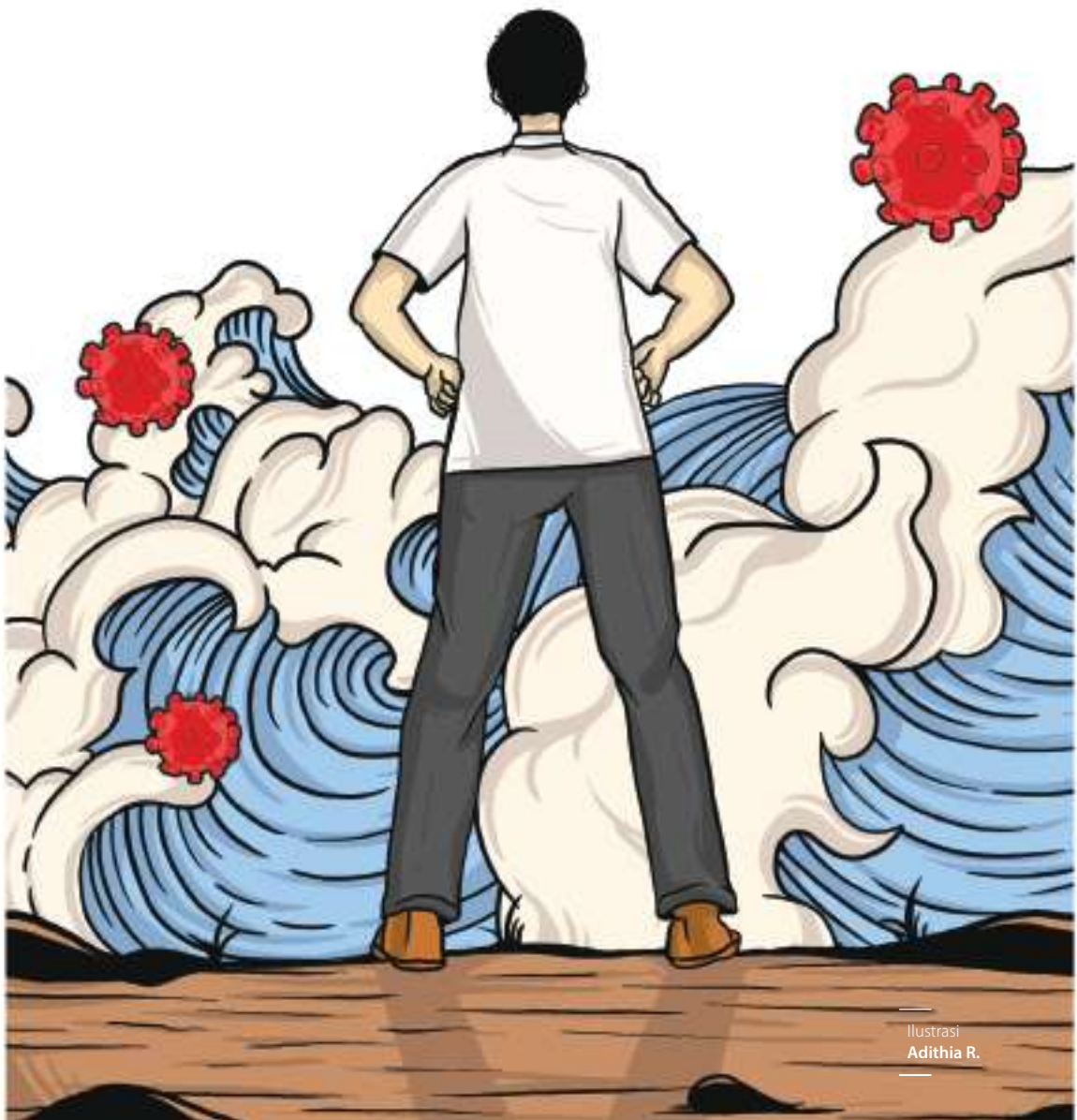
Program pemerintah yang tepat dan cepat adalah kunci keberhasilan pengendalian Covid-19 gelombang kedua. Guna menjamin keberhasilan pemerintah dalam melindungi masyarakatnya dari gelombang kedua melalui kebijakan PPKM Darurat, BPKP segera melakukan penyesuaian fokus pengawasannya. Pengawasan atas program kesehatan, perlindungan sosial, dan pemulihan ekonomi menjadi prioritas utamanya. Hal ini dilakukan guna memberikan jaminan bahwa program-program yang dilaksanakan, baik kesehatan, perlindungan sosial, maupun pemilihan ekonomi, cepat dan tepat sasaran, sekaligus memastikan terwujudnya akuntabilitas.

(Betrika Oktaresa)

Foto
Mukhlis E.

ADAPTIF DAN LINCAH TANGANI PANDEMI

Betrika Oktaresa



Ilustrasi
Adithia R.

Program pemerintah yang tepat dan cepat adalah kunci keberhasilan pengendalian Covid-19 gelombang kedua.

Guna memastikan tujuan dapat diwujudkan dan prosesnya akuntabel, BPKP segera melakukan penyesuaian fokus pengawasannya. Penyesuaian ini merupakan bentuk komitmen BPKP sebagaimana disampaikan oleh Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh di berbagai kesempatan. Yusuf Ateh menyampaikan, selama beberapa tahun terakhir, bahkan sebelum pandemi menjangkit ke seluruh dunia, gagasan untuk menciptakan *adaptive* dan *agile organization* sebenarnya telah banyak disampaikan oleh para ahli. Tidak terkecuali pada sektor publik, yang tentunya tidak lepas dari dampak atas perubahan-perubahan yang berciri disruptif.

“*Adaptive organization* mengharuskan adanya *adaptive governance* yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk menangani permasalahan sosial yang kompleks yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, beragam kepentingan, dan ketidakpastian yang terjadi di masa yang akan datang,” katanya. Oleh karena itu, Kepala BPKP menegaskan bahwa syarat pertama yang harus dimiliki oleh pemerintah dan organisasi lain untuk bisa bertransformasi menjadi organisasi yang *agile* adalah perubahan paradigma dalam memandang organisasi. *Agile organization* akan memandang organisasi sebagai “*living organism*” tidak hanya sebatas “*machine*”. Sebagai wujud nyata dari pemahaman tersebut, BPKP bergegas melakukan penyesuaian dalam fokus pengawasannya. Bergerak cepat mengiringi fokus pemerintah dalam melawan gelombang kedua pandemi, BPKP memprioritaskan

pengawalannya pada program kesehatan, perlindungan sosial, dan pemulihan ekonomi yang dilaksanakan oleh pemerintah. Hal ini dilakukan guna memberikan jaminan bahwa program-program yang dilaksanakan, baik kesehatan, perlindungan sosial, maupun pemulihan ekonomi secara cepat dan tepat sasaran, sekaligus memastikan terwujudnya akuntabilitas.

Penguatan Risiliensi Kesehatan

Memahami bahwa perlindungan kesehatan merupakan pilar utama dalam melawan pandemi ini, pemerintah secara komprehensif terus melakukan penguatan. Pertama, akselerasi program vaksinasi yang dilakukan terbukti menjadi kunci penanganan gelombang kedua Covid-19 yang terjadi pada bulan Juli-Agustus lalu. Mengawal program tersebut, BPKP bergerak cepat turun ke lapangan melakukan pengawalan, memastikan bahwa distribusi vaksin telah dilakukan dengan baik dan stok vaksin tersedia sesuai dengan kebutuhan. Tentu, untuk memastikan bahwa ketahanan di masyarakat semakin kuat dan mencegah adanya gelombang ketiga dan seterusnya, laju vaksinasi perlu dipercepat. Melalui pengawalan yang dilakukan BPKP, berbagai rekomendasi telah disampaikan sebagai masukan bagi penguatan strategi percepatan laju vaksinasi tersebut.

Selain itu, BPKP juga melakukan pengawalan atas pengadaan vaksin yang dilakukan oleh pemerintah guna memastikan bahwa meskipun dilakukan secara cepat dalam kondisi darurat, pengadaan tetap dapat dijamin akuntabilitasnya. BPKP mengawal kewajaran harga mulai dari biaya pembelian sampai dengan biaya distribusi ke daerah. Pengawasan

tersebut dilaksanakan atas berbagai jenis vaksin Covid-19, baik dengan skema pembelian pemerintah, bantuan luar negeri, maupun gotong royong.

Kedua, Keberhasilan pengendalian penyebaran Covid-19 sangat dipengaruhi oleh jangkauan *testing* dan *tracing* yang dilakukan. Memahami hal itu, pemerintah terus mengupayakan perluasan pengujian. Tak hanya pemerintah, masyarakat juga semakin sadar pentingnya *testing* dan *tracing*. Dengan pertimbangan bahwa tes yang dilakukan tidak membebani masyarakat, pemerintah sigap memberikan kemudahan dengan mengevaluasi kembali harga tertinggi tes PCR dan antigen, agar harganya terjangkau bagi masyarakat. “Saya minta agar biaya tes PCR berada di kisaran antara Rp450.000 sampai Rp550.000,” perintah Presiden. Untuk menjamin penetapan harga dilakukan secara akuntabel, BPKP melakukan reviu atas kewajaran harga tes PCR dan Antigen untuk nantinya dijadikan sebagai dasar penetapan harganya. Atas masukan dari BPKP, Menteri Kesehatan kemudian menetapkan harga acuan tertinggi PCR senilai Rp495 ribu (Jawa Bali) dan Rp525 ribu (luar Jawa Bali) di mana tarif

sebelumnya adalah Rp900 ribu. Harga acuan tertinggi antigen adalah Rp99 ribu untuk Jawa Bali (sebelumnya Rp250 ribu) dan Rp109 ribu untuk luar Jawa Bali (sebelumnya Rp275 ribu).

Tidak hanya itu, pengendalian juga dilakukan dengan membatasi orang masuk ke Indonesia tanpa melalui protokol kesehatan yang ketat. Oleh karena itu, pemerintah menerapkan karantina bagi seluruh pendatang yang masuk ke Indonesia. Dalam mengawal efektivitas protokol kesehatan fasilitas karantina, BPKP turut mengawasi aspek akuntabilitas keuangan dan tata kelolanya. BPKP membantu menghitung harga satuan biaya protokol kesehatan pelaku perjalanan luar negeri yang masuk ke wilayah Indonesia, sebagai dasar pertimbangan dalam perencanaan maupun penganggaran yang dilakukan. Selain itu, BPKP juga membantu dalam percepatan pembayaran atas pembiayaan penerapan protokol kesehatan, termasuk di dalamnya biaya hotel karantina.

Ketiga, peningkatan kualitas *treatment* terus ditingkatkan oleh





pemerintah dengan memberikan layanan kesehatan yang memadai, menanggung biaya pasien Covid-19 selama perawatan di rumah sakit, memberikan insentif bagi tenaga kesehatan, menyediakan obat, dan fasilitas pelayanan kesehatan memadai. Guna memastikan pelayanan kesehatan optimal dilakukan, BPKP mendorong percepatan penyelesaian klaim RS perawatan pasien Covid-19 melalui *reviu* tunggakan. Selain itu, BPKP telah memberikan rekomendasi perbaikan tata kelola di Kemenkes, RS, dan BPJS Kesehatan terkait penanganan klaim. Atas upaya pemerintah memberi apresiasi lewat insentif tenaga Kesehatan (*nakes*), guna mempercepat penyalurannya, BPKP telah melakukan *reviu* atas tunggakan insentif *nakes* tahun 2020. Kemudian, BPKP juga melakukan pengawasan atas tata kelola distribusi obat Covid-19 mulai dari perencanaan kebutuhan obat, pengadaan obat, proses distribusi hingga proses monitoring atas distribusi obat COVID-19. Pemerintah bergerak cepat menambah fasilitas isoman dan RS, guna memastikan upaya tersebut cepat dan tepat sasaran, BPKP mengawal tata kelola RSD Wisma Atlet dan *upgrading* Faskes 38 RS di 13 Provinsi.

Perlindungan Sosial bagi Masyarakat dan UMKM

Bantuan sosial merupakan instrumen perlindungan sosial agar masyarakat memiliki kemampuan ekonomi selama pemerintah menjalankan PPKM. Namun, isu akurasi penerima bantuan masih terjadi di masyarakat. Bergerak cepat, Presiden menginstruksikan BPKP untuk mengawal integrasi data, menyinkronisasi basis data antar program untuk meningkatkan keandalan data. Hasil pengawasan BPKP menunjukkan bahwa perbaikan data yang dilakukan cukup efektif untuk meningkatkan validitas data penyaluran bansos. Berbagai jenis bantuan sosial segera disalurkan oleh Pemerintah, seperti Program Keluarga Harapan (PKH), Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT), Bantuan Sosial Tunai (BST), Bantuan Sosial Beras BULOG, dan Bantuan Sosial Sembako PPKM. Tanpa menunggu lama, Auditor BPKP bergegas turun ke lapangan, memastikan penyaluran berbagai bansos terdistribusi dengan cepat dan tepat sasaran agar memberikan manfaat bagi masyarakat.

Banpres Produktif Usaha Mikro (BPUM) sebesar Rp1,2 juta per orang



bagi pelaku usaha mikro dan kecil disalurkan sebagai upaya pemerintah mendorong ekonomi masyarakat yang terdampak langsung oleh pandemi Covid-19. Hasil pengawasan BPKP menunjukkan bahwa perlunya basis data UMKM yang andal sebagai strategi penyaluran bantuan kepada UMKM pada tahun 2022. Selain bagi pelaku usaha mikro, pemerintah juga terus memerhatikan kondisi para Pedagang Kaki Lima (PKL) dan Warung yang terdampak setelah diberlakukannya PPKM. Oleh karena itu, untuk mengurangi dampak tersebut, pemerintah memberikan Bantuan PKL dan Warung yang ditujukan untuk satu juta penerima. Atas penyaluran bantuan ini, BPKP secara intensif memberikan masukan agar proses penyaluran dapat segera dilakukan guna memberikan daya ungkit bagi seluruh masyarakat khususnya UMKM.

Gelombang Kedua Terkendali

Berbagai upaya yang dilakukan oleh pemerintah tersebut, baik dari sisi kesehatan maupun perlindungan sosial, terbukti memberikan dampak perlindungan yang efektif. Kurva jumlah kasus terkonfirmasi positif yang terus menanjak dari pertengahan bulan Juni 2021 sampai dengan pertengahan Juli 2021, dapat segera terkendali dan secara bertahap

jumlah kasus konfirmasi positif semakin turun. Bahkan, pada tanggal 15 Juli 2021, angka konfirmasi positif mencapai 56.757 orang dalam satu hari, turun secara signifikan menjadi 1.690 orang dalam satu hari pada tanggal 30 September 2021. Penurunan angka ini, tergambar juga dengan penurunan *bed occupancy rate* (BOR) di RS untuk penanganan Covid-19, di mana pada 1 Juli 21: 74%, lalu turun menjadi 62% pada 30 Juli 21. Hingga pada 30 September 2021, BOR RS untuk perawatan Covid-19 berada pada kisaran 7%. Melalui dua indikator ini saja, sudah dapat tergambar bahwa penanganan penyebaran Covid-19 dalam gelombang kedua ini terbilang cepat dan tepat. Tentu, keberhasilan tersebut dapat terwujud karena terbangunnya kolaborasi yang efektif antar seluruh pihak baik di lingkungan pemerintah, termasuk BPKP di dalamnya, sampai dukungan yang diberikan oleh masyarakat. Selain itu, atas upaya yang dilakukan pemerintah, masih terdapat beberapa hal yang dapat ditingkatkan lagi dari mulai perencanaan sampai pelaksanaannya. Rekomendasi perbaikan yang lahir sebagai upaya perbaikan atau peningkatan, termasuk yang disampaikan oleh BPKP, dapat dijadikan sebagai langkah penguatan bagi pemerintah untuk melawan pandemi ini.

INDONESIA TANGGUH, INDONESIA TUMBUH

Lewat berbagai narasi, gambar, dan data, kita semua termasuk generasi mendatang dapat melihat kerja mengatasi gempuran pandemi secara kreatif dan inovatif. Sekuat tenaga kita akan terus bergerak meraih cita-cita kemajuan, keadilan, dan kesejahteraan Indonesia.



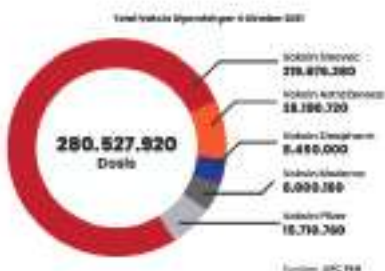
Dari Stok ke Rantai Pasok



Sigap Obat, Sigap Oksigen



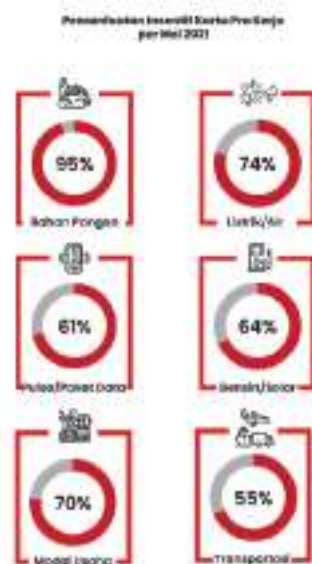
Jibaku Vaksin



Agar Perut Tak Kian Lapar



Tertolong Kartu Penolong





BPKP BEBAS SUAP

Inspektorat BPKP raih sertifikat SNI ISO 37001 Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP). Hal ini menunjukkan keseriusan Inspektorat BPKP dalam menjaga integritas dari berbagai bentuk penyuapan. Sistem Manajemen Anti Penyuapan atau SMAP merupakan standar yang memiliki persyaratan dan menyediakan panduan untuk menetapkan, menerapkan, memelihara, meninjau dan meningkatkan sistem manajemen anti penyuapan. Sistem tersebut dapat berdiri sendiri atau dapat diintegrasikan dengan keseluruhan sistem manajemen. Implementasi SMAP selaras dengan sasaran strategis BPKP, khususnya dalam mendukung capaian target level Indeks Efektivitas Pengendalian Korupsi (IEPK) BPKP.

SISTEM MERIT BPKP SANGAT BAIK

BPKP terus melakukan upaya sistematis dalam mengelola SDM yang sesuai standar, prosedur dan kriteria yang telah dikembangkan Kementerian Aparatur Negara dan Reformasi



Birokrasi (Kemenpan-RB), Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), dan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Upaya tersebut membuahkan predikat “Sangat Baik” dari KASN (1/10).

Ketua KASN Agus Pramusinto mengapresiasi BPKP yang telah memperbaiki 8 area mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, manajemen kinerja, promosi dan mutasi, sampai dengan sistem informasi. Sistem merit sendiri adalah kebijakan dan manajemen ASN yang disusun berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa diskriminasi serta tanpa membedakan faktor politik, ras, agama, asal usul, jenis kelamin.



WTP SATU DEKADE

Kementerian Keuangan memberikan apresiasi kepada kementerian/lembaga/pemerintah daerah (K/L/D) atas penguatan tata kelola keuangan di tengah pandemi sehingga berhasil mendapatkan meraih Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) Tahun 2020 dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) berhasil mempertahankan Opini WTP yang diperoleh minimal sepuluh kali secara berturut-turut. Opini WTP ini menggambarkan bahwa keuangan negara dikelola dengan baik dan optimal untuk memberikan pelayanan terbaik bagi seluruh masyarakat Indonesia.

LANJUT JAGA STABILITAS KEUANGAN NEGARA

Sejak 2016, BPKP dan LPS bekerja sama terkait tata kelola penjaminan simpanan nasabah dan resolusi bank. Jalinan sinergi ini secara resmi dilanjutkan per 15 September 2021. tindak lanjut Nota Kesepahaman dari kedua belah pihak nantinya meliputi kerja sama dalam bidang pendidikan dan pelatihan, peningkatan pengelolaan risiko kecurangan (*fraud*) dan tata kelola yang baik. Di samping itu, kerja sama antara BPKP dan LPS juga meliputi simulasi penanganan bank gagal dan pemberian keterangan ahli.



ESTAFET KEPEMIMPINAN PENGAWASAN DAERAH

Dadang Kurnia, yang sebelumnya menjabat sebagai Deputy, dilantik oleh Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh sebagai Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Utama (28/9). Raden Suhartono yang sebelumnya menjabat Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah melanjutkan tampuk kepemimpinan sebagai Deputy Kepala BPKP bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah (PPKD).



KOLABORASI PERTUKARAN INFORMASI



Badan Pemeriksa Keuangan RI (BPK) dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menyepakati kerjasama peningkatan penyelenggaraan pengawasan intern oleh BPKP dalam rangka mendorong percepatan penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan BPK dan pertukaran data dan/

atau informasi (10/9). Hal ini jadi bagian dari sinergi pemeriksaan dan pengawasan yang nantinya akan meningkatkan maturitas kelembagaan, terencanaanya pemeriksaan dan pengawasan, serta memiliki standar dan pedoman pemeriksaan-pengawasan keuangan negara.

Ke depan, kesepakatan ini diwujudkan dalam pemanfaatan data atau informasi dari sistem teknologi informasi yang dikembangkan BPK dan BPKP, pemanfaatan laporan hasil audit dan/atau hasil reviu BPKP untuk BPK, serta pemanfaatan Laporan Hasil Pemeriksaan dan pemberian Pendapat BPK terkait pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara.

Tidak hanya mendampingi perbaikan tata kelola manajemen logistik kebencanaan, Deputy Kepala BPKP Bidang PIP Bidang Polhukam PMK Iwan Taufiq Purwanto bersama Menteri Sosial RI Tri Rismaharini mempercepat pendistribusian Kartu Keluarga Sejahtera (KKS) kepada Keluarga Penerima Manfaat (KPM) Program Keluarga Harapan (PKH) dan program Sembako di Provinsi Kalimantan Tengah.

Kartu Keluarga Sejahtera (KKS) yang diserahkan kepada KPM PKH merupakan Kartu ATM yang nantinya digunakan KPM PKH untuk mencairkan bantuannya, sehingga KKS tidak boleh berpindah tangan hanya dapat dipegang oleh penerima bantuan yang sebenarnya atau KPM yang bersangkutan. Pada kesempatan tersebut, Iwan Taufiq Purwanto menyerahkan KKS kepada KPM PKH Kota Palangkaraya secara simbolis dengan disaksikan oleh Menteri Sosial RI.



KEBUT DISTRIBUSI KKS

MENILIK PENGAWASAN AGRARIA DAN PERTANAHAN DI 2022

Deputi Bidang Pengawasan PIP Bidang Perekonomian Sehat Simanullang mengatakan pengawasan di bidang agraria dan pertanahan pada tahun 2022 akan berfokus pada Tanah Objek Reforma Agraria (TORA) dan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL). Berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya, pengawasan atas TORA dan PTSL nantinya akan lebih intensif dan mendalam. Hal ini ia sampaikan dalam Rapat Dengar Pendapat dengan Badan Akuntabilitas Keuangan Negara (BAKN) DPR RI (4/10).



TANG-TING-TUNG HITUNG KETERSEDIAAN VAKSIN

Sesuai permintaan Menteri Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi dan Menteri Kesehatan RI, BPKP melakukan pengawasan terkait distribusi dan ketersediaan vaksin Covid-19. Pemantauan dilakukan secara langsung ke Bio Farma oleh Deputi Bidang PIP Bidang Polhukam PMK Iwan Taufiq Purwanto dan Deputi Bidang Akuntan Negara Sally Salamah. Diketahui, Bio Farma telah mendistribusikan vaksin Covid-19



per 21 September 2021 sebanyak 171.364.570 dosis, yang terdiri dari CoronaVac 33.805.658 dosis, Covid-19 Bio Farma 104.368.200 dosis, AZ (Covax, B2B, Hibah) 20.136.284 dosis, Moderna 7.871.318 dosis, Sinopharm (Hibah) 720.766 dosis, dan Pfizer sebanyak 4.462.344 dosis.

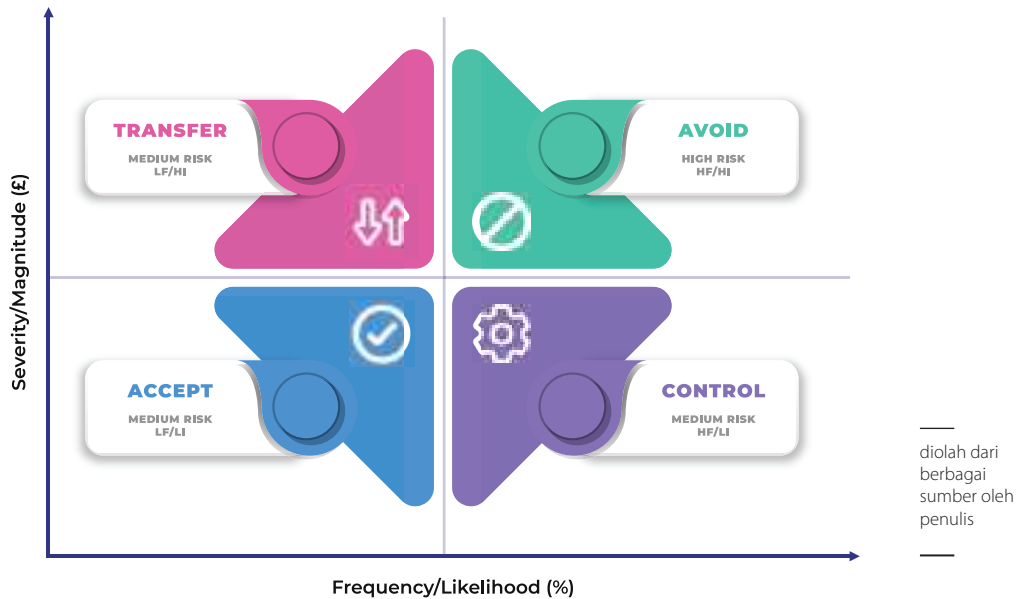


BAGAIMANA MENANGANI RISIKO-RISIKO ORGANISASI ANDA?

Betrika Oktaresa,
Subkoordinator Informasi Publik BPKP

Dalam penerapan manajemen risiko yang efektif, selain perlu memahami dan menguasai tahapan pengukuran risiko, pemahaman yang komprehensif tentang penanganan risiko merupakan hal yang fundamental. *Risk treatment* atau *risk mitigation*, dapat dipahami sebagai tahapan penanganan atas risiko yang telah diidentifikasi dan diukur oleh organisasi. Dalam tahapan pengukuran risiko (*risk assessment*), risiko yang telah dicatat dalam *risk profile* atau portfolio organisasi dikelompokkan sesuai dengan tinggi rendahnya kemungkinan (*likelihood*) dan dampaknya (*impact/severity*), atau digambarkan dalam ilustrasi berikut:

FREQUENCY VS SEVERITY VS TREATMENT



Secara garis besar, tahapan mitigasi risiko dibagi dalam dua kelompok, yaitu aktivitas mitigasi dan pengendalian risiko. Kelompok aktivitas mitigasi merupakan penggabungan antara aktivitas menerima risiko (*risk acceptance*), menolak risiko (*risk avoidance*), membagi risiko (*risk sharing*) dan mentransfer risiko (*risk transfer*). Satu kelompok lainnya, berisi aktivitas pengendalian risiko organisasi dengan tujuan meminimalkan risiko-risiko baik dari segi kemungkinan maupun dampaknya melalui penerapan kebijakan, standar, prosedur, dan perubahan lainnya. Pengelompokan ini didasarkan pada bagaimana kendali yang dimiliki oleh organisasi mampu menjadi langkah yang tepat menangani risiko. Untuk *risk control*, artinya risiko tersebut secara terukur diketahui bahwa memiliki kemungkinan keterjadian yang

tinggi, tetapi dampak yang dibawa ketika risiko itu terjadi relatif kecil.

Tentu mentransfer risiko dalam kondisi normal merupakan opsi terakhir karena pertimbangan *cost and benefit*-nya, sebab bisa jadi biaya untuk mentransfer risiko lebih besar dibandingkan dengan kerugian yang harus ditanggung jika risiko itu terjadi. Namun di sisi lain, organisasi tidak bisa membiarkan risiko itu terjadi begitu saja, diperlukan usaha untuk mengurangi kemungkinan terjadinya melalui pengendalian atas risiko. Contoh paling mudah adalah risiko pegawai terlambat datang ke kantor. Secara finansial, keterlambatan pegawai tidak akan merugikan perusahaan secara signifikan. Namun ketika hal ini sering terjadi, tentu akan mengurangi kinerja pegawai karena berkurangnya jam kerja. Bagaimana mengontrolnya? Tentu dapat dikontrol misalnya dengan sistem absensi kehadiran dan kepulangan dengan *fingerprint*. Atau dengan kebijakan dan prosedur yang lain disesuaikan dengan kemampuan finansial perusahaan menanggung biaya atas instalasi pengendaliannya.

Menerima, Menghindar, atau Membagi Risiko?

Pada pembahasan ini, akan lebih difokuskan kepada kapan risiko harus diterima, dihindari, atau ditransfer kepada pihak lain. Pada saat menolak risiko (*risk avoidance*) dan mentransfer risiko (*risk transfer*), langkah pengendalian tidak dapat dipilih sebagai satu-satunya penanganan. Hal ini karena pengendalian mungkin dapat menurunkan kemungkinan keterjadian, tetapi masih terdapat ancaman dampak yang besar jika terjadi yang akan membahayakan organisasi.

Penanganan pertama adalah menghindari risiko, yaitu penanganan atas risiko yang dipilih karena ancaman dari risiko tersebut secara keseluruhan tidak dapat diterima oleh organisasi. Pertimbangannya, besarnya dampak jika risiko tersebut terjadi di luar kemampuan organisasi. Bagaimana batasannya? Organisasi harus mengukurnya dengan *risk appetite* yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Misal, pada perusahaan di Indonesia ditetapkan oleh Dewan Komisaris, sedangkan untuk perusahaan di luar Indonesia ditetapkan oleh Dewan Direksi

atau *Board of Directors*). Begitu juga di sektor publik, ditentukan oleh pimpinan organisasinya. Hal ini karena saat menetapkan *risk appetite*, organisasi telah mempertimbangkan kemampuannya dalam menghadapi level risiko tertentu. Artinya, jika organisasi secara *sebrono* mengambil risiko yang berada di luar batas kemampuannya, maka risiko tersebut dapat mengancam keberlanjutan organisasi tersebut. Namun, tentu organisasi harus memahami bahwa menghindari risiko juga akan berdampak pada penurunan potensi pencapaian tujuan karena untuk mencapai tujuan maka organisasi harus mengambil risiko.

Dalam menetapkan *risk appetite*, organisasi harus mengukur kapasitasnya dalam menghadapi risiko (*risk capacity*). Contohnya, ada sebuah perusahaan yang bergerak



pada bidang perdagangan *retail* berniat masuk ke pasar di negara lain yang sudah memiliki beberapa perusahaan lain yang bergerak di bidang sama, artinya sudah terdapat beberapa kompetitor yang lebih dulu merajai pasaran di negara tersebut. Tentu masuk ke sebuah negara dan membangun bisnis di sana akan memerlukan banyak biaya sehingga kegagalan dalam investasi tersebut dapat menggoyang kestabilan perusahaan. Dalam contoh ini, tergambar kemungkinan adanya persaingan sangat tinggi, dan dampak yang besar jika kalah dalam persaingan. Di sinilah kemudian perlunya disesuaikan kembali dengan bagaimana *risk appetite* dan *risk capacity* perusahaan tersebut, misalnya.

Penanganan berikutnya adalah menerima risiko (*risk acceptance*). Risiko dapat diterima oleh organisasi ketika dapat dinilai bahwa kemungkinan terjadinya risiko dan dampaknya rendah. Risiko dapat diterima secara keseluruhan atau setelah risiko tersebut dimitigasi dan menyisakan *residual risk*. Lalu, bagaimana kita mempertimbangkan untuk menerima risiko? Ada empat faktor yang akan mempengaruhi pertimbangan tersebut, yaitu penilaian atas kemungkinan terjadinya, ekspektasi tentang dampak terburuk jika risiko itu terjadi, biaya untuk melakukan mitigasi, dan potensi keuntungan yang dapat diambil ketika risiko tersebut diambil.

Penanganan terakhir adalah dengan mentransfer risiko yang ada kepada pihak lain di luar organisasi atau *risk transfer*. Penanganan

ini dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu mentransfer risiko atau mentransfer konsekuensi finansial yang disebabkan oleh risiko. Mentransfer risiko berarti risiko masih ada, tetapi dampak dari risiko tersebut diambil alih oleh pihak lain termasuk bagaimana pengendalian atas risiko tersebut. Contohnya adalah melakukan sub-kontrak atau *outsourcing* dengan pihak lain. Biasanya, pertimbangan penanganan ini dilakukan ketika organisasi tidak memiliki kemampuan khusus yang dibutuhkan sehingga lebih memilih untuk bekerja sama dengan pihak lain yang lebih kompeten. Pendekatan kedua adalah melakukan pentransferan atas konsekuensi finansial yang disebabkan oleh suatu risiko. Berbeda dengan pendekatan pertama, dalam pendekatan ini aktivitas pengendalian masih berada pada organisasi. Yang perlu menjadi pertimbangan dalam memilih untuk mentransfer risiko adalah biaya yang perlu dikeluarkan oleh organisasi karena tentu tidak ada pihak lain yang mau menerima risiko dengan cuma-cuma, dengan kata lain organisasi perlu membayar *risk premium*. Terdapat beberapa instrumen dalam pentransferan risiko, seperti membeli asuransi, melakukan kontrak derivatif, atau *alternative risk transfer*.

Simpulan

Melalui penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam menangani risiko perlu dilakukan berbagai pertimbangan dan pengukuran yang akurat. Satu organisasi akan berbeda dalam menangani risiko dengan organisasi lainnya karena perlu disesuaikan dengan kapasitas organisasi masing-masing. Seperti, untuk organisasi yang menargetkan pencapaian tujuannya dapat dicapai dalam waktu singkat, tentu tidak bisa memilih untuk menghindari risiko-risiko yang ada. Di lain pihak, untuk organisasi yang memilih untuk mencapai kestabilan, maka tidak dapat menerima seluruh risiko begitu saja, karena tentu dapat mengancam kestabilan organisasinya. Artinya, penanganan risiko harus selalu dihubungkan antara pencapaian tujuan dengan *risk appetite* dan *risk capacity* organisasi.

MEMBANGUN ZONA INTEGRITAS MELALUI PENGENDALIAN INTERN

Rudy M. Harahap, PhD,
Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Kalimantan Selatan

Sebagaimana kita ketahui bersama, untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan semakin mendekatkan pelayanan publik kepada masyarakat, Pemerintah telah memilih suatu strategi reformasi sektor publik, yaitu membangun Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM), atau disingkat Pembangunan ZI Menuju WBK/WBBM. Pemilihan strategi ini diformalkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014.

Pembangunan ZI Menuju WBK/WBBM tersebut sangat populer karena adanya insentif yang menarik, yaitu masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah (K/L/D) dapat memberikan penghargaan kepada unit kerja yang mendapatkan predikat WBK atau WBBM. Hal ini ditegaskan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2019.

Predikat ZI, WBK, dan WBBM

Ringkasnya, Pemerintah akan menilai keberhasilan reformasi unit kerja K/L/D dan memberikan predikat ZI, WBK, dan WBBM. Rincinya, “predikat ZI” diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK dan WBBM melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Kemudian, “predikat WBK” diberikan kepada unit kerja K/L/D yang berhasil

melaksanakan reformasi dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan pemenuhan sebagian besar kriteria pada enam area atau pengungkit (*enablers*) perubahan, yang terdiri dari (1) manajemen perubahan, (2) penataan tata laksana, (3) penataan sistem manajemen SDM, (4) penguatan pengawasan, (5) penguatan akuntabilitas kinerja, dan (6) peningkatan kualitas pelayanan publik.

Kemudian, unit kerja K/L/D harus membuktikan hasil (*results*) reformasi berdasarkan survey eksternal, yaitu Indeks Persepsi Korupsi (IPK) adalah “tinggi” (minimal 13,5 poin dari nilai maksimal 15 poin atau 90%) dan Indeks Persepsi Kualitas Pelayanan Publik (IPKPP) adalah “baik”, serta telah menyelesaikan tindak lanjut hasil pemeriksaan/pengawasan internal dan eksternal. Selanjutnya, “predikat WBBM” diberikan kepada unit kerja yang berhasil melaksanakan reformasi dengan baik, yang dibuktikan dengan telah memenuhi sebagian besar kriteria enam area perubahan sebagai pengungkit, yang didukung dengan hasil nyata berdasarkan survei eksternal berupa IPK adalah “tinggi” dan IPKPP adalah “sangat baik” (minimal 17 poin

dari nilai maksimal 20 poin atau 85%), serta telah menyelesaikan tindak lanjut hasil pemeriksaan/pengawasan internal dan eksternal.

Secara jelas, penilaian Pembangunan ZI Menuju WBK/WBBM tampak pada Gambar berikut:



Penyelenggaraan SPIP

Sebagaimana kita ketahui juga, sejak terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, BPKP mendapatkan amanah sebagai pembina penyelenggaraan SPIP dengan melakukan berbagai upaya, seperti menyiapkan dan mengembangkan pedoman, sosialisasi/pelatihan, serta bimbingan teknis penyusunan peraturan menteri/peraturan kepala badan/peraturan kepala daerah agar SPIP bisa diimplementasikan.

Upaya-upaya tersebut pada disiplin atau profesi audit internal dikenal sebagai pendekatan *subtle*/halus, sebuah peran *advance* dari auditor internal. Bila dibagi dalam periodisasi atau fase pengembangan SPIP, upaya-upaya tersebut terdiri dari:

Periode Awal, Fase Inisiasi-Sosialisasi (2008-2009), yaitu periode di mana BPKP mendapatkan amanah sebagai pembina, yang menyiapkan perangkat pedoman dan strategi pembinaan agar sistem pengendalian intern dapat diterapkan di K/L/D.

Di antaranya, BPKP menerbitkan Peraturan Kepala BPKP Nomor 1326/K/LB/2009 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan SPIP, dengan dilampirkan 25 buku untuk masing-masing

subunsur SPIP, yang memuat gambaran umum masing-masing subunsur sistem pengendalian intern dan langkah-langkah penerapannya, mulai dari tahap persiapan, tahap pelaksanaan, sampai dengan tahap pelaporan.

Kedua, Fase Sosialisasi-Implementasi (2010-2014), di mana periode ini fokus pada sosialisasi/diseminasi dan mendorong penerapan sistem pengendalian intern di K/L/D.

Ketiga, Fase Implementasi-Internalisasi (2015-2019), yaitu akselerasi penerapan sistem pengendalian intern di K/L/D, dan kemudian mulai dipromosikannya penilaian tingkat kematangan (*maturity*) penyelenggaraan SPIP pada K/L/D.

Keempat, Fase Internalisasi-Aktualisasi (2020-2024), yaitu periode mendorong penerapan sistem pengendalian intern di KLD agar tidak sekadar menjadikan

SPIP dalam rangka menjalankan peraturan (*rule*), tetapi menjadi sebuah kebutuhan (*need*) yang memberikan manfaat dalam mencapai tujuan organisasi, terutama tujuan strategis KLD.

Kelima, Fase Aktualisasi-Akulturas (2025-dan seterusnya), yaitu periode di mana sistem pengendalian intern akan menjadi budaya organisasi (*organizational culture*) yang melekat (*embedded*) di dalam proses bisnis KLD.

SPIP dan Pembangunan ZI Menuju WBK/WBBM

Penyelenggaraan SPIP dan Pembangunan ZI Menuju WBK/WBBM sangat terkait erat. Sebab, dalam penilaian Pembangunan ZI Menuju WBK/WBBM terdapat indikator “penerapan SPIP” sebagai bagian dari pengungkit “penguatan pengawasan”. Dengan demikian, jelas bahwa peran SPIP sangat strategis karena keberhasilan penerapan atau penyelenggaraan SPIP akan berpengaruh pada keberhasilan Pembangunan ZI Menuju WBK/WBBM pada unit kerja K/L/D.

Bahkan, kita bisa berargumentasi bahwa jika saja seluruh lima unsur SPIP diterapkan, Pembangunan ZI Menuju WBK/WBBM akan semakin berhasil karena pada dasarnya terdapat banyak irisan indikator penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP dan indikator penilaian Pembangunan ZI Menuju WBK/WBBM.

Isu-Isu Penilaian Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP

Sebagaimana diuraikan sebelumnya, penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP KLD telah dimulai sejak 2016, yakni dengan terbitnya Peraturan Kepala BPKP Nomor 4 Tahun 2016 tentang Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas Penyelenggaraan SPIP. Kemudian, terdapat penyempurnaan dengan beberapa Peraturan/Edaran Deputy Kepala BPKP Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah (PPKD). Namun, BPKP ternyata menemukan beberapa isu terkait penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP tersebut.

Pertama, penilaian SPIP tidak mencakup penilaian atas proses penetapan tujuan K/L/D. Penilaian ini baru sebatas pada proses penyelenggaraan SPIP.

Kedua, kurang lengkapnya komponen penilaian, yaitu penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP belum sepenuhnya dikaitkan dengan penilaian keselarasan perencanaan K/L/D dan tujuan penyelenggaraan SPIP, yaitu hasil dari penyelenggaraan SPIP itu sendiri.

Ketiga, penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP tidak mengidentifikasi *area of improvement* (AOI) yang dapat digunakan dalam perbaikan kualitas tata kelola pemerintahan secara berkelanjutan pada tahun berikutnya.

Secara umum, BPKP juga menemukan penyelenggaraan dan penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP belum dikaitkan dengan penerapan dan penilaian manajemen risiko, kapabilitas APIP, dan efektivitas pengendalian korupsi.

Jelasnya, penyelenggaraan dan penilaian keempat hal tersebut belum saling diintegrasikan dan belum diarahkan untuk mengawal tujuan



Foto
Idiya Zikra

organisasi (termasuk dalam pengendalian *fraud*), penilaian masih berfokus pada pemberian skor, penilaian terkesan menjadi *document-based* dan bukan *evidence-based*, AOI dan rekomendasi masih parsial, serta AOI dan rekomendasi belum dimonitor secara berkelanjutan.

Dengan demikian, manfaat (*benefit*) penyelenggaraan SPIP di K/L/D kurang begitu terasa dan menjadi kultur (*culture*) atau nilai (*value*) K/L/D. Tegasnya, penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP telah mengakibatkan penyelenggaraan SPIP dominan berfokus pada ketaatan (*compliance*) daripada kinerja (*performance*) K/L/D.z

Berdasarkan hal-hal tersebut, BPKP kemudian melakukan pembaruan penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP KLD melalui Peraturan BPKP Nomor 5 tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan SPIP Terintegrasi pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, yang populer dikenalkan dengan nama “*Result-Based SPIP*” atau “*New SPIP*”.

Pembaruan pertama, penilaian penyelenggaraan SPIP diperluas menjadi tiga komponen. **Komponen pertama**, penetapan tujuan, yaitu kualitas sasaran strategis (*strategic objectives*) dan strategi dalam mencapai sasaran strategis. Komponen ini untuk menilai apakah sasaran strategis yang ditetapkan oleh K/L/D telah mempertimbangkan mandat, berorientasi pada hasil, mempertimbangkan isu strategis, serta telah selaras dan diturunkan kepada unit kerja sesuai dengan mandatnya. Keselarasan tersebut dapat dilihat dari kesesuaian sasaran strategis dengan program dan kegiatan yang dilakukan untuk mendukung sasaran strategis tersebut. Karena itu, kini terasa sekali pentingnya melibatkan unit kerja atau organisasi perangkat daerah yang mengendalikan perencanaan (seperti Badan Pembangunan Daerah) dalam penilaian SPIP Terintegrasi.

Komponen kedua, struktur dan proses, yaitu kualitas struktur dan proses penyelenggaraan SPIP, yang tercermin dari pemenuhan lima unsur SPIP sebagaimana terjadi selama ini. Yang membedakan dalam pembaruan ini, pemenuhan subunsur dari unsur SPIP ini juga termasuk pemenuhan variabel-variabel penerapan manajemen risiko dan pengendalian *fraud*.

Komponen ketiga, pencapaian tujuan SPIP, yaitu penilaian atas pencapaian tujuan penyelenggaraan SPIP itu sendiri. Pencapaian tujuan ini dikelompokkan menjadi empat tujuan SPIP, yaitu (1) efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi, (2) keandalan pelaporan keuangan, (3) keamanan aset negara/daerah, dan (4) ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Pada pembaruan kedua, mekanisme dan skor penilaian sehingga bisa terintegrasi, yaitu BPKP mengandalkan parameter penilaian yang terintegrasi, yakni integrasi parameter manajemen risiko atau Manajemen Risiko Indeks (MRI), kapabilitas APIP, dan indeks efektivitas pengendalian korupsi (IEPK), yang dilekatkan pada penilaian sub unsur SPIP. Kemudian, BPKP mempromosikan pentingnya kolaborasi para asesor dalam penilaian dan evaluasi hasil penilaian mandiri. Intinya, semua pihak harus terlibat, yakni manajemen yang dikoordinasikan oleh unit perencanaan atau fungsi lainnya di K/L/D dalam penilaian mandiri (PM), APIP dalam penjaminan kualitas (PK), dan BPKP dalam evaluasi. Selanjutnya, yang menarik, dalam penilaian yang terintegrasi ini, SPIP Terintegrasi akan memproduksi empat skor utama, yakni skor SPIP, MRI, IEPK, dan kapabilitas APIP.

Pembaruan ketiga, yaitu pembaharuan periode yang dinilai, dilakukan dalam rentang waktu 1 Juli tahun sebelumnya sampai dengan tanggal 30 Juni tahun berjalan. Kemudian, hasil penilaian tidak hanya menghasilkan skor, tetapi juga AOI dan rekomendasi yang akan dimonitor tindak



lanjutnya pada periode berikutnya. Selain itu, BPKP juga melakukan redefinisi atas karakteristik maturitas SPIP dan pengembangan aplikasi untuk mengelola informasi SPIP (e-SPIP).

Secara jelas, indikator-indikator penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP Terintegrasi tampak pada Gambar berikut:



Langkah-Langkah ke Depan

Agar SPIP Terintegrasi dapat diterapkan, salah satu strategi yang dipilih BPKP adalah mengadakan berbagai pelatihan. Pelatihan ini akan meningkatkan kompetensi K/L/D dan penguatan internal BPKP untuk meningkatkan kualitas implementasi SPIP Terintegrasi.

Selain peningkatan kompetensi tersebut, hal-hal lain yang diperlukan untuk keberhasilan implementasi SPIP Terintegrasi adalah dorongan, arahan, monitoring, dan pengendalian dari pimpinan K/L/D. Kemudian, peningkatan kompetensi SDM K/L/D secara internal sehingga mampu menerapkan sistem pengendalian intern secara memadai dan menilai kualitasnya dengan penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP Terintegrasi.

Selanjutnya, keberhasilan implementasi SPIP Terintegrasi membutuhkan komitmen manajemen K/L/D untuk meningkatkan kualitas perencanaan, dengan menerapkan manajemen risiko yang mendukung pencapaian tujuan KLD. Keberhasilan SPIP Terintegrasi juga membutuhkan APIP yang dapat memfasilitasi penerapan

manajemen risiko di K/L/D, termasuk atas risiko-risiko *fraud* (termasuk korupsi), dan melakukan pengawasan pada area-area yang berisiko tinggi melalui Pengawasan Intern Berbasis Risiko (PIBR). APIP juga harus mendorong perbaikan sistem pengendalian intern KLD secara berkelanjutan.

Juga, SPIP Terintegrasi akan berhasil diterapkan dan diresapi oleh K/L/D yang akan memberikan *value* bagi organisasi dan individu di organisasi jika semua pihak mau terus belajar secara berkelanjutan, baik belajar dari kegagalan maupun belajar dari keberhasilan.

Tentunya kita berharap, sebagai penutup, jika SPIP Terintegrasi diterapkan dan diresapi, maka seluruh unit kerja K/L/D agar berhasil dalam Pembangunan ZI Menuju WBK dan WBBM.

Gilang Rahmat Hastanto,
Auditor pada Biro Hukum dan Komunikasi

Pandemi COVID-19 telah memunculkan berbagai masalah, yang biasa diperhalus dengan menyebutnya sebagai tantangan. Mau tak mau, manusia pun beradaptasi demi menjawab tantangan-tantangan tersebut. Urusan-urusan seperti pekerjaan, interaksi, jual beli dan lainnya pun beralih ke dunia maya seiring dengan mulainya manusia menjaga jarak fisik di dunia nyata. Begitu juga dengan urusan pemerintahan dan masyarakat. Pertukaran data dan informasi termasuk data dan informasi formal pun mulai memanfaatkan internet. Tentu saja, tidak semua data dan informasi yang berseliweran dalam jejaring antar koneksi tersebut bisa menjadi konsumsi khalayak umum. Dari sini muncullah keharusan untuk mengamankan data dan informasi tersebut. Hal ini juga akhirnya

kembali menumbuhkan kesadaran akan pentingnya *cybersecurity* (pengamanan siber). Dapat dimaklumi, urusan pengamanan siber ini memang menjadi bagian tak terpisahkan dari pemanfaatan teknologi informasi.

Menurut ISACA, sebagaimana dikutip oleh Cooke (2019), definisi *cybersecurity* adalah perlindungan terhadap aset informasi dengan menentukan ancaman terhadap informasi yang diproses, disimpan, dan dipindahkan melalui sistem informasi yang terhubung secara antarjaringan (*internetwork*). Sebagaimana disinggung di atas, pergeseran aktivitas sosial manusia ke dunia maya telah memunculkan kebutuhan pengamanan terhadap informasi tersebut dari ancaman-ancaman siber. Terlebih lagi, apabila data atau informasi

tersebut sifatnya bukan untuk konsumsi publik. Tentu saja ada upaya-upaya perlindungan harus ditempuh untuk menjaga data dan informasi tersebut. Secara umum, upaya-upaya inilah yang kita sebut sebagai *cybersecurity*.

Luis dalam tulisannya untuk IIA yang berjudul “*A Blueprint to Managing Corporate Fraud Risk During Pandemic*” (2020) menekankan bahwa mitigasi risiko terhadap ancaman siber adalah keharusan mutlak di masa pandemi ini. Saking pentingnya masalah ini, ia menyatakan bahwa Federal Bureau of Investigation (FBI) sendiri telah menerbitkan serangkaian peringatan untuk masyarakat mengenai munculnya *fraud* yang berkaitan dengan pandemi ini. Beberapa di antaranya yaitu dalam hal ancaman siber, skema pembobolan *e-mail* bisnis, skema *fraud* jaminan kesehatan, dan penipuan *cryptocurrency*.

Menurut Pipikaite dan Davis dalam artikelnya “*Why Cybersecurity Matters More Than Ever During The Coronavirus Pandemic*” (2020), setidaknya ada tiga alasan isu pengamanan siber menjadi hal yang penting di masa pandemi ini, yaitu:

1. Ketergantungan yang semakin tinggi terhadap infrastruktur digital, yang juga akan meningkatkan biaya akibat terjadinya kegagalan atau masalah siber (*cost of failure*).
2. Kejahatan siber (*cybercrime*), yang mengeksploitasi rasa takut dan ketidakpastian yang juga muncul dan meningkat akibat krisis, misalnya di masa pandemi.
3. Semakin banyak waktu yang dihabiskan untuk daring, yang tentu saja juga meningkatkan risiko terpapar kejahatan siber.

Pengamanan Siber dan Dunia Audit Internal

Sebenarnya, beberapa tahun belakangan dunia audit internal juga telah mulai menaruh perhatian terhadap masalah *cybersecurity*. Hasil survei global IIA, yang termuat dalam laporan berjudul “*COVID-19: The Initial Impact on Internal Audit Worldwide*” (2020), menunjukkan bahwa di seluruh dunia, fokus dunia audit internal terhadap masalah *cybersecurity* meningkat. Secara global, 56 persen responden



survei tersebut merasakan ada peningkatan aktivitas audit terhadap masalah *cybersecurity*. Bahkan, secara peringkat, masalah *cybersecurity* hanya berada di bawah masalah kesehatan dan keselamatan yang menduduki peringkat pertama.

Jika dilihat secara umum, menurut Deloitte dalam “*Cybersecurity and Roles of Internal Audit: An Urgent Call to Action*” (2017), faktor-faktor yang menjadi pendorong peningkatan risiko siber, yaitu:

1. Pertumbuhan data, yang pada akhirnya juga memunculkan kebutuhan terhadap pengamanan data.
2. Ekspansi teknologi, berupa semakin jamaknya media yang ditujukan sebagai tempat berbagi data seperti teknologi internet, *cloud*, *mobile*, and teknologi sosial.

3. Perkembangan model bisnis, misalnya bagaimana pekerjaan dengan alih daya, kontrak bekerja jarak jauh telah mengubah kontrol-kontrol operasional.
4. Pelaku serangan siber yang termotivasi, yang terus berinovasi dan berusaha membobol kontrol-kontrol yang biasa diterapkan, kadang bahkan di luar jangkauan penegakan hukum suatu negara.

Dalam mengeksplorasi risiko siber dari suatu organisasi, Deloitte (2017) menjelaskan bahwa proses ini dapat dimulai dengan menjawab pertanyaan:

1. Siapa yang mungkin menyerang?
Apakah para pelakunya kriminal, kompetitor, vendor pihak ketiga, orang dalam yang tidak puas, *hackers* yang

memiliki tujuan tertentu, atau ada pihak lainnya?

2. Apa yang mereka cari dan apa risiko bisnis yang harus dimitigasi? Apakah mereka menginginkan uang atau kekayaan intelektual? Apakah tujuan mereka untuk mengganggu bisnis atau merusak reputasi? Apakah ada risiko kesehatan dan keamanan yang timbul?
3. Apa taktik yang mungkin mereka gunakan? Apakah mereka akan menggunakan metode *phishing*, menguji kerentanan sistem, melakukan pencurian hak akses, atau memasuki jaringan melalui pihak ketiga yang disusupi.

Deloitte (2017) menggunakan pendekatan tiga cabang untuk membantu klien mengidentifikasi ancaman melalui pemeriksaan mengenai keamanan, kewaspadaan dan ketahanan (*Secure, Vigilant, and Resilient*):

1. Keamanan
Kebanyakan organisasi telah melakukan upaya-upaya pengendalian, seperti pertahanan pada area-area terluar, manajemen identitas, serta perlindungan data terhadap ancaman yang diketahui dan muncul. Program yang berfokus pada risiko ini memprioritaskan pengendalian pada area

yang sejalan dengan risiko bisnis utama.

2. Kewaspadaan
Pengintaian ancaman, pemantauan keamanan, serta analisis perilaku dan risiko digunakan untuk mendeteksi aktivitas jahat atau tidak terotorisasi, misalnya perubahan konfigurasi aplikasi atau pergerakan data yang aneh dan membantu organisasi merespon lanskap ancaman yang terus berubah.
3. Ketahanan
Protokol pelaporan insiden, forensik insiden, dan kelanjutan bisnis, serta rencana pemulihan bencana dijalankan untuk sesegera mungkin memulihkan dan meminimalisasi dampak atas kejadian.

Dengan menggunakan model tiga lini pertahanan (*three lines defense*), Deloitte dalam “*Cybersecurity and Roles of Internal Audit: An Urgent Call to Action*” (2017) menjelaskan bahwa peran tiga lini pertahanan dalam pengamanan siber adalah sebagai berikut:

1. Lini pertahanan pertama berfungsi dengan cara unit bisnis dan fungsi teknologi informasi (TI) mengintegrasikan pengelolaan risiko siber dalam pengambilan keputusan dan operasi sehari-hari.
2. Lini pertahanan kedua menyertakan pemimpin

manajemen risiko teknologi informasi yang pihak yang mengatur dan mengawasi, memantau operasi pengamanan, mengambil tindakan-tindakan yang diperlukan, seringkali di bawah arahan *Chief Information Security Officer (CISO)*.

3. Lini pertahanan siber ketiga adalah reviu independen mengenai pengukuran dan kinerja pengamanan oleh fungsi internal audit. Dalam hal ini, unit audit internal seharusnya bisa memainkan peranan integral dalam menjamin dan mengidentifikasi kesempatan untuk memperkuat keamanan entitas. Selain itu, unit audit internal juga memiliki tanggung jawab untuk menginformasikan komite audit dan dewan direktur bahwa pengendalian yang menjadi tanggung jawab mereka berfungsi sebagaimana mestinya.

Sebagai lini ketiga, menurut *IT Governance Indonesia* dalam tulisan berjudul “*Apa Saja Peran Audit Internal dalam Cybersecurity?*” menjelaskan ada beberapa hal yang dapat dilakukan sebagai auditor internal terkait pengamanan siber, yaitu:

1. Bekerja sama dengan manajemen dan dewan direksi untuk mengembangkan strategi dan kebijakan *cybersecurity*.

2. Mengidentifikasi peluang untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi, menilai dan mengurangi risiko *cybersecurity* ke tingkat yang dapat diterima.
3. Mengakui bahwa risiko *cybersecurity* tidak hanya bersifat eksternal; Menilai dan mengurangi ancaman potensial yang dapat timbul dari tindakan karyawan atau mitra bisnis.
4. Memperluas hubungan dengan komite audit dan dewan untuk meningkatkan kesadaran dan pengetahuan tentang *cybersecurity*, dan memastikan bahwa dewan direksi tetap terlibat dalam masalah *cybersecurity* dan mengetahui perubahan sifat risiko *cybersecurity*.
5. Pastikan risiko *cybersecurity* terintegrasi secara formal ke dalam rencana audit.
6. Kembangkan pemahaman tentang bagaimana teknologi dan tren yang muncul dapat mempengaruhi perusahaan dan profil risiko *cybersecurity*.
7. Mengevaluasi program *cybersecurity* organisasi terhadap *Cybersecurity NIST framework*, dengan menyadari bahwa *framework* tidak mencapai tingkat kontrol, program *cybersecurity* mungkin memerlukan evaluasi tambahan terhadap ISO 27001 dan 27002.
8. Carilah kesempatan untuk mengkomunikasikan kepada manajemen bahwa, sehubungan dengan *cybersecurity*, kemampuan untuk melakukan pencegahan memerlukan integrasi keamanan antar sumber daya manusia dan teknologi.
9. Tekankan bahwa kontrol *cybersecurity* dan *cyber incident response* harus menjadi prioritas manajemen puncak; Sebuah protokol eskalasi yang jelas dapat membantu membuat kasus ini – mempertahankan – dan membuat prioritas ini.
10. Mengkaji setiap staf IT/audit dan kekurangan sumber daya serta kurangnya teknologi/

alat pendukung, yang dapat menghambat upaya pengelolaan risiko *cybersecurity*.

Mengenai peran unit audit internal dalam membantu organisasi menghadapi serangan siber, Deloitte (2017) menerangkan bahwa unit audit internal dapat menyediakan penilaian independen terhadap pengendalian yang telah ada dan pengendalian yang dibutuhkan dalam pengamanan siber. Selain itu, unit audit internal juga dapat membantu komite audit dan dewan direksi dalam memahami dan menunjukkan risiko-risiko dunia digital yang beragam. Hal ini penting karena risiko siber terus berkembang seiring waktu, baik dari sisi frekuensi serangan, jenis serangan maupun bahaya potensial yang diakibatkannya terhadap pihak-pihak yang berkepentingan. Oleh karena itu, tentu saja dapat disimpulkan bahwa unit audit internal memiliki peran penting dalam membantu organisasi menghadapi ancaman-ancaman siber.

Referensi

Cooke, Ian. 2019. *Auditing Cybersecurity*. 2019. ISACA. Dimuat pada ISACA Journal Vol. 2 Tahun 2019.
Deloitte. 2017. *Cybersecurity and Roles of Internal Audit: An Urgent Call to Action*. Deloitte.
Institute of Internal Auditors. 2020. *COVID-19: The Initial Impact on Internal Audit*

Worldwide. Institute of Internal Auditors.
IT Governance Indonesia. *Apa Saja Peran Audit Internal dalam Cyber Security?*. <https://itgid.org/apa-saja-peran-audit-internal-dalam-cyber-security/>. Diakses pada 29 Oktober 2021.
Luis, Nelson. 2020. *A Blueprint to Managing Corporate Fraud*

Risk During Pandemic. Internal Audit Foundation.
Pipikaite, A., Davis, C. 2020. *Why Cybersecurity Matters More Than Ever During The Coronavirus Pandemic*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/coronavirus-pandemic-cybersecurity/>. Diakses pada 29 Oktober 2021.

Preview

Dalam sejumlah teori yang melatarbelakangi tindak pidana korupsi, biasanya dibahas mengenai faktor-faktor internal maupun eksternal dari para pelaku. Selain kebutuhan dan ketamakan, pernahkah kita mempertimbangkan sifat malu sebagai faktor internal yang menentukan langkah manusia? Ardeno Kurniawan, seorang Auditor pada Inspektorat Kabupaten Sleman, menyampaikan kepada kita bahwa rasa malu adalah benteng diri yang seharusnya kuat memagari iman dari korupsi. Selengkapannya mengenai kajian rasa malu dan korupsi, dapat pembaca simak secara lengkap dalam artikel “*Filosofi dan Budaya Malu, Vis-à-Vis Perilaku Korup.*”

Lalu, bagaimana di level organisasi? Pengendalian adalah kuncinya. Tidak hanya dalam memitigasi risiko korupsi, pengendalian juga bak permadani terbang yang bisa membawa organisasi melesat mencapai tujuannya. Di sektor publik, implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) bisa beragam disesuaikan dengan proses bisnis dan tujuan. Bersama Nuansa Gilang Insani, Auditor pada Deputy Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah (PPKD) BPKP, kita akan diajak untuk mengetahui implementasi SPIP pada Pemerintah Kabupaten Maros, Provinsi Sulawesi Selatan

pada artikel “*Pengendalian dalam Metamorfosis Negeri Kupu-Kupu.*”. Bukan tanpa rintangan, dari implementasi tersebut kita sama-sama belajar untuk mengenali kekuatan dan kelemahan, serta menyiapkan tindak lanjut untuk perbaikan.

Berbicara mengenai implementasi SPIP, komitmen pimpinan menjadi bagian dari lingkungan pengendalian yang tak bisa dilepaskan. Strategisnya posisi pemimpin membuatnya tak mudah diduduki oleh sembarang orang. Tapi tenang, Sub Koordinator Pengembangan dan Manajemen Talenta BPKP Siska Sari Widuri akan membantu kita belajar menjadi pemimpin yang baik melalui strategi yang diulasnya pada artikel “*Jadi Pemimpin Efektif dengan Empati dan Rendah Hati.*”

Jadi, jangan lewatkan tiga artikel sisipan pada majalah Warta Pengawasan Edisi 3 Tahun 2021 ini.





FENOMENA HOUSING PRICE DAN PEREKONOMIAN

Daniel Wawone Yunior Basar,
Auditor pada Sekretariat Utama BPKP

Sejak terjadinya krisis keuangan global (*Global Financial Crisis/GFC*) tahun 2007, *housing price* selalu menjadi topik yang hangat dibicarakan di kalangan akademisi ekonomi, pemerhati kebijakan publik, dan ekonom dunia. Tahun 2007, pembengkakan harga rumah/properti (*housing bubble*) merupakan salah satu pemicu dari GFC.

Pada saat itu, sisi permintaan pada industri perumahan Amerika Serikat berkembang sangat pesat, bukan akibat dari pertumbuhan pendapatan masyarakat agregatnya, melainkan karena kurangnya tata kelola pada industri perumahan. Rendahnya tingkat bunga pinjaman pembelian rumah dan relaksasi persyaratan pemberian pinjaman adalah bentuk lemahnya tata

kelola industri rumah saat itu. Akibatnya, konsumen memiliki dorongan untuk mengajukan pinjaman rumah meski keuangan mereka masih belum mumpuni. Bank kemudian memperjualbelikan surat utang pinjaman rumah pada pasar sekunder. Sampai dengan saat itu, beberapa referensi menyebutkan bahwa jual-beli surat utang pinjaman rumah mengambil porsi yang sangat besar pada pasar sekunder. Inilah yang menjelaskan bahwa kejatuhan industri perumahan memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap perekonomian. Untuk itulah, *housing price* akan selalu menjadi perhatian, dan terkadang beberapa literatur menyebutkan bahwa *housing price* dapat menjadi indikator krisis keuangan dan krisis ekonomi suatu negara atau dunia.

House Bubble di Berbagai Negara

Tidak hanya terjadi di Amerika Serikat, *house bubble* juga banyak terjadi pada beberapa negara lain di dunia. *House bubble* ditandai dengan peningkatan harga residensial/properti selama kurun waktu tertentu dan diikuti dengan penurunan harga secara tiba-tiba pada satu titik waktu tertentu. Jepang mengalami *house bubble* pada tahun 1990 yang berdampak secara nasional, dan disebabkan oleh kebijakan ekonomi yang mendorong peningkatan pemasaran aset, kemudahan kredit, dan dorongan spekulasi di pasar saham Jepang.

Republik Rakyat Tiongkok (RRT) juga mengalami *house bubble* pada tahun 2005-2011. Sama seperti Jepang, *house bubble* RRT hanya berdampak secara nasional. Namun,

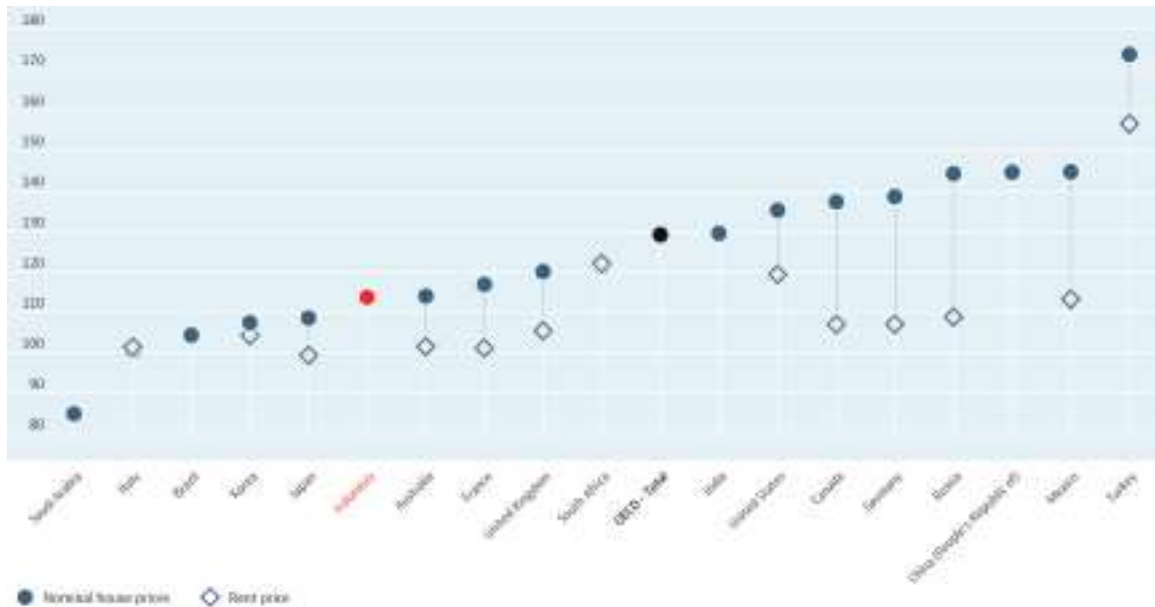
penyebab dari *house bubble* RRT sedikit berbeda dibandingkan dengan Jepang. *House bubble* di RRT disebabkan oleh rendahnya tingkat suku bunga, kenaikan pinjaman bank, kebijakan pemerintah pusat dan daerah RRT yang mendukung kenaikan harga rumah seperti penjualan lahan pemerintah dan pembatasan investasi di luar negeri. Selain Jepang dan RRT, negara-negara lain yang juga pernah mengalami *house bubble* diantaranya adalah Australia, Inggris, Bulgaria, Kanada, Denmark, India, Irlandia, dan New Zealand.

Housing Price Sebagai Indikator Perekonomian

Konsep *housing price* meliputi indeks harga sewa rumah, indeks harga riil dan nominal rumah, rasio harga rumah terhadap sewa rumah, dan rasio harga rumah terhadap pendapatan. Indeks harga sewa rumah adalah pertumbuhan harga sewa rumah. Indeks harga nominal rumah meliputi pertumbuhan harga rumah yang baru dibangun dan rumah sekunder. Indeks harga riil rumah dihitung dengan membandingkan harga nominal rumah dengan deflator pengeluaran konsumen. Rasio-rasio harga rumah adalah perbandingan harga rumah dengan harga sewa rumah atau pendapatan.

Pada dasarnya, *housing price* digunakan untuk mengukur seberapa mahal harga rumah secara relatif terhadap kemampuan masyarakat untuk membeli rumah, atau seberapa mahal harga rumah secara relatif dibandingkan dengan harga sewa rumah. Indikasi dari *house bubble* adalah tingkat kenaikan

**Housing Price Tahunan pada Negara G-20
(Nominal house prices / Rent price, 2015=100, 2020 or latest available)**



Sumber: OECD (2021), Housing prices (indicator), doi: 10.1787/63008438-en
(Accessed on 28 October 2021)

harga rumah yang cukup signifikan pada suatu waktu namun tidak diiringi dengan tingkat kenaikan pendapatan masyarakat.

Beda Resesi Ekonomi (2020) Akibat Pandemi Covid-19 dan GFC (2007) dari Sisi *House Price*

Seperti disebutkan dalam laporan IMF maupun World Bank, seluruh negara di dunia mengalami resesi ekonomi akibat pandemi. Bahkan beberapa negara menyatakan bahwa resesi yang terjadi akibat pandemi lebih dalam dibandingkan dengan resesi GFC. Namun, satu hal yang menarik dari resesi ekonomi 2020 adalah *house price* yang mengalami kenaikan selama pandemi.

Pandemi Covid-19 yang menurunkan daya beli masyarakat dan menciptakan pembatasan mobilitas seharusnya memberikan dampak negatif pada industri properti/perumahan. Sebelum pandemi, banyak masyarakat berspekulasi dengan mengambil pinjaman rumah dalam rangka investasi industri pariwisata. Jadi, masyarakat tersebut membeli rumah dengan menggunakan pinjaman bank untuk menciptakan bisnis penginapan/vila. Pendapatan sewa dari penginapan/vila tersebut digunakan oleh investor untuk membayar pinjaman rumah mereka. Namun, pandemi Covid-19 berdampak negatif terhadap sektor

pariwisata. Rendahnya kunjungan wisatawan akibat pembatasan mobilitas membuat para pemilik penginapan/vila tidak mampu membayarkan cicilan pinjaman rumahnya. Atas kejadian ini, seharusnya banyak debitur yang mengalami gagal bayar dan berdampak terhadap sektor keuangan dan akhirnya terhadap ekonomi secara keseluruhan.

Sebaliknya, selama resesi akibat pandemi Covid-19 ini, harga rumah mengalami kenaikan. Menurut beberapa sumber, situasi resesi 2020 sangat berbeda dari resesi 2008. Pertama, banyak pemerintah dunia yang telah mengantisipasi resesi keuangan melalui kebijakan moneter yang nonkonvensional (*quantitative easing*) sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat pada pasar sekunder pinjaman rumah. Kedua, Pemerintah juga turut memberikan keringanan pinjaman melalui relaksasi pembayaran pinjaman rumah dalam rangka mengurangi jumlah debitur yang mengalami gagal bayar. Ketiga, kebijakan *work from home* juga mendorong kenaikan harga rumah secara agregat, yaitu semakin banyak masyarakat yang ingin memiliki rumah yang lebih luas dan nyaman untuk bekerja. Keempat, penurunan tingkat suku bunga sebagai upaya mendorong tingkat konsumsi masyarakat, juga berdampak pada kenaikan housing price. Kelima, keterbatasan suplai rumah juga mendorong 'kelangkaan' rumah. Pembatasan mobilitas dan interaksi menghambat pekerjaan pembangunan rumah tinggal. Selain itu, pandemi Covid-19 mengganggu rantai suplai sumber daya pembangunan, yang semakin

menghambat penyediaan suplai rumah untuk masyarakat. Atas kelima hal tersebut, harga rumah akhirnya terdorong untuk terus tumbuh meski perekonomian mengalami resesi.

Peran Auditor Internal dalam Mengantisipasi *House Bubble* dan Krisis Ekonomi

Pembelajaran dari situasi *house bubble* dan krisis ekonomi yang terjadi pada negara-negara lain di dunia menunjukkan bahwa sebagian dari *house bubble* itu terjadi karena permasalahan tata kelola. Auditor internal, secara khusus auditor internal pemerintah, memiliki peran yang sangat penting dalam memberikan *insight* melalui evaluasi atas praktik tata kelola dan manajemen risiko pada industri properti/rumah. Auditor internal harus memiliki kepekaan terhadap situasi ekonomi makro dalam rangka menyediakan *early warning system* bagi *stakeholders*-nya. Auditor internal harus mampu membaca indikator-indikator ekonomi, termasuk salah satunya *house price* sebagai upaya mendeteksi keterjadian *house bubble* atau bahkan krisis ekonomi.

Yang perlu diantisipasi oleh para auditor internal adalah, situasi pasca pandemi pada industri properti. Terdapat ketakutan bahwa, kenaikan *housing price* selama pandemi telah menciptakan *house bubble*, yang akan meletus (*burst*) ketika pasca pandemi. Auditor internal pemerintah perlu memberikan *insight* terhadap penetapan kebijakan yang dapat mencegah situasi *house burst* dan berdampak buruk terhadap perekonomian.



FOLLOWERSHIP, Seni Menangkap Sinyal Para Pegawai

Cak Subroto,
Anggota Birokrat Menulis.org

Chief Executive Officer (CEO) General Electric Handry Chaniago suatu hari berbicara mengenai *leadership* dalam sebuah forum. Ia menjelaskan bahwa orang lebih banyak berdiskusi atau membedah tentang kepemimpinan, namun melupakan tentang pengikutnya. Padahal, kesuksesan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh kepiawaian pemimpin, tetapi juga pengikut yang baik. Di Bank Dunia, Washington

DC (24/8/2014), Handry menyebut atas kondisi dunia yang berubah dengan sangat cepat, maka organisasi pun harus menyesuaikan diri dan tanggap terhadap perubahan tersebut.

Organisasi tanpa pengikut yang baik akan rentan untuk hancur, sebaik apapun kapasitas seorang pemimpin. Jika ia dikelilingi oleh pengikut yang buruk, maka pengikut itu bisa mendatangkan kehancuran buat

sang pemimpin. Pengikut yang baik, akan menghasilkan ide dan nilai. Mereka juga harus kritis dan punya pendirian, sanggup dengan tegas mengatakan ‘tidak’ jika memang diperlukan. Mereka tidak semata bekerja seperti robot dan melakukan apapun perintah pimpinan demi menghasilkan profit bagi perusahaan.

Menurutnya, jalur pengaruh antara pemimpin dan pengikut tidak hanya satu arah, namun harus resiprokal. Pemimpin dapat mempengaruhi pengikut, namun pengikut juga bisa mempengaruhi pemimpin.

Banyak studi menunjukkan bahwa pengikut yang diberi ekspektasi besar oleh pemimpinnya akan cenderung menghasilkan performa yang baik. Begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu, perubahan dalam suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh pemimpin, tetapi juga para pengikutnya.

Pentingnya Organisasi Membahas *Followership*

Organisasi merupakan kumpulan berbagai orang yang di dalamnya bekerja sesuai dengan peran dan tugas. Ada orang yang memiliki kedudukan lebih tinggi dibandingkan yang lain (leader) dan ada juga yang berperan sebagai pengikut atau bawahan (follower). Ada pula yang memiliki peran keduanya secara bersamaan karena dalam struktur organisasi terdiri dari beberapa layer (Budiarto, 2005). Dalam organisasi juga ada orang-orang yang memiliki kepentingan dan motivasi sendiri-sendiri. Namun demikian, mereka bersedia untuk diarahkan agar

berkomitmen sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. *Leadership* dan *followership* merupakan unsur yang saling berkaitan bagai dua sisi mata uang yang saling berkoneksi dan berinteraksi keduanya (Yung & Tsai, 2013).

Menurut Irawati (2011), pada umumnya pemimpin akan diikuti oleh pengikutnya berdasarkan perilaku karena rasa percaya dan hormat yang lebih besar dibandingkan keahliannya. Namun, dalam organisasi modern dengan kondisi seperti saat ini, untuk kesuksesan seorang pemimpin dalam suatu kelompok diperlukan pengikut-pengikut yang aktif (Hoption, 2014). Hal tersebut sesuai dengan pendapat Warren Bennis dalam buku “*The End of Leadership*” bahwa kepemimpinan yang efektif tidak mungkin terjadi tanpa keterlibatan inisiatif dan kerja sama dari pengikutnya.

Selama ini para peneliti lebih fokus membedah mengenai kepemimpinan karena kecenderungan mereka melihat tokoh figur merupakan faktor utama atau kunci sukses dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Selanjutnya, yang terlupa dari para peneliti menganggap bahwa pegawai atau bawahan dianggap sebagai obyek atau benda mati yang disamakan sebagai unsur prasarana organisasi, seperti mesin dan peralatan.

Padahal, pegawai atau bawahan merupakan orang-orang yang memiliki motivasi dan kepentingan sendiri-sendiri dalam berinteraksi atau berkomunikasi baik dengan

sesama rekan kerja maupun atasan serta rekan antar bidang lainnya. Selain itu, pegawai juga memiliki karakter dan sifat berbeda-beda yang harus dipahami agar dapat disesuaikan dan diarahkan sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Tipe Pegawai

Berdasarkan *Followership*

Konsep mengenai pegawai atau pengikut ditemui dalam teori *followership* yang diperkenalkan oleh Kelley. Ia menilai bahwa tidak semua pegawai menerima begitu saja atas tugas yang diembannya. Pegawai yang bersikap kritis dan mandiri akan mencoba menelaah dan mengkaji untuk mencari langkah yang lebih efektif dan bersikap mandiri setelah diberi arahan dan pemahaman tujuannya. Sebaliknya, ada pegawai yang tidak berpikir kritis dan tergantung, mereka hanya menjalankan tugas sesuai yang diperintahkan atasan. Dengan demikian, pemimpin harus memahami sifat pegawai tersebut dan dapat mengukur energi yang harus dilakukan menghadapi pegawai tersebut agar dapat menyesuaikan tugasnya.

Selanjutnya, ada pegawai yang aktif saat menerima tugas. Sebelum pelaksanaan tugas, dalam membahas perencanaan, mereka memberi masukan atau berdiskusi agar lebih memahami dalam pelaksanaan. Mereka umumnya termasuk golongan pegawai yang kreatif dan tipe pekerja keras. Sebaliknya, untuk pegawai yang pasif merupakan tipe pegawai yang cenderung malas dan butuh energi untuk didorong motivasi dan arahan



secara terus menerus. Umumnya, mereka sering menghindari tanggung jawab.

Berdasarkan kedua dimensi tersebut, Kelley memetakan gaya pengikut (*follower*) menjadi lima bagian. **Pertama**, tipe efektif (*The Stars*), yakni pengikut yang kritis, mandiri, dan aktif dalam perilakunya. Mereka mengerti bagaimana orang lain melihat mereka, bahkan sering melakukan tindakan kepemimpinan. Mereka sering menggunakan referensi, pakar, jaringan, dan kekuatan informasi mereka untuk melayani organisasi.

Kedua, Tipe Konformis (*The Yes-People*), yakni pengikut yang sangat sibuk, berpartisipasi dengan sangat sukarela, tetapi tidak mempertanyakan tugasnya. Mereka akan menghindari konflik dengan segala cara dan mengambil jalan yang paling sunyi, bahkan mereka sering membela atasan atau sangat begitu loyal.



Ketiga, Tipe Pasif (The Sheep). Layaknya tidak ingin melakukan sesuatu, mereka tidak cukup melibatkan otak mereka dan tidak pula melakukan tindakan nyata. Tipe pengikut ini bisa merupakan hasil dari manajer mikro atau budaya negatif, terlalu mengendalikan, dan berorientasi pada kesalahan.

Keempat, Tipe *Alienated*, yakni pengikut yang terjebak di tempat mereka berada, selalu berpikir negatif dan merasa kehilangan kekuatan. Mereka merasa apatis karena organisasi tidak pernah memberi kesempatan untuk promosi, atau merasa terlalu nyaman karena telah terlalu lama di suatu posisi.

Kelima, Tipe *Pragmatic Survivor*, yakni pengikut yang sangat ideal. Mereka dapat beralih di antara gaya pengikut yang berbeda, selalu menyesuaikan diri dalam segala situasi, dan berfokus untuk meningkatkan kemajuan organisasi tanpa memandang siapa pemimpinnya. Mereka selalu memberikan peringatan dini ketika budaya organisasi mulai berubah menjadi lebih buruk.

Penutup

Harus ada kesepakatan dan komitmen yang sama untuk bersama mencapai tujuan organisasi. Faktanya, selama ini pegawai atau pengikut lebih sering dianggap sebagai bagian dari objek atau benda mati, dan pemimpin dianggap sebagai faktor kunci untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi. Tidak mengherankan banyak pula organisasi yang

menempatkan pimpinan sebagai pengelola organisasi dengan persyaratan dan kualitas sempurna, namun ternyata tidak menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Terkadang pimpinan tidak memahami bahwa SDM atau pegawai di dalamnya memiliki berbagai karakter dan motivasi, sehingga mereka kemudian menghamburkan energi dan waktu lantaran tidak mampu menyelesaikan permasalahan SDM secara efektif.

Dengan memahami konsep *followership*, minimal pimpinan dapat mengerti dan membuat langkah-langkah strategis bagaimana melakukan koordinasi, kolaborasi, dan elaborasi atas proyek kegiatan yang harus dilaksanakan pegawai melalui pengelolaan secara efektif.

Selain itu, pemimpin juga perlu memahami karakter dan sikap pegawai yang berperilaku negatif, melakukan pendekatan persuasif, sebab banyak faktor yang menjadi kemungkinan sikap tersebut. Melalui pendekatan atau dialog secara pribadi dan manusiawi mungkin bisa memberi dampak positif bagi pegawai, lalu memberi semangat untuk melaksanakan tugas secara efektif.

Referensi

Siti Asriyani Rosani dan Medianta Tarigan, Validasi Instrumen *Followership* Model Kelley versi Indonesia, Departemen Psikologi, Universitas Pendidikan Indonesia, Jurnal Psikologi Insight Vol. 3, No. 2, Oktober 2019.
detikNews.co, *Followership*, Cara Pandang Terbalik Terhadap *Leadership*, newsDetik.com, 26 Agustus 2014.

STRATEGI CEGAH KORUPSI PENGADAAN ALUTSISTA DI INDONESIA ALA MANTAN JENDERAL

Suryo Cahyo Putro, S.E., AAP,
Pegawai Tugas Belajar pada Biro SDM BPKP

Berdasarkan Laporan Tahunan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Tahun 2019, terdapat 206 perkara tindak pidana korupsi dengan modus pengadaan barang dan jasa (PBJ) dari total 1.032 kasus yang ditangani KPK dalam rentang tahun 2004 sampai dengan 2019. PBJ menjadi modus kedua tertinggi di bawah penyuapan yang berjumlah 683 kasus. Fenomena ini seolah mengamini pernyataan Daniel Kaufmann bahwa pengadaan barang/jasa (PBJ) adalah aktivitas pemerintah yang dianggap paling rentan terhadap korupsi, dan terjadi di seluruh dunia.

Korupsi pada pengadaan barang dan jasa (PBJ) menjadi salah satu ancaman terhadap pertahanan negara apabila terjadi pada sektor pertahanan, seperti pengadaan Alat Utama Sistem Senjata (Alutsista). Alokasi anggaran yang diberikan kepada sektor pertahanan terbilang besar pada tahun 2021, yaitu Rp136,9 triliun. Jumlah tersebut menjadikan anggaran sektor pertahanan menjadi yang terbesar kedua setelah anggaran pembangunan infrastruktur. Untuk diketahui, sejumlah Rp9,3 triliun dari total anggaran tersebut diperuntukkan bagi pengadaan Alutsista.

Besarnya anggaran tersebut digunakan sepenuhnya untuk penyelenggaraan pertahanan negara dalam mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap

keutuhan bangsa dan negara sebagaimana Pasal 1 ayat 1 Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka diperlukan suatu strategi pencegahan korupsi di bidang pertahanan, khususnya pada pengadaan Alutsista.

Untuk itu, penulis mencoba merumuskan strategi tersebut menggunakan teori yang disampaikan oleh *General (Ret) Andrew J. Good Paster*, seorang mantan Jenderal Angkatan Darat Amerika Serikat yang berhasil meraih gelar *Doctor of Philosophy (Ph.D)* dari Princeton University. Paster menyampaikan bahwa dalam merumuskan suatu strategi harus mencakup tiga unsur utama, yaitu *ends, means, dan ways*.

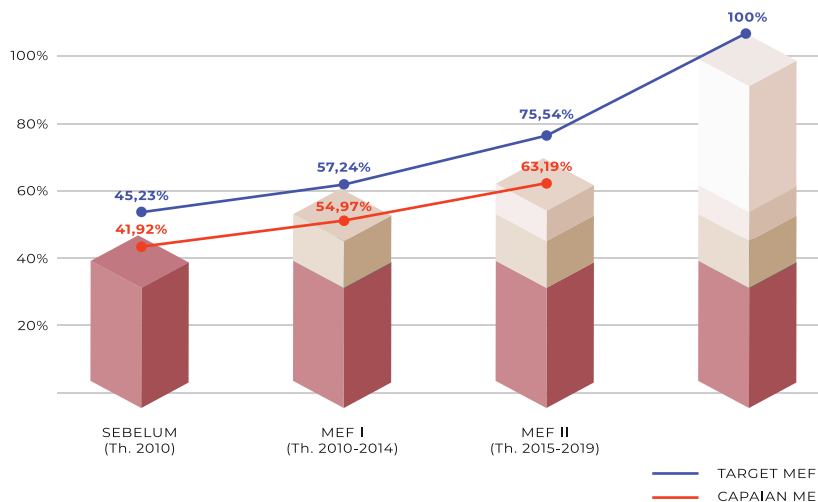
Ends

Pengadaan merupakan salah satu dari empat elemen pembangunan dalam Minimum Essential Force (MEF). Tujuan dari Program MEF adalah untuk mengembangkan dan modernisasi kekuatan pertahanan agar menjadi lebih efektif dalam melaksanakan tugas-tugas militer dan juga tugas dalam

misi perdamaian. MEF mulai dilaksanakan tahun 2009 terbagi dalam tiga fase, yaitu fase I (2010-2014), fase II (2015-2019), dan fase III (2020-2024). MEF ditargetkan

100 persen pada akhir MEF fase III, yaitu di akhir tahun 2024. Namun sampai dengan bulan Oktober 2019, pencapaian fisik bidang Alutsista MEF baru mencapai 63,19 persen dari target MEF fase II sebesar 75,54 persen.

CAPAIAN ASPEK FISIK BIDANG ALUTSISTA MEF S/D 7 OKTOBER 2019



sumber: Ditjen
Kuathan,
Kementerian
Pertahanan
(2019) dikutip
dari Ervita (2020)

Dari data tersebut, diketahui bahwa masih diperlukan peningkatan pengadaan Alutsista untuk mencapai target 100% MEF pada tahun 2024. Dengan tercapainya MEF, maka diharapkan penyelenggaraan pertahanan negara untuk mempertahankan kedaulatan negara, keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan keselamatan segenap bangsa dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara sebagaimana Pasal 1 ayat 1 Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pertahanan Negara dapat tercapai.

Ways

Secara umum proses pengadaan Alutsista TNI telah diatur dalam Peraturan Menteri Pertahanan

nomor 16 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan Pengadaan Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan di Lingkungan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia. Namun, pada tulisan ini penulis mencoba merumuskan bagaimana cara pencegahan korupsi dalam pengadaan Alutsista dengan menguraikan enam hal sesuai dengan yang disampaikan Pope pada tahun 2007, yaitu memperkuat kerangka hukum, prosedur transparan, membuka dokumen tender, evaluasi penawaran, melimpahkan wewenang, pemeriksaan dan audit independen.

1. Memperkuat Kerangka Hukum

Di Indonesia peraturan yang digunakan untuk para pelaku korupsi yang melibatkan instansi atau perusahaan pemerintah adalah Undang-Undang Nomor 31 tahun 1999 jo. undang-undang Nomor 20 tahun 2001 tentang Pemberantasan Tindak Korupsi (UU Tipikor). Adapun pasal yang sering digunakan adalah Pasal 2 dan Pasal 3.



Berdasarkan kedua pasal tersebut, unsur-unsur yang menentukan suatu tindakan sebagai tindak pidana korupsi adalah a) memperkaya diri sendiri, orang lain atau suatu korporasi; b) menyalahgunakan kewenangan, kesempatan atau sarana; c) dapat merugikan keuangan negara atau perekonomian negara; dan d) melawan hukum. Hal-hal tersebut telah tersirat dalam Peraturan Menteri Pertahanan (Permenhan) Nomor 16 Tahun 2019 pada Pasal 4 (Prinsip-Prinsip Pengadaan) dan Pasal 5 (Etika Pengadaan).

Namun, sanksi bagi para aktor korupsi pada pengadaan Alutsista menjadi hal yang masih harus diperkuat. Sebagai contoh, pada Pasal 71 Ayat 4 Permenhan 16 Tahun 2019 disebutkan bahwa penyedia yang terbukti melakukan tindakan atau perbuatan korupsi akan diberi beberapa sanksi yang bersifat administratif, seperti digugurkan dalam pemilihan, pencairan jaminan, masuk dalam Daftar Hitam, ganti kerugian, dan denda. Seharusnya, apabila terbukti melakukan tindak pidana korupsi, maka sanksi yang diberikan adalah sanksi pidana sebagaimana tercantum dalam UU Tipikor.

2. Prosedur Transparan dan Pembukaan Dokumen Tender

Kedua unsur ini tidak dapat dimaksimalkan dalam strategi pencegahan korupsi pada pengadaan Alutsista. Hal ini dikarenakan sifat

dari sektor pertahanan, terutama pertahanan militer, yang dianggap sebagai sektor strategis namun sensitif sehingga bersifat tertutup dan eksklusif. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ron Matthews dalam artikelnya *“Defence and The Economy, An Introduction”* ia melihat bahwa telah sejak lama negara memperlakukan sektor keamanan terutama pertahanan militer sebagai domain strategis yang eksklusif dan tertutup. Informasi tentang anggaran pertahanan dan modernisasi Alutsista sebisa mungkin ditutup rapat dari pihak lain. Industri pertahanan pun dikembangkan hanya untuk memenuhi kebutuhan militer nasional *self-reliance*. Di Amerika Serikat contohnya, pernah dibuat regulasi *Buy America* yang melindungi industri pertahanan nasional. Kebijakan ini juga diambil oleh Uni Eropa, Rusia, India, China, dan Singapura. Di Indonesia, salah satu contoh penerapan kebijakan ini adalah pada saat rapat pembahasan anggaran terkait modernisasi Alutsista yang dilaksanakan secara tertutup oleh Kementerian Pertahanan dengan Komisi I DPR RI pada Rabu, 2 Juni 2021.

3. Evaluasi Penawaran

Evaluasi penawaran merupakan kunci pengendalian dari pengadaan Alutsista. Hal ini dikarenakan kedua unsur sebelumnya tidak dapat terlaksana secara maksimal pada pengadaan Alutsista. Selain harus kompeten, pihak-pihak yang terlibat dalam evaluasi penawaran juga harus memiliki integritas yang tinggi sehingga hasil evaluasi penawaran dapat

menghasilkan calon pemenang yang betul-betul kompeten. Untuk menjaga hal tersebut, maka seluruh pihak yang terlibat dalam evaluasi penawaran biasanya akan menandatangani suatu Pakta Integritas.

4. Melimpahkan Wewenang
Pelimpahan kewenangan akan menimbulkan lebih banyak pihak yang saling mengontrol dalam pelaksanaan pengadaan alutsista. Pada proses penetapan pemenang, misalnya. Dalam Permenhan Nomor 16 Tahun 2019, wewenang penetapan pemenang terbagi menjadi tiga berdasarkan besaran pagu yang akan dikeluarkan. Hal tersebut sejalan dengan pemikiran bahwa semakin besar nilai kontrak suatu pengadaan, maka yang menetapkan kontrak juga seharusnya pejabat yang memiliki pangkat atau jabatan lebih tinggi.
5. Pemeriksaan dan Audit Independen
Pemeriksaan atau pengawasan memang mutlak diperlukan untuk mencegah tindak pidana korupsi pada pengadaan Alutsista. Namun di sisi lain, pengawasan dan pemeriksaan yang dilakukan juga harus efektif dan efisien jangan sampai menghambat pelaksanaan pengadaan Alutsista. Di Indonesia, pengawasan akan pengadaan Alutsista di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI menurut Permenhan Nomor 16 Tahun 2019 dilakukan di bawah kendali Inspektorat Jenderal Kementerian Pertahanan RI. Di satu sisi, pengawasan oleh inspektorat sering dianggap kurang independen. Namun, di

sektor pertahanan, kerahasiaan menjadi penting untuk dijaga sehingga semua jenis pengawasan memang sudah sebaiknya berada di bawah kendali Inspektorat Jenderal Kementerian Pertahanan RI. Bagaimanapun, pada proses pengawasan, unsur kerahasiaan tidak boleh menghilangkan tiga unsur utama dalam pengawasan, yaitu efektivitas, efisiensi dan ekonomis.

Means

Untuk memaksimalkan metode pelaksanaan strategi yang telah dibahas pada bagian sebelumnya, maka diperlukan suatu dukungan dari infrastruktur dan sumber daya yang dimiliki. Strategi pencegahan korupsi pada pengadaan Alutsista dapat dioptimalisasi dengan adanya empat hal sebagaimana yang disampaikan oleh Waluyo pada tahun 2014 terkait dengan optimalisasi pemberantasan korupsi. Keempat hal tersebut, di antaranya:

- Peningkatan Integritas dan Etika Penyelenggara Negara;
- Pemantapan dan Percepatan Reformasi Birokrasi;
- Penguatan Budaya Anti Korupsi Masyarakat; dan
- Penegakan Hukum yang Tegas, Konsisten, dan Terpadu.

Simpulan

Adanya strategi pencegahan korupsi pada pengadaan Alutsista akan mengoptimalkan penyelenggaraan pertahanan negara secara lebih efektif, ekonomis dan efisien. Strategi tersebut dapat dilaksanakan antara lain dengan memperkuat kerangka hukum, melakukan evaluasi penawaran melalui pihak-pihak yang kompeten dan berintegritas, melaksanakan pelimpahan wewenang sesuai dengan bobot pekerjaan, melaksanakan pemeriksaan dan audit independen. Untuk mengoptimalkan strategi tersebut diperlukan dukungan infrastruktur dan sumber daya seperti integritas dan etika yang baik dari penyelenggara negara, reformasi birokrasi, budaya anti korupsi di masyarakat, serta penegakan hukum yang tegas, konsisten, dan terpadu.



Pertanyaan:

Izin bertanya, kok saya tidak bisa daftar Diklat Perjenjangan Auditor Muda untuk bulan Juni ya? Ada keterangan “Status Diklat ini Tertutup”, hanya Pusdiklatwas, Pusbin JFA, dan Perwakilan BPKP yang dapat menginput data.

Perwakilan dari LKPP

Jawaban:

Untuk mendaftar Diklat Jabatan Fungsional Auditor (JFA), setelah masuk ke laman registrasi.bpkp.go.id bisa mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

1. Di “Pilihan Diklat yang Anda Butuhkan”, silakan pilih “Diklat Fungsional Auditor”;
2. Selanjutnya, pilih “Input Peserta”;
3. Di kolom bulan, pilih “all”;
4. Selanjutnya, pilih jenjang kediklatan yang akan diikuti. Untuk Diklat Auditor Terampil dengan kode diklat 0001, Diklat Auditor Ahli Pertama dengan kode diklat 0002, Diklat Auditor Ahli Muda dengan kode diklat 0003, Diklat Auditor Ahli Madya dengan kode diklat 0004, Diklat Auditor Utama dengan kode diklat 0005
5. Unggah (upload) dokumen-dokumen yang diperlukan untuk proses verifikasi/validasi, di antaranya surat usulan mengikuti diklat dari pimpinan, ijazah yang diakui secara kedinasan, SK pangkat terakhir, perhitungan angka kredit untuk pelatihan penjenjangan.

**Salam,
Kapusdiklatwas, Arief Tri Hardiyanto**

Pertanyaan:

Kami akan menyelenggarakan Pelatihan JFA Ahli Pertama bulan Maret dan Juni, serta Perjenjangan Auditor Ahli Muda di bulan Oktober. Mohon diinformasikan persyaratan terkait pelatihan-pelatihan tersebut.

Perwakilan dari Inspektorat Jenderal TNI AL

Jawaban:

Persyaratan peserta Pelatihan Fungsional Auditor Ahli Pertama di lingkungan TNI adalah sebagai berikut:

1. Berijazah paling rendah Sarjana (S1/ Diploma IV atau yang sederajat yang telah diakui secara kedinasan atau Pendidikan Lanjutan Perwira (DIKLAPA) bagi anggota Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD), dan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Laut (TNI AL) atau Sekolah Kesatuan Komando Angkatan Udara (SEKKAU) bagi anggota Tentara Nasional Indonesia Angkatan Udara (TNI AU);
2. Usia paling tinggi 56 tahun pada saat diusulkan;
3. Pangkat paling rendah Mayor;
4. Diusulkan oleh Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional Pertahanan Inspektur Jenderal TNI atau Inspektur Jenderal TNI AD/AL/AU atau asisten personil TNI AD/AL/AU.

Persyaratan peserta Pelatihan Fungsional Auditor Ahli Muda di lingkungan TNI adalah sebagai berikut:

1. Memiliki sertifikat Auditor Ahli Pertama;
2. Pangkat paling rendah Letnan Kolonel;
3. Telah bertugas di unit Internal Pengawasan secara penuh, lebih dari enam bulan, dan pada saat bertugas masih berada dalam unit pengawasan internal.
4. Diusulkan oleh Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional Pertahanan Inspektur Jenderal TNI atau Inspektur Jenderal TNI AD/AL/AU atau asisten personil TNI AD/AL/AU.

**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**.



HIDUP, TINGGAL, DAN CARI CUAN SAMBIL PEDULI LINGKUNGAN

Denia Isetianti, Pendiri Cleanomic

Berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2020 yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS) pada September 2020, jumlah penduduk Indonesia sudah mencapai 270,2 juta jiwa. Angka ini mengalami peningkatan hingga 32,56 juta jiwa jika dibandingkan dengan hasil Sensus Penduduk 2010.

Kenaikan populasi Indonesia, atau dunia pada umumnya, dapat berimplikasi pada pertumbuhan konsumsi energi, serta produksi emisi karbon dan gas rumah kaca, hingga krisis iklim yang dampak buruknya akan dirasakan kembali oleh bumi beserta seluruh makhluk hidupnya, termasuk manusia itu sendiri.

Beruntung, saat ini kesadaran akan potensi masalah ini semakin tinggi. Gaya hidup *sustainable* atau berkelanjutan semakin marak diimplementasikan dalam keseharian. Gaya hidup ini mencerminkan kesadaran akan lingkungan yang dipraktikkan dengan memilih opsi-opsi tindakan

yang memiliki konsekuensi negatif paling minimal, serta memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengurangi hak-hak pemenuhan kebutuhan generasi mendatang.

Mulai dari Diri Sendiri

Denia Isetianti pendiri Cleanomic, adalah salah satu sosok yang konsisten menerapkan prinsip keberlanjutan dalam setiap aktivitasnya. Ia bercerita, proses ‘hijrah’-nya berawal dari *climate anxiety*, kemudian ia mulai aktif berselancar mencari topik-topik terkait kelestarian lingkungan. Di tengah pencariannya itu, ia sampai pada sebuah tayangan video tentang kisah *diver* bernama Rich Horner yang menemukan banyak plastik di perairan Bali. Peristiwa itu membuat hatinya mulai resah dan tergerak untuk bertindak lebih.

“Let’s do something about it,” tulisnya di Instagram Cleanomic pada tahun 2018 lalu saat awal mula Cleanomic lahir.

Denia semakin konsisten melakukan aksi *sustainability* yang ia mulai dari rumahnya sendiri. Ia memilah sampah,

mengompos, dan menjadi konsumen yang lebih bijak dengan memilih produk-produk sehari-hari yang lebih berkepedulian lingkungan. Ia juga mengurasi produk-produk lokal yang ramah lingkungan dan menunjang gaya hidup berkelanjutan untuk dijual di Cleanomic.

“Aktivitas Cleanomic awalnya berjualan produk-produk yang ramah lingkungan, tujuannya supaya masyarakat bisa *kebayang real action* untuk kesehariannya itu seperti apa. Tapi akhirnya tahun 2020 *online shop*-nya kututup karena *ga kepegang* untuk *retail*. Akhirnya kami fokus untuk bikin konten di Cleanomic”, papar Denia saat diwawancarai oleh Tim Warta Pengawasan.

**#HidupLestari untuk
#CuanLestari**

“Kalau kita tidak tahu, kita tidak akan peduli, dan kalau kita tidak peduli, kita tidak akan berubah,”

tulis Denia dan Aldi, suaminya, dalam buku karya mereka berjudul *“Hemat*

“(Sampah) Pangkal Kaya” yang dirilis tahun 2020 lalu. Menurut Denia, edukasi menjadi aspek terpenting untuk menggugah kepedulian dan mengubah perilaku masyarakat. Tagar #HidupLestari dan tagar #CuanLestari ini menjadi konten pilar edukatif Cleanomic.

Dalam perjalanannya membesarkan Cleanomic, Denia berkenalan dengan orang-orang dan komunitas yang mempunyai visi dan misi yang sama. Kemudian, ia menyadari agar aksinya ini semakin berdampak bagi bumi; tidak ada pilihan lain kecuali mengemas aksi kepedulian lingkungan ini menjadi usaha sosial yang kolektif, yaitu usaha yang mengedepankan keberlanjutan baik dari sisi ekonomi, sosial, dan lingkungan.

“Cleanomic ingin menginspirasi, menjadi gudang ide bagi teman-teman saat mencari ide bisnis ramah lingkungan karena sebenarnya banyak sekali anak muda Indonesia yang punya inisiatif kepedulian lingkungan yang keren banget, tapi dikemas dalam aspek bisnis. Mereka *literally* pengusaha, mencari profit, tetapi ada unsur kepedulian lingkungannya. Cleanomic ingin menjadi wadah berkumpulnya teman-teman yang punya inisiatif keren-keren seperti itu. Harapannya, Cleanomic juga bisa menjadi acuan bagi teman-teman lain sebagai konsumen untuk mendukung bisnis-bisnis ramah lingkungan agar semakin banyak *demand*-nya,” ujar Denia.

Denia berharap melalui Cleanomic, semakin banyak orang yang terinspirasi

untuk beraksi, menjadi konsumen bijak yang mendukung perekonomian hijau dan berkelanjutan di Indonesia. Inilah gambaran siklus #HidupLestari untuk #CuanLestari yang ia kampanyekan melalui medianya, yaitu laman, Instagram, Youtube maupun *podcast* Cleanomic.

Rumah Ramah Lingkungan

Pada tahun 2019, Denia berkesempatan untuk membangun rumah tinggal. Ia punya misi besar. Dari awal mendesain calon rumahnya, ia telah memikirkan konsep-konsep yang dapat diterapkan di dalam rumahnya untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan. Dibangun di lahan seluas 44 meter persegi, rumah ramah lingkungan miliknya ini ia namai #Minispossiblehouse.





#Minispossiblehouse dibangun menggunakan material dengan jejak karbon yang minimal dan material *recycle*. Kebutuhan listrik di #Minispossiblehouse sebagian besar dipenuhi dengan sumber energi yang lebih ramah lingkungan, yaitu dengan panel surya (*solar panel*). Di #Minispossiblehouse, Denia juga merancang sistem pengolahan air limbah bekas cucian (*grey water*) untuk keperluan flushing toilet. Ia juga merancang jalur perpipaan untuk menampung air AC dan air hujan yang ia manfaatkan untuk memenuhi kebutuhan air rumah tangga. Dengan pengelolaan listrik dan air seperti ini, ia mengaku dapat menghemat hingga 40 persen dari total tagihan listrik sebelumnya.

“Lebih hemat, karena sesuai peraturan dimungkinkan kami

sebagai rumah tangga menjadi penghasil listrik tenaga surya atap. Sebagai pembangkit listrik kami juga berkontribusi memproduksi energi yang ramah lingkungan, plus kami juga mendapat harga jual listrik,” jelas Denia.

Penggunaan panel surya dan pengelolaan limbah air memang membutuhkan investasi awal yang besar. Untuk Pembaca Warta Pengawasan, Denia memberikan tips supaya rumah menjadi lebih ramah lingkungan dengan *budget* yang ramah di kantong bahkan bisa menghasilkan *cuan* alias *cuan* lestari!

“Pertama, yang murah dan bisa dilakukan oleh siapa pun adalah memilah sampah organik dan anorganik,” ujar Denia.

Berdasarkan riset WeForum di 2019, Indonesia menjadi penyumbang limbah makanan dan plastik terbesar kedua di dunia. Denia mengimbau agar masyarakat semakin aktif memilah sampah.

“Sekarang segala bentuk pilahan sampah sudah banyak yang mau menerima. Bahkan ada yang mau beli sisa minyak jelantah kita di rumah. Jika kita sudah mampu memilah sampah, kita bisa kirim pilahan sampahnya

ke organisasi-organisasi penerima sampah itu,” jelas Denia.

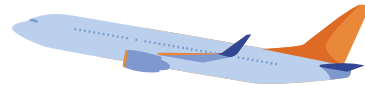
Sementara itu, untuk sampah organik, Denia melakukan pengomposan sederhana di rumahnya dengan bantuan sekam bakar.

“Kalau sudah rajin mengompos, kita pasti otomatis akan bercocok tanam untuk memanfaatkan kompos yang kita hasilkan,” ujar Denia sambil menunjukkan area pengomposan dan kebun pangan kecil di halaman belakang rumahnya.

Kedua, supaya rumah lebih ramah lingkungan, Denia mengimbau masyarakat memeriksa tangki septik. Ia menjelaskan bahwa tangki septik harus sesuai dengan standar, juga harus disedot secara berkala setidaknya 3 sampai 5 tahun sekali. Jika tidak, tangki septik berisiko bocor akan mencemari lingkungan.

Untuk *me-recharge* air tanah, Denia mengajak untuk membuat sumur resapan atau lubang biopori. “Supaya air hujan bisa cepat meresap ke tanah, bukan tersalurkan ke got dan sungai,” terang Denia.

Bagaimana tipsnya, siap mengikuti jejak Denia mewujudkan #HidupLestari?



JUTAAN WAJAH, JUTAAN CERITA



Dari sekian banyak profesi, *Passenger Service Agent* (PSA) bisa jadi profesi yang jarang diekspos publik.

Adalah Ziwa Raisa, gadis Indonesia yang mengadu nasib di Uni Emirat Arab menceritakan suka dukanya bekerja di salah satu maskapai terbaik dunia dalam buku setebal 162 halaman ini.

Sesuai judulnya, *The Million Faces*, Ziwa “curhat” soal pengalamannya mulai dari melamar sebagai PSA di perusahaan internasional dengan karyawan lebih dari 130 kewarganegaraan hingga pertemuannya dengan jutaan wajah di Terminal 1 Bandara Internasional

Dubai. Betah tidak betah, nyatanya Ziwa menetap hampir satu dekade juga di negeri raja minyak tersebut. Memang apa saja tugas dari PSA?

Menurut kontrak yang diceritakan Ziwa, seorang PSA bertugas menyediakan jasa proaktif, termasuk menyambut penumpang dan memberi informasi mengenai suatu penerbangan, memproses lapor masuk yang efisien dalam perjalanan satu atau lebih penerbangan, memastikan penanganan bagasi yang akurat dan aman, bertanggung jawab atas proses embarkasi penumpang di pintu keberangkatan, bahkan terkadang merangkap sebagai kuli angkut barang atau sampah. Bisa dibilang PSA

ini adalah kunci dari pintu masuk suatu negara dan orang yang turut andil dalam menjaga keselamatan penerbangan. Menarik, bukan? Melayani satu penumpang saja sudah banyak hal yang harus diperhatikan oleh seorang PSA, bisa dibayangkan jika bertugas di bandara yang bisa menampung 120 juta penumpang setahun. Di situlah rasanya letak *excitement* dari profesi ini.

Ziwa mengelompokkan ceritanya ke dalam 25 bagian berdasarkan isu-isu yang ia alami. Penumpang yang “ada-ada saja” itu nyatanya memang ada! Pada bab yang berjudul *The Sense of Smell*, misalnya, Ziwa menunjukkan bahwa meski bekerja di tempat yang bersih, nyaman, dan sejuk seperti bandara, tidak menjamin dirinya terbebas dari bau tak sedap. Ketidaknyamanan itu bisa muncul dari penumpang yang dengan santai buang angin atau memang aroma tubuh yang menguar. Atas nama profesionalitas, para PSA tentu harus pandai-pandai mengendalikan diri dan tetap memberi pelayanan terbaik. Selain itu, nama-nama unik penumpang pun seringkali menjadi hiburan di sela-sela rutinitas. Sebut saja Mr. Blessing, Mr. God With Us, Mr. Innocent, hingga seorang penumpang berkebangsaan Eritrea yang menuntut agar dipanggil “Berak” dari namanya “Beraki Ruta”. Konon katanya, nama-nama unik bagi kita tersebut adalah hal lazim bagi orang-orang berkebangsaan Zimbabwe dan Nigeria yang sering memberi nama dari Bahasa Inggris.

Banyak hal lain yang Ziwa ceritakan. Tidak hanya mengundang tawa, ada juga beberapa cerita yang sangat menyentuh ataupun mengesalkan. Buku ini jadi semacam

ensiklopedi geografi benua Afrika dari rute-rute penerbangan yang sering Ziwa sebutkan di dalamnya. Membaca buku ini, kita jadi semakin “melek” terhadap keragaman budaya dan kebiasaan manusia. Masih banyak manusia baik, namun tak sedikit juga yang ternyata memang kurang beradab dan tak segan merendahkan manusia lainnya.

Tapi, terlepas dari jutaan tantangan itu, menjadi PSA bukanlah pilihan yang buruk, bahkan mungkin sebuah *blessing in disguise* bagi muda-mudi masa kini yang doyan melancong. Betapa tidak, bagi PSA ada *privilege* tiket tanpa batas yang memungkinkan kita untuk terbang ke manapun. Apalagi kalau cuma untuk mudik ke kampung halaman yang Ziwa sendiri sampai disebut “si yang punya pesawat” oleh tetangganya di Bogor karena kerap pulang ke Indonesia setiap libur, baik itu sebulan sekali bahkan hingga seminggu sekali.

Bagaimana, tertarik menjadi PSA? Meski sistem kerjanya *open-ended contract*, tapi jika berkinerja baik, profesi ini bisa kita lakoni hingga usia 65 tahun lho.

(Nadia Khaerunnisa)



The Million Faces

Pengarang: **Ziwa Raisa**
Tahun terbit: **2021**
Dimensi: **172**
halaman
Penerbit: **Ellunar Publisher**
ISBN: **978-623-204-947-5**



SINIAR PARA DETEKTIF AMATIR

Media hiburan apa yang tumbuh subur bak cendawan di musim penghujan dalam beberapa tahun belakangan ini? Jika Anda jawab siniar (*podcast*), berarti Anda sepemahaman dengan Oliver Putnam (Martin Short). Kecintaannya akan siniar kriminal berjudul “*All’s not OK in Oklahoma*” tidak sengaja menyatukannya dengan Charles-Haden Savage (Steve Martin) dan Mabel Mora (Selena Gomez). Mereka bertiga adalah penghuni Arconia, sebuah kompleks apartemen di New York. Perkenalan ketiganya diwarnai kehebohan yang terjadi di Arconia. Seorang penghuni, lelaki muda bernama Tim Kono (Julian Cih), ditemukan tewas di apartemennya. Polisi menyimpulkan kematiannya

sebagai bunuh diri. Namun, ketiga tokoh utama tersebut merasa ada yang janggal dengan kasus ini. Ketiganya pun berbagi kesaksian seputar tempat dan waktu kejadian. Dari situ, penyelidikan independen mereka pun dimulai. Tak terlewat, mereka menceritakan perkembangan penyelidikannya dalam siniar yang diberi judul “*Only Murders in the Building*”.

Musim pertama serial misteri-komedi ini telah selesai pada bulan Oktober 2021. Namun, jika melihat kata “*murders*” (dengan “s”) pada judulnya, tentu tidak salah jika penggemar berharap akan ada musim (dan pembunuhan) berikutnya. Terlebih, serial ini tergolong populer dan menuai respon positif.

Meski daya tarik serial ini memang berpusat seputar penyelidikan kasus, ceritanya sendiri tidaklah terlalu gelap sebab tiap episodenya dibumbui dengan humor-humor ringan. Contohnya, penonton akan tersenyum memaklumi canggungnya interaksi lintas generasi antara Mabel dengan dua seniorinya, sebagaimana *generation gap* yang kita temui sehari-hari. Selain itu, kontrasnya karakter Charles dan Oliver pun tak jarang menghasilkan kombinasi yang menggelikan.

Menarik juga untuk disimak tokoh-tokoh lain yang muncul sepanjang cerita ini. Berbagai tokoh ini, dengan karakteristik dan latar belakang masing-masing, memiliki andil masing-masing dalam menguak misteri kematian Tim Kono. Boleh dibilang, setiap peran memiliki benang merah yang dapat menuntun penonton sedikit demi sedikit menuju pemecahan kasusnya. Hal yang juga patut dipuji, isu inklusivitas turut menjadi perhatian dalam serial ini. Bahkan hebatnya, serial ini pun mendedikasikan salah satu episodenya untuk difabel.

Sebagaimana cerita dengan *genre* kriminal lainnya, serial ini juga menyertakan petunjuk-petunjuk yang bisa membuat penonton ikut menerka-nerka. Tentu saja, ada juga pengalihan (atau bahasa kerennya, *red herring*) untuk membingungkan kita dan para tokoh utama dalam upaya memecahkan misteri. Meskipun pengungkapan misterinya tidaklah bombastis, alur penyelidikannya tetap menyenangkan untuk disimak. Penonton yang akrab dengan cerita detektif bisa ikut bersenang-senang menebak-nebak siapa pelakunya.

Sebagai bonus, ada bintang tamu dalam serial ini, yaitu seorang *rockstar* asal Inggris yang berada di New York. Pembaca yang menggemari musik pasti bisa mengira-ngira siapa *rockstar* yang dimaksud. Nah, dengan semua daya tariknya di atas, apakah pembaca tertarik mengisi waktu senggang dengan menamatkan musim pertama serial ini?

(Gilang Rahmat Hastanto)

Jumlah Musim **1**

Jumlah Episode **10**

Negara Asal **Amerika Serikat**

Sutradara **Steve Martin, John Hoffman**

Produser **Thembi Banks, Jane Raab**

Produser **Dan Fogelman, Jess Rosenthal, Jamie Babbit, Steve Martin, Martin Short, Selena Gomez, John Hoffman**

Penulis Naskah **Wes Anderson, Noah Baumbach**

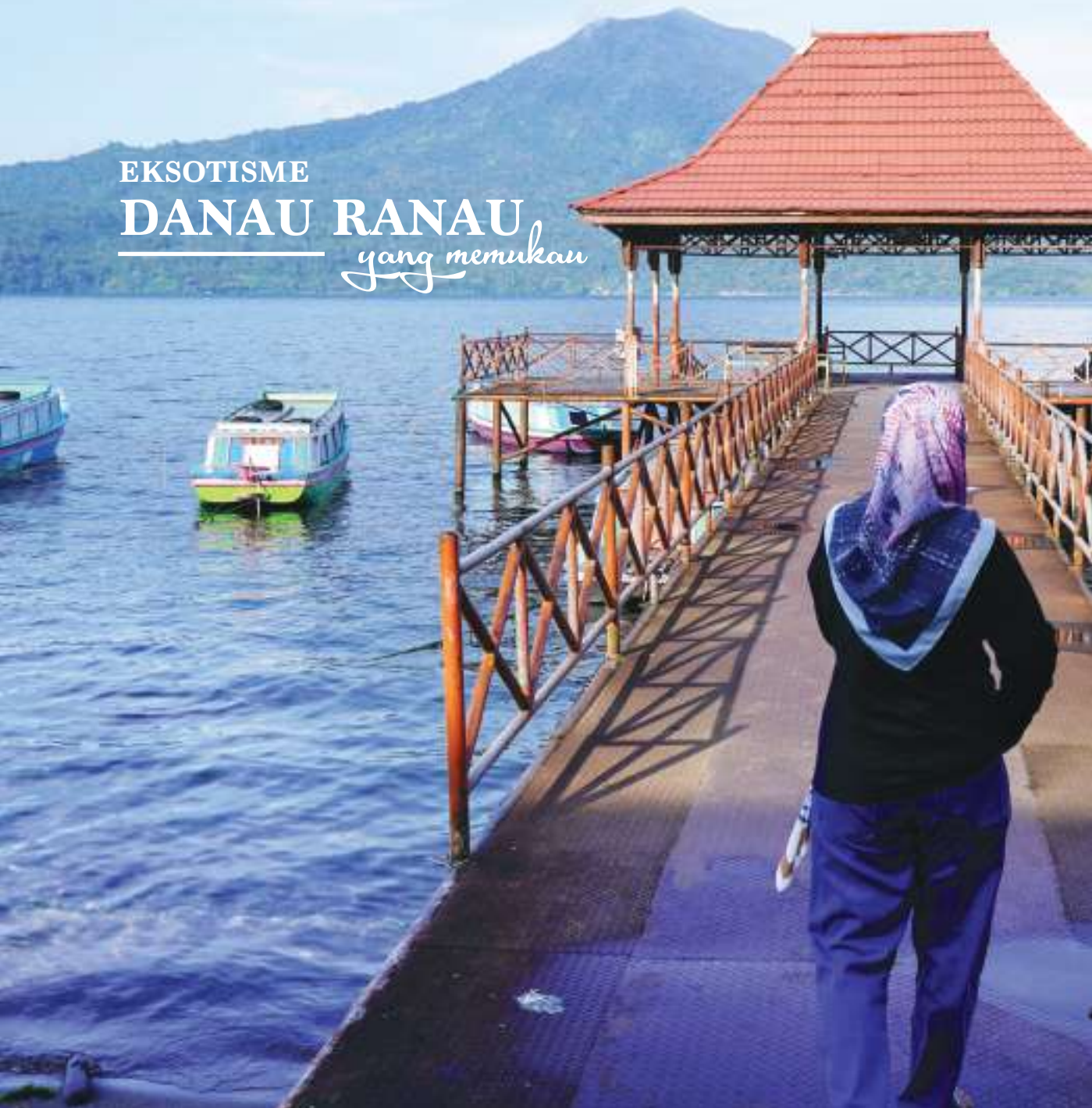
Pemain **Steve Martin, Martin Short, Selena Gomez, Aaron Dominguez, Amy Ryan**
Musik **Siddhartha Khosla**
Sinematografi **Chris Teague**

Editor **Julie Monroe, JoAnne Yarrow, Matthew Barbato**



*Only Murders
in the Building*

EKSOTISME
DANAU RANAU
yang memukau





Dinobatkan sebagai danau terbesar kedua di pulau Sumatera setelah Danau Toba, Danau Ranau merupakan destinasi wisata alam di Provinsi Sumatera Selatan. Secara geografis, Danau Ranau terletak di perbatasan Kabupaten Ogan Komering Ulu Selatan dan Kabupaten Lampung Barat Provinsi Lampung.

Menilik sejarah pembentukannya, Danau Ranau merupakan danau vulkanik, yang terbentuk karena peristiwa alam berupa gempa besar dan efek semburan vulkanik dari gunung berapi di dekatnya sehingga terbentuklah sebuah cekungan besar yang menjadi danau. Luas permukaan danau ini $\pm 125,9$ km² dengan kedalaman rata-rata 174 meter, serta kedalaman maksimum 229 meter. Di sekeliling danau ditumbuhi berbagai tumbuhan semak dan warga setempat sering menyebutnya ranau. Inilah yang menjadi filosofi nama Danau Ranau.

Berwisata ke Danau Ranau, kita dimanjakan keindahan lanskap Gunung Semuning yang dikelilingi lembah. Penulis menjelajahi beberapa objek wisata lain di sekitar, seperti Air Terjun Subik Tuha, hamparan sawah yang luas dan hijau, serta perkebunan kopi. Oya, jangan lupa untuk singgah ke Pulau Marisa, Pulau yang berada di tengah Danau Ranau. Untuk sampai ke Pulau Marisa, kita harus menyeberang menggunakan perahu nelayan yang sudah tersedia di dermaga. Di Pulau Marisa, kita bisa menikmati pemandangan air panas yang mengandung sulfur. Konon, banyak pengunjung berburu mandi dan berendam di sumber air tersebut karena dipercaya dapat mengobati penyakit kulit.

Dengan suguhan alam yang demikian indahnya, tak heran Danau Ranau menjadi tempat yang tak pernah sepi pengunjung di setiap musim liburan. Serunya lagi, wisatawan pun dapat memancing dan membakar hasil



Foto
Ichi Daroma

pancingan di tepi danau. Bagi pecinta makanan laut, kita juga bisa mencoba kuliner hasil laut yang ada di sekitar lokasi. Menikmati ikan bakar dengan berbagai macam olahan, tentu saja rasa dan kesan yang ditawarkan akan berbeda.

Danau Ranau menawarkan satu paket komplit keindahan alam. Ada bukit berlembah, angin sepoi-sepoi, air yang jernih nan biru, dan latar Gunung Semuning yang dikelilingi perbukitan. Suatu perpaduan yang serasi tiada dua. Kondisi alam semacam ini juga sangat cocok untuk menenangkan pikiran.

Bila tertarik untuk menginap, tak perlu khawatir karena di sana sudah ada penginapan mulai dari villa maupun hotel yang berada tepat di tepi danau. Apabila ingin lebih membaur dengan warga, kita juga bisa menyewa rumah penduduk sekitar.

Jika ingin merasakannya secara nyata, datang langsung ke lokasi adalah solusinya. Jangan lupa untuk

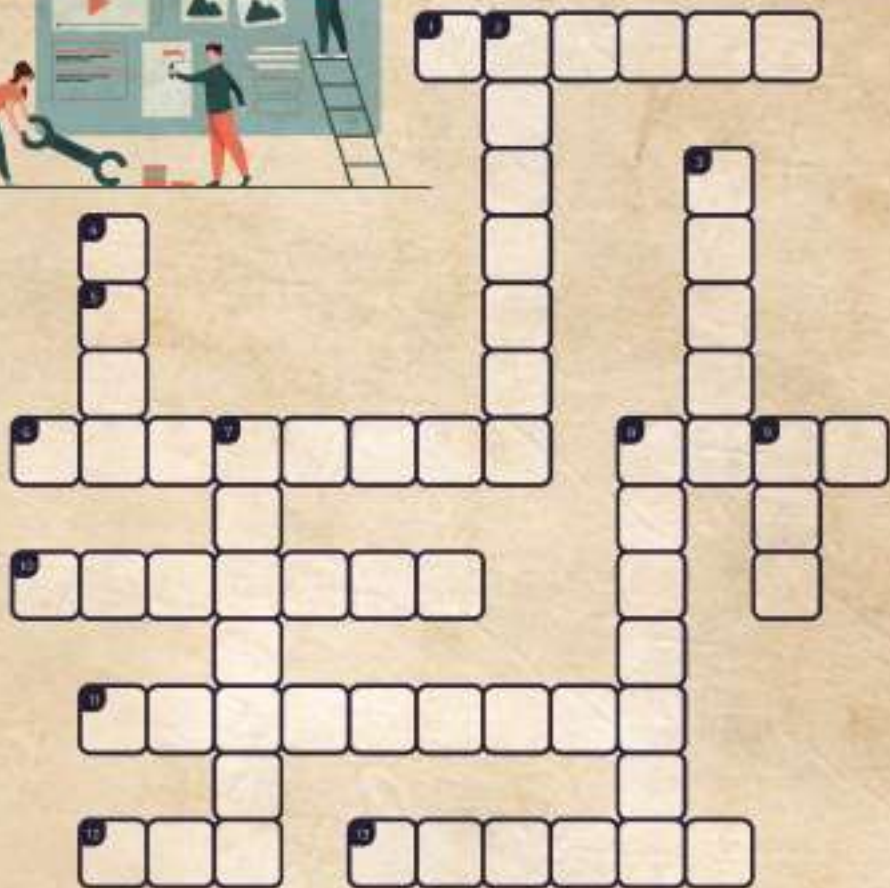
merencanakan perjalanan dan segala kebutuhan yang harus dipersiapkan, terutama bagi pelancong yang berasal dari luar daerah.

Untuk sampai di Danau Ranau, pengunjung perlu menempuh jarak ± 8 jam, baik dari pusat Kota Palembang maupun Kota Lampung. Akses jalan sampai ke Danau Ranau sebenarnya relatif cukup baik, namun tetap perlu berhati-hati karena medan jalan yang berkelok-kelok.

Untuk pembaca yang kangen liburan, jangan lupakan pesan “Di Indonesia Saja” yang digaungkan oleh Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Menparekraf) Sandiaga S. Uno. Danau Ranau menjadi salah satu bukti bahwa pariwisata di Indonesia memang begitu kaya dan beragam. Setiap daerah yang kita kunjungi di Indonesia, hampir seluruhnya memiliki destinasi wisata yang mempesona. Jadi, Di Indonesia Saja ya!

(Ichi Daroma A.)

TEKNIK - TEKNOLOGI



ACROSS

- 1 Sasaran
- 5 Proyek Strategis Nasional
- 6 Penanam modal
- 8 Standar Kerja Pengawasan Intern
- 10 Keadaan yang mendesak
- 11 Akurasi
- 12 Dana investasi pemerintah yang digunakan untuk berbagai tujuan
- 13 Jumlah barang yang diinginkan (Bahasa Inggris)

DOWN

- 2 Penasihat (Bahasa Inggris)
- 3 Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit
- 4 Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
- 7 Tepat dan Berdaya Guna
- 8 Keadaan tidak berkembang
- 9 Indikator utama dalam mengukur pertumbuhan ekonomi di Indonesia

Ketentuan Cara Menjawab:

1. Tulis jawaban di halaman TTS atau di lembar kertas
2. Fotokopi jawaban
3. Kirim jawaban ke: wartapengawasan@gmail.com
dengan subjek: Jawaban Teknik Tekn Sobwas 2/2021
4. Cantumkan Nama Lengkap, Nomor Pajob, Alamat Lengkap, dan Nominasi/Kategori Kampus (Jika ASN/Mahasiswa)

Batas pengiriman jawaban TTS: 30 November 2021

Pemenang terpilih akan mendapat merchandise menarik dan diumumkan di Majalah Warta Pengawasan Edisi 4/2022 dan media sosial BPPK



Indonesia tetap **tangguh
dan **bertumbuh**.
Terima Kasih Indonesia.**

ARTIKEL ■

02

FILOSOFI DAN BUDAYA MALU, VIS-A-VIS PERILAKU KORUP

Oleh: Ardeno Kurniawan

10

PENGENDALIAN DALAM METAMORFOSIS NEGERI KUPU-KUPU

Oleh: Nuansa Gilang Insani

16

JADI PEMIMPIN EFEKTIF DENGAN EMPATI DAN RENDAH HATI

Oleh: Siska Sari Widuri

Filosofi dan Budaya Malu, Vis-A-Vis Perilaku Korup

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

Dalam ajaran Islam, Rasulullah SAW bersabda, “Jika engkau tidak malu, maka berbuatlah sesukamu.” Hadis ini menjelaskan fungsi rasa malu, yaitu sebagai alat kontrol terhadap perilaku seseorang. Ketika seseorang memiliki rasa malu, secara otomatis dirinya akan berusaha untuk tidak melakukan hal-hal menyimpang, korupsi misalnya, yang dapat menimbulkan rasa malu bagi diri dan keluarganya.

Apabila budaya malu diwujudkan, maka rasa malu yang muncul dapat menjadi alat kendali perilaku seseorang yang efektif dan merupakan salah satu unsur utama integritas. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Mencius yang dikutip Wong dan Tsai (2007) sebagai berikut: *“Men cannot live without shame. A sense of shame is the beginning of integrity.”*

Bagi para koruptor, korupsi bukanlah sesuatu yang memalukan apabila lingkungannya tidak memberikan sanksi sosial

dan stimulus negatif yang cukup terhadap perilaku korup yang dilakukannya. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya sebuah lingkungan yang permisif terhadap perilaku korup. Sebagai buktinya, koruptor terkadang masih dapat memperoleh tempat dan jabatan yang penting di lingkungannya.

Meski kelompok masyarakat umum yang peduli dengan isu korupsi memberikan kritikan dan cemoohan perilaku korup yang dilakukan oleh para koruptor, namun hal tersebut tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku korup. Di sisi lain, ketika pihak yang memiliki kekuasaan tidak memberikan sanksi terhadap perilaku seseorang yang melanggar norma dan aturan yang berlaku sebagaimana seharusnya, maka rasa malu dan rasa bersalah akibat perilaku korupsi akan perlahan-lahan sirna.

Kondisi tersebut menyebabkan para koruptor terus melakukan korupsi secara masif. Maknanya, bahwa kritikan dan cemoohan

yang diberikan masyarakat kepada koruptor selama ini ternyata tidak menimbulkan rasa malu dalam diri koruptor, serta tidak mencegah mereka dari tindakan korupsi.

Tentu kita dapat menggunakan berbagai macam konsep untuk menjawab alasan korupsi masih saja terjadi. Konsep tersebut antara lain bahwa koruptor hanya melakukan hal-hal yang sudah umum dilakukan di dalam organisasi dan lingkungannya (banalitas korupsi), serta bahwa mereka melakukan korupsi karena paksaan pihak lain dan bukan merupakan keinginannya sendiri (*denial of responsibility*). Berbagai macam penolakan (*denial*) yang diciptakan oleh para koruptor memiliki tujuan utama untuk merasionalisasi perilaku korup dan menghilangkan rasa malu di dalam dirinya.

Praktik korupsi yang dilakukan secara terus-menerus akan menyebabkan korupsi dianggap sebagai suatu hal yang biasa dan bahkan menjadi sebuah kebiasaan yang umum dilakukan. Praktik korupsi yang telah menjadi sebuah kebiasaan akan mengakibatkan munculnya desensitisasi dan hilangnya rasa malu dalam diri para pelakunya. Selain itu, masyarakat yang telah menganggap korupsi sebagai sebuah hal yang wajar dan lumrah pun turut berkontribusi terhadap hilangnya budaya malu. Masyarakat seakan-akan telah berdamai dengan kasus-kasus korupsi dan bersedia untuk hidup berdampingan dengan gaya hidup korup sehingga menjadikan rasa malu untuk berbuat korupsi cenderung menjadi lenyap.

Lalu, apakah malu itu? Esensi rasa malu adalah sebuah perasaan tidak nyaman yang timbul dalam

diri seseorang karena melakukan perilaku tertentu yang tidak sesuai dengan norma yang berlaku di organisasi dan lingkungannya. Definisi malu itu sendiri adalah sebagai berikut: *the painful feeling arising from the consciousness of something dishonorable, improper, ridiculous, etc., done by oneself or another*.¹

Definisi rasa malu (*shame*) menurut Aristoteles dalam karyanya, *Rhetoric*, sebagaimana dikutip Fussi (2015) adalah sebagai berikut: *Let shame be [defined as] a sort of pain and agitation concerning the class of evils, whether present or past or future, that seem to bring a person into disrespect, and [let] shamelessness [be defined as] a belittling about these same things*.

Dari dua definisi ini, maka intinya rasa malu merupakan rasa sakit yang timbul dalam diri seseorang karena telah atau akan melakukan sesuatu yang jahat, menghilangkan harga diri, konyol dan tidak layak, baik yang dilakukan oleh diri sendiri ataupun dilakukan oleh orang lain.

Aristoteles sendiri mengemukakan satu konsep yang berhubungan dengan rasa malu yaitu *aidos*. Fussi (2015) menjelaskan bahwa konsep *aidos* berhubungan dengan rasa malu yang bersifat prospektif (rasa takut) yang akan mencegah seseorang dari melakukan tindakan tertentu di masa datang. Rasa takut tersebut berhubungan dengan kekhawatiran akan konsekuensi dari sebuah kegiatan, yaitu berupa potensi hilangnya reputasi seseorang di hadapan orang lain.

Perasaan malu didasarkan pada konsep reputasi, harga diri dan kehormatan pribadi seseorang yang dipandang negatif oleh orang lain. Rasa malu akan muncul se-

¹ <https://www.dictionary.com/browse/shame>

bagai akibat dari evaluasi dalam diri seseorang yang merasa tidak nyaman dengan dirinya dan beranggapan bahwa dirinya adalah orang yang memiliki reputasi buruk dan tidak memiliki harga diri, yang ditunjukkan dengan adanya kritikan dari orang lain yang mengkritik karakter maupun perilakunya.

Dari penjelasan tersebut, maka terdapat dua konsep malu. Konsep pertama adalah konsep perasaan malu yang ada dalam diri seseorang (*feeling shame-internal shame*) berupa perasaan tidak nyaman dalam dirinya. Konsep kedua adalah konsep dipermalukan (*being ashamed-external shame*) yang datang dari stimulus eksternal yang muncul karena perilaku yang telah dilakukan. Malu itu sendiri berhubungan dengan kepantasan dan kelayakan sebuah perilaku tertentu dengan norma di masyarakat dan aturan yang berlaku. Rasa malu dapat dirasakan oleh diri sendiri ataupun oleh orang-orang lain yang memiliki kedekatan dengan orang tersebut.

Rasa malu yang muncul dalam diri seseorang dapat dianalisis dengan menggunakan dua macam perspektif, yaitu perspektif psikologi (pemikiran internal seseorang) maupun dengan menggunakan perspektif sosiologi (ikatan sosial), sebagaimana akan dijelaskan berikut ini.

Salah satu konsep psikologi yang dapat digunakan untuk menjelaskan mengenai rasa malu adalah konsep *self-psychology* yang dikemukakan oleh Heinz Kohut sebagai salah satu teori psikodinamika. Konsep ini memiliki tiga komponen utama, yaitu *mirroring*, *idealizing* dan *twinsip*. Seperti apakah tiga komponen tersebut?

Mirroring adalah tentang bagaimana seseorang dapat mengembangkan karakter positif dalam dirinya dengan menggunakan respon positif yang diterima dari orang lain sebagai referensi. Untuk itu, seseorang akan meniru perilaku orang lain agar dapat memperoleh respon positif dari mereka. Komponen kedua, *idealizing* adalah bagaimana agar dapat merasa nyaman dan diterima oleh orang lain. Komponen terakhir, *twinsip*, adalah mengenai kebutuhan seseorang agar dapat disukai orang lain.

Rasa malu akan muncul karena perbedaan antara realitas yang ada dengan konsep diri yang diinginkan oleh dirinya dan orang lain (*ego ideal*). Ketika seseorang melakukan hal-hal yang tidak disukai orang lain, maka hal tersebut akan mendorong munculnya respon negatif berupa kritikan dan cemoohan dari mereka. Kritikan inilah yang kemudian akan menimbulkan rasa malu dalam diri seseorang.

Gilbert dalam Sedighimor-nani (2018) memformulasikan rasa malu dalam diri seseorang ke dalam lima komponen utama sebagai berikut: *social or external cognitive component*, *internal self-evaluative component*, *emotional component*, *behavioural component*, dan *physiological component*. Di bawah ini adalah penjelasan mengenai komponen-komponen tersebut:

1. Komponen kognitif sosial atau eksternal dari malu itu sendiri (konteks sosial dari rasa malu). Komponen ini akan termanifestasikan dalam pikiran orang lain yang melihat dan menilai seseorang secara negatif. Dengan demikian, seseorang akan berpandangan dirinya sebagai

individu yang tidak berharga di hadapan orang lain.

2. Komponen internal diri-evaluatif yang berhubungan dengan rasa malu. Hal ini adalah tentang bagaimana seseorang beranggapan dirinya sebagai seseorang yang gagal dan tidak memiliki harga diri.
3. Komponen emosi dari rasa malu. Ketika seseorang merasakan malu, dirinya akan menunjukkan emosi tertentu seperti merasa gelisah atau marah ketika dirinya merasakan malu.
4. Komponen perilaku yang berhubungan dengan rasa malu berupa mekanisme pertahanan diri (*defense mechanism*). Komponen ini akan ditunjukkan dengan perilaku menjauh dari orang lain dan menghindari menatap mata orang lain ketika merasa malu.
5. Komponen psikologis yang berhubungan dengan rasa malu. Komponen ini muncul dalam bentuk perasaan stres dan tekanan yang muncul karena adanya stimulus dari orang-orang lain yang mempermalukannya.

Dalam konsep sosiologi, rasa malu berhubungan dengan penolakan sosial dan kohesi sosial dalam sebuah hubungan dan interaksi sosial yang terjadi. Ketika seseorang melakukan hal yang menyimpang dari norma sosial yang berlaku di lingkungannya dan masyarakat, maka akan muncul penolakan sosial dari lingkungannya dalam berbagai macam bentuk seperti cemoohan, kritikan hingga pengucilan sebagai bentuk sanksi sosial. Inilah basis dari budaya malu, yaitu tentang bagaimana menjaga reputasi dan

harga diri seseorang di hadapan orang lain.

Hal yang menjadi pertanyaan adalah apakah norma sosial di masyarakat dibangun dengan berlandaskan pada nilai-nilai kebajikan (*virtues*) atau justru berbasis nilai-nilai materialisme dan hedonisme yang menjadi sumber perilaku korup. Ketika norma sosial berbasis nilai-nilai materialisme, maka tolok ukur penolakan sosial akan didasarkan pada seberapa besar kemampuan seseorang memperoleh hal-hal yang bersifat duniawi dan material, seperti harta, jabatan dan status sosial. Kegagalan seseorang dalam memperoleh hal-hal tersebut akan menyebabkan dirinya menjadi malu dan mendapatkan kritik maupun cemoohan dari keluarga dan lingkungannya.

Bagaimana dengan korupsi? Sama seperti kejahatan pada umumnya, korupsi adalah kejahatan yang dilakukan secara sembunyi-sembunyi dan diwarnai dengan aspek rasa khawatir perbuatannya akan diketahui publik. Salah satu penyebab perilaku *incognito* tersebut adalah karena adanya rasa malu. Dengan kata lain, di satu sisi para koruptor tetap memiliki rasa malu, namun di sisi lain mereka tetap melakukan korupsi. Para koruptor tidak malu melakukan korupsi karena perbuatan jahat yang dilakukannya tidak diketahui secara langsung oleh keluarga atau lingkungannya atau karena mereka tidak mendapatkan kritik yang memadai dari keluarga dan lingkungan dekatnya.

Untuk mewujudkan sebuah masyarakat dengan budaya malu, maka prasyarat utama adalah adanya sebuah masyarakat ber-

basis kolektivitas yang saling mengingatkan dalam kebenaran. Kutipan dalam Q.S. Al Ashr menjelaskan mengenai hal tersebut: “Orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasihati untuk kebenaran dan saling menasihati untuk kesabaran.”

Kebiasaan dan budaya sungkan atau ewuh-pakewuh untuk saling mengingatkan individu lain yang akan melakukan penyimpangan harus dihentikan. Perasaan malu dan sungkan yang ada dalam diri seseorang harus diarahkan menjadi perasaan sungkan kepada masyarakat umum apabila dirinya hendak melakukan penyimpangan.

Bagaimana menjadikan malu yang berbasis nilai kebajikan menjadi sebuah budaya? Bagaimana pula implementasi budaya malu dapat menghilangkan kebiasaan dan perilaku korup, sebuah perilaku menyimpang yang berusia sama tuanya dengan usia peradaban manusia?

Webster Dictionary mendefinisikan budaya sebagai berikut: *The set of shared attitudes, values, goals, and practices that characterizes an institution or organization* (seperangkat nilai-nilai yang dibagi bersama, nilai-nilai, tujuan-tujuan, dan praktek-praktek yang menggambarkan sebuah institusi atau organisasi).

Hal yang pertama harus dilakukan adalah memastikan bahwa pondasi budaya malu di masyarakat dibangun berdasarkan pada nilai-nilai kebajikan (*virtue*) yang bersifat hakiki dan universal seperti kesederhanaan, kejujuran dan kebenaran. Dengan demikian, rasa malu akan dapat muncul dalam diri seseorang sebelum dirinya melakukan hal yang menyimpang (*preemptive internal shame*).

Dalam hal ini, seseorang harus merasa malu ketika dirinya ingin melakukan perilaku menyimpang tertentu, seperti korupsi. Untuk itu, seseorang harus memahami apa sajakah perbuatan yang membawa penghargaan dan apa saja perbuatan yang menimbulkan kritikan dari orang lain, yang akan menimbulkan rasa malu.

Persepsi dan opini orang terdekat merupakan hal yang penting dan sangat relevan dalam konsep rasa malu. Seseorang akan merasa malu ketika dirinya tidak melakukan perilaku yang sesuai dengan harapan keluarganya dan orang-orang di dalam komunitasnya, baik itu di lingkungan sosial maupun lingkungan kerjanya. Opini, pendapat dan persepsi mereka merupakan hal yang lebih penting bagi seseorang dibandingkan dengan opini orang-orang yang tidak dikenal, yang tentu tidak akan menjadi bahan pertimbangan orang tersebut.

Kehormatan dan reputasi diri yang menjadi basis rasa malu dalam diri seseorang harus dapat dibangun di atas pondasi bagaimana melakukan hal yang benar di lingkungannya yang akan memunculkan kehormatan dan reputasi yang baik di pandangan orang lain. Seseorang harus merasa kehormatannya rusak ketika dirinya melakukan perilaku menyimpang dari nilai-nilai kebajikan yang bersifat universal sehingga memperoleh kritik dari lingkungannya. Kita dapat melihat bagaimana para pejabat publik di Jepang memilih mundur dari jabatannya apabila dirinya terlibat dalam skandal tertentu. Perilaku tersebut menunjukkan tingginya rasa malu dalam diri mereka ketika melakukan skandal tertentu.

Selain itu, coba kita lihat jalan hidup Muhammad Hatta dan K.H. Agus Salim yang memegang teguh nilai-nilai kesederhanaan dan integritas. Dua sosok ini akan merasa malu apabila mereka melakukan hal-hal yang tidak sesuai dengan kedua nilai ini. *Legacy* yang mereka tinggalkan akan tetap diingat dan dikenang masyarakat walaupun kedua sosok ini sudah tidak ada.

Budaya malu tidak boleh dibangun di atas perasaan malu dalam diri seseorang karena tidak mengikuti perilaku orang lain di lingkungannya yang menyimpang. Dengan demikian, hal yang terpenting di sini adalah bagaimana menciptakan norma yang sesuai dengan nilai-nilai integritas dan kebajikan, bukan norma dan budaya yang berlandaskan pada nilai-nilai materialisme dan hedonisme.

Hal selanjutnya yang harus diperhatikan dalam membangun budaya malu adalah bahwa seluruh lingkungan masyarakat, mulai dari lingkungan keluarga, sekolah hingga organisasi masyarakat dan keagamaan, harus memiliki kesadaran bahwa hidup dengan kejujuran itu merupakan kemuliaan yang utama, sedangkan perilaku korup dan sifat serakah adalah hal yang hina dan kotor.

Faktor yang harus diperhatikan adalah bagaimana menjadikan rasa malu dan penderitaan akibat sanksi sosial yang akan diterima para koruptor dari perbuatan korupsi dapat melebihi rasa senang yang akan mereka peroleh karena melakukan perbuatan hina tersebut. Rasa malu harus disusun di atas kesadaran bahwa apabila seseorang melakukan korupsi, maka diri dan keluarganya akan

memperoleh penderitaan sosial berupa kritikan dan cacian dari lingkungan terdekatnya dan masyarakat.

Untuk itu diperlukan penerapan transparansi dan akuntabilitas nyata serta unsur-unsur masyarakat yang kritis dan selalu melakukan pengawasan. Para tokoh masyarakat, orang-orang yang berpengaruh dan para tokoh agama sebagai sosok yang memiliki massa dan pengaruh di masyarakat harus dapat membangun sebuah komunitas yang selalu membangun perilaku antikorupsi dan mengkritisi isu-isu korupsi secara terus-menerus. Media massa yang disebut-sebut sebagai pilar keempat negara juga harus mampu menjalankan fungsi pengawasan, dengan cara selalu memberitakan dan melakukan investigasi secara mendalam mengenai kasus-kasus korupsi dengan proaktif. Keberadaan tokoh masyarakat dan media massa yang kritis akan menjadikan seseorang menjadi malu apabila akan melakukan korupsi.

Keluarga sebagai komponen utama bagi kehidupan seseorang memiliki peranan penting dalam membudayakan rasa malu. Untuk itu, anggota keluarga harus dapat memiliki nilai-nilai kebajikan, seperti kejujuran dan kesederhanaan, bukan nilai hedonisme dan materialisme. Peran serta masyarakat adalah diperlukan untuk mewujudkan sebuah konsep keluarga yang memiliki budaya malu. Interaksi antara anggota keluarga dengan tokoh-tokoh agama dan masyarakat yang berorientasi pada nilai kejujuran akan mendorong terciptanya sebuah keluarga yang berpedoman pada nilai kejujuran dan merasa malu apabila mereka akan berperilaku tidak jujur.

Dalam lingkup sekolah, guru memiliki kewajiban untuk mengajarkan dan mempraktikkan nilai hakiki, seperti kejujuran, tentang rasa malu untuk berbuat curang, serta kesadaran bahwa perbuatan curang akan menimbulkan penderitaan kepada para siswanya (penderitaan bagi siswa tersebut dan bagi keluarganya). Sebagai gambaran, guru wajib mendorong siswa untuk melapor kepadanya ketika mereka memperoleh nilai tinggi yang seharusnya tidak diperolehnya dan agar mereka merasa malu ketika berbuat curang dalam ujian.

Model pembelajaran seperti ini akan dapat memunculkan kesadaran dan rasa malu dalam diri siswa yang akan membiasakan mereka untuk selalu berperilaku jujur dan memiliki rasa malu yang akan mencegah mereka dari melakukan penyimpangan. Pembelajaran mengenai rasa malu dan kejujuran kepada para siswa adalah hal yang penting karena menanamkan nilai kejujuran dan rasa malu kepada siswa akan lebih mudah dan efektif dibandingkan dengan menanamkan nilai kejujuran kepada orang dewasa.

Di tingkat organisasi pemerintahan, seorang pimpinan harus dapat menggalakkan implementasi budaya malu, menetapkan kode etik yang berbasis budaya malu dan memantau pelaksanaannya. Di samping itu, pimpinan juga harus dapat membangun sebuah sistem serta mekanisme kerja yang memungkinkan masing-masing personil organisasi untuk saling mengingatkan satu sama lain.

Dalam pembahasan mengenai bagaimana penerapan budaya malu dalam tataran hubungan sosial, terdapat dua konsep ikatan

sosial yang disusun oleh Ferdinand Tönnies, seorang sosiolog Jerman. Konsep pertama adalah *gemeinschaft*. Konsep ini mengutamakan komunitas (kolektivitas), yang dibangun berdasarkan norma sosial yang berlaku dan keterikatan akan norma tersebut. Pelanggaran terhadap norma tersebut akan berakibat munculnya sanksi sosial dari orang-orang di komunitas tersebut. Konsep kedua adalah *gesellschaft* yang menekankan pada kepentingan diri sendiri (individualisme). Dalam konsep ini perilaku individu diatur oleh aturan tertulis sebagai alat kendali perilaku orang-orang dalam masyarakat.

Konsep *gemeinschaft* dapat digunakan untuk mewujudkan budaya malu dalam organisasi. Budaya kerja berbasis *gemeinschaft* (budaya kerja berbasis norma dan saling mengingatkan antar anggota organisasi) harus diwujudkan dimana masing-masing individu dapat saling mengawasi dan mengingatkan satu sama lain. Budaya kerja ini harus berlandaskan pada nilai-nilai kebajikan yang bersifat universal seperti kejujuran dan kebenaran.

Daftar Pustaka

- Fussi, Alessandra. 2015. Aristotle on Shame. Ancient Philosophy 35. Mathesis Publications.
- Sedighimornani, Neda. 2018. Shame and its Features: Understanding of Shame. European Journal of Social Sciences Studies Volume 3 Issue 3. University of Bath United Kingdom.
- <https://www.dictionary.com/browse/shame>

<https://www.goodtherapy.org/learn-about-therapy/types/self-psychology>

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture>

Syahrial Syarbaini Rusdianta, *Dasar-dasar Sosiologi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), Hal 44.

Wong, Y., & Tsai, J. 2007. Cultural models of shame and guilt. In J. L. Tracy, R. W. Robins, & J. P. Tangney (Eds.), *The self-conscious emotions: Theory and research* (pp. 209–223). Guilford Press.

Pengendalian dalam Metamorfosis Negeri Kupu-kupu

Nuansa Gilang Insani,
Auditor Muda pada Deputi Bidang Pengawasan
Penyelenggaraan Keuangan Daerah

Pernahkah terbayang sedang berjalan dan diikuti banyak kupu-kupu terbang? Sensasi itu tidak hanya ada di negeri dongeng, melainkan dapat kita rasakan ketika berkunjung ke Taman Nasional Bantimurung Bulusaraung (TNBB) di Kecamatan Bantimurung, Kabupaten Maros, Provinsi Sulawesi Selatan. Keindahan kepak sayap kupu-kupu tersebut kemudian menjadi ikon daerah Kabupaten Maros sebagai Negeri Kupu-Kupu. Tidak hanya menganugerahi dengan fauna yang cantik, Tuhan juga menganugerahi Kabupaten Maros dengan keindahan dan kekayaan alam, yang dimanfaatkan menjadi obyek wisata alam, yaitu obyek wisata yang berbasis pada alam, baik panorama alam, kondisi alam, keunikan alam, dan bentukan alam. Selain Taman Nasional Bantimurung Bulusaraung (TNBB), obyek wisata alam lainnya yang menjadi prima-

dona, antara lain Gua Leang Leang dan Desa Wisata Rammang Rammang, dengan ciri khas bentangan perbukitan karst di sekelilingnya.

Daerah Potensial di Ujung Selatan Sulawesi

Provinsi Sulawesi Selatan juga merupakan daerah penghasil tanaman pangan terbesar di kawasan timur Indonesia. Predikat sebagai lumbung padi nasional menguatkan posisi Provinsi Sulawesi Selatan sebagai produsen tanaman pangan yang cukup potensial. Salah satu wilayah yang potensial adalah Kabupaten Maros, yang didukung dengan area persawahan yang luas dan iklim yang mendukung, menjadikan daerah ini dapat mewujudkan swasembada beras setiap tahun. Wilayahnya yang berada di daerah pesisir pantai dan laut juga membuat Kabupaten Maros memiliki potensi pengembangan perikanan laut dan darat yang cukup besar. Pada



PRODUK DOMESTIK REGIONAL BRUTO (PDRB) atas dasar harga berlaku menggambarkan nilai tambah barang dan jasa yang dihitung menggunakan harga pada tahun berjalan.

TOP 3 KONTRIBUSI PDRB 2020

sektor ini, komoditas yang menjadi andalan antara lain Udang Sitto, Bale Bolu (Ikan Bandeng), Kepiting Dato, dan Sunu (Ikan Kerapu). Sektor andalan lainnya adalah kehutanan. Kawasan hutan di Kabupaten Maros terbagi dalam 3 fungsi, yakni Hutan Lindung, Hutan Produksi Biasa/Terbatas, dan Taman Nasional. Ketiga sektor tersebut menjadi penyumbang Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) ketiga terbesar bagi Kabupaten Maros. Pada tahun 2020, sektor Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan berkontribusi sebesar 18,52% dari total PDRB.

Modal keindahan dan kekayaan alam tersebut selanjutnya dimanfaatkan Bupati Maros untuk mewujudkan visinya, yaitu “Maros Lebih Sejahtera 2021”. Pemanfaatan keindahan dan kekayaan alam dalam upaya mencapai visi tersebut terlihat dalam Misi 1 (Meningkatkan Perekonomian Daerah) dan Misi 5 (Meningkatkan Kualitas Pengelolaan Sumber Daya Alam), sebagaimana ditetapkan dalam RPJMD Kabupaten Maros Periode 2016-2021. Visi dan misi yang singkat, padat, dan jelas. Namun, tentu tidak mudah untuk mencapai itu semua.



Potensi daerah dan kekayaan alam yang luar biasa seharusnya mampu mendorong peningkatan perekonomian daerah melalui berbagai aktivitas masyarakat dan peluang investasi. Lokasi yang strategis sebagai gerbang Kawasan Indonesia Timur dan menjadi bagian wilayah terpadu Mamminasata diharapkan dapat membuat perekonomian Kabupaten Maros terus berdenyut. Namun, di sisi lain masih terdapat hal-hal perlu diperbaiki untuk dapat mewujudkan, khususnya faktor-faktor internal yang ada di dalam Pemerintah Kabupaten Maros.

Bentangan alam berskala besar seperti perbukitan karst dan variannya belum dikelola secara optimal menjadi obyek wisata yang populer, kalah viral dengan sungai atau perbukitan kecil di Jawa yang dipromosikan secara masif melalui media sosial. Upaya melibatkan masyarakat dalam pengelolaan tempat wisata sehingga pergerakan ekonomi dapat langsung dirasakan pun masih perlu didorong. Dari sektor pertanian, ancaman paling nyata berasal dari lahan pertanian yang semakin menyusut akibat alih fungsi lahan. Pembinaan kepada kelompok tani dan nelayan juga membutuhkan usaha ekstra. Perkembangan teknologi pertanian berbenturan dengan rata-rata usia petani dan nelayan yang semakin tua, akibat minimnya minat penduduk usia muda untuk menjadi petani atau nelayan. Hal yang tidak kalah krusial adalah perlunya meningkatkan koordinasi dan menyelaraskan perencanaan antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) agar kegiatan pembangunan dapat sinkron, terpadu, dan tidak berjalan sendiri-sendiri. Untuk mengatasinya,

perlu disusun perencanaan yang baik mulai dari penetapan tujuan dan sasaran yang tepat, hingga perumusan indikator kinerja dan target yang baik. Perencanaan harus selaras dari tingkat pemerintah daerah hingga tingkat OPD, diturunkan dengan baik dari visi hingga sub kegiatan, serta menggambarkan keterkaitan tanggung jawab antar OPD. Selanjutnya, perlu dibangun pengendalian yang baik untuk mengawal pencapaian tujuan dan sasaran tersebut dengan memperhatikan risiko-risiko yang berpotensi dapat menghambatnya.

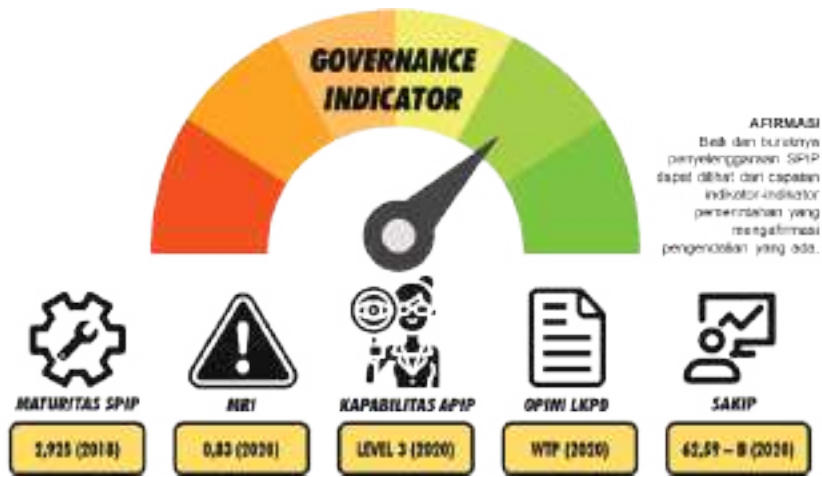
Urgensi Perencanaan dan Pengendalian yang Baik

Benjamin Franklin mengatakan bahwa *"If you fail to plan, you plan to fail"*, yang berarti ketika gagal merencanakan sesuatu, maka sesungguhnya kita sedang merencanakan kegagalan. Pemeo terkenal itu menekankan begitu pentingnya perencanaan dalam upaya mencapai sesuatu, juga masih menjadi salah satu pekerjaan rumah besar bagi Pemerintah Kabupaten Maros. Mencuplik hasil Evaluasi Perencanaan dan Penganggaran yang dilakukan Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Selatan, hal-hal yang menjadi perhatian di antaranya program/kegiatan/sub kegiatan pada OPD perlu lebih memperhatikan perencanaan yang lebih tinggi seperti Sasaran OPD dan Sasaran Strategis Pemerintah Kabupaten Maros, serta indikator kinerja harus dirumuskan dengan tepat, baik secara pengukuran maupun relevansinya.

Selain perencanaan yang baik, pengendalian untuk mengawal pencapaian *"Maros Lebih Sejahtera 2021"* juga harus senan-

tiasa ditingkatkan. Keberhasilan Pemerintah Kabupaten Maros meraih opini laporan keuangan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK untuk kesembilan kalinya baru menunjukkan satu sisi pengendalian yang dibangun,

khususnya terkait pengelolaan keuangan. Di sisi yang lain, perbaikan di sisi pengendalian masih diperlukan terutama melihat hasil penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP dan Manajemen Risiko Indeks (MRI).



Kelemahan pengendalian yang menjadi catatan penyebab belum tercapainya level 3 antara lain pada tahun penilaian Pemerintah Kabupaten Maros belum memiliki kebijakan mengenai penerapan manajemen risiko. Selain itu, pengidentifikasian risiko masih terbatas dilakukan pada risiko operasional saja. Seperti yang kita pahami bersama, selain risiko operasional, keberadaan risiko

strategis untuk tingkat OPD dan Pemerintah Daerah juga perlu dikelola. Pelaksanaan pemantauan atas capaian kinerja maupun pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi APIP yang belum optimal juga menjadi kelemahan pengendalian yang lain. Terakhir, pengendalian dan pengawasan belum sepenuhnya dilakukan dengan mempertimbangkan risiko teridentifikasi.



Terkait pengawasan yang belum sepenuhnya mempertimbangkan risiko teridentifikasi, hal ini erat kaitannya dengan efektivitas peran APIP. Kapabilitas APIP Kabupaten Maros memang telah berhasil mencapai level 3, tetapi masih terdapat beberapa catatan yang perlu diperhatikan, salah satunya hal tersebut di atas. Catatan lain adalah perlunya meningkatkan kompetensi SDM Inspektorat selaku APIP daerah, khususnya terkait manajemen risiko, PPBR, dan audit kinerja. Hasil pengawasan Inspektorat ke depannya juga diharapkan mampu meningkatkan ketaatan, perbaikan kinerja, perbaikan tata kelola, peningkatan kualitas penerapan manajemen risiko serta pengendalian dalam rangka mengawal tujuan Pemerintah Kabupaten Maros.

Hal tersebut selaras dengan perubahan paradigma pengawasan APIP. Era auditor internal yang

hanya berperan sebagai *watchdog* telah berakhir. Inspektorat tidak lagi hanya melaksanakan pengawasan yang bersifat *assurance*, tetapi juga harus mampu menyediakan layanan *consulting*. Beberapa OPD pada Pemerintah Kabupaten Maros mungkin belum memahami, sehingga Inspektorat perlu lebih gencar mensosialisasikan bahwa peran mereka akan lebih bermakna apabila tidak hanya sekadar menjadi pemadam kebakaran. Di sisi lain, OPD lainnya justru telah memahami dan berani melemparkan jargon “APIP berdaya, OPD berjaya” dalam suatu sesi diskusi. Jargon sederhana yang sarat makna, yang menggambarkan pemahaman lebih lanjut untuk menempatkan Inspektorat bukan sebagai lawan, tetapi kawan yang senantiasa mendampingi perbaikan pengendalian, dalam konteks mengawal tujuan setiap OPD.



STRATEGI
Untuk mencapai level 3, strategi yang tepat perlu dilakukan. Tidak hanya perbaikan, tetapi juga perlu perbaikan, tetapi juga perlu perbaikan, tetapi juga perlu perbaikan, tetapi juga perlu perbaikan.

Pemerintah Kabupaten Maros bukan hanya diam dan tidak melakukan upaya perbaikan. Infrastruktur pengendalian terus dibangun. Terbaru, Pemerintah Kabupaten Maros telah mene-

tapkan Peraturan Bupati Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Maros, diikuti pembinaan kepada pimpinan dan pegawai melalui bimtek,

sosialisasi, dan pelatihan sertifikasi. Suatu langkah besar untuk memulai perbaikan pengendalian berbasis upaya mengawal pencapaian tujuan organisasi. Tujuan organisasi tersebut senantiasa direviu sehingga RPJMD Periode 2016-2021 direvisi merespons perubahan strategis yang terjadi. Secara berkala capaian kinerja yang ditetapkan dalam dokumen perencanaan juga dipantau capaiannya. Langkah strategis lainnya adalah pelaksanaan audit kinerja oleh Inspektorat. Atas sektor pariwisata dan sektor pertanian/perikanan yang menjadi primadona daerah di antaranya telah dilakukan audit kinerja Pembangunan Daya Tarik Wisata, Peningkatan Produksi Tanaman Pangan dan Hortikultura, dan Pengembangan Perikanan Budidaya. Audit kinerja tersebut dilakukan dengan tujuan untuk memetakan permasalahan dan memberikan rekomendasi perbaikan strategis.

Untuk mendorong perbaikan pengendalian secara berkelanjutan, penilaian SPIP Terintegrasi yang ditetapkan melalui Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan SPIP Terintegrasi pada kementerian/lembaga/daerah (K/L/D) dapat menjadi solusi. Dengan metode yang lebih komprehensif, penilaian SPIP Terintegrasi dapat memotret mulai dari perencanaan, struktur dan proses pengendalian yang dibangun, hingga pencapaian hasilnya. Penilaian yang dapat mengidentifikasi *area of improvement* dan menghasilkan rekomendasi perbaikan akan sangat bermanfaat untuk mengawal tujuan organisasi. Dalam konteks Pemerintah Ka-

bupaten Maros misalnya, seberapa jauh perencanaan yang ditetapkan dan pengendalian yang dibangun dapat memastikan “Maros Lebih Sejahtera 2021” tercapai.

Terkait proses penilaian, Pemerintah Kabupaten Maros juga telah melakukan beberapa upaya. Bekerja sama dengan Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Selatan, berbagai kegiatan sosialisasi dan bimtek telah dilaksanakan. Pembinaan dilakukan secara bertahap dan tematik, mulai dari proses penilaian, pemahaman penerapan manajemen risiko, hingga penggunaan aplikasi e-SPIP. Dari Inspektorat juga telah berkomitmen mengawal tahap per tahap pelaksanaan penilaian. Langkah penting lainnya adalah memberikan pemahaman, baik pada level pimpinan maupun para staf teknis, bahwa kompleksnya proses penilaian akan setimpal dengan hasilnya apabila dilakukan sesuai prosedur. Penilaian yang baik akan dapat mengidentifikasi *area of improvement*, yang selanjutnya bermuara pada pemberian rekomendasi perbaikan pengendalian yang tepat.

Cita-cita mewujudkan “Maros Lebih Sejahtera 2021” bukan sekedar mimpi apabila setiap komponen pemerintahan berkomitmen memperbaiki pengendalian dalam bingkai SPIP terintegrasi. Pelaksanaan penilaian bukan hanya untuk mengejar capaian level. Yang diharapkan justru proses perbaikan pengendalian secara berkelanjutan. Tidak ada hal yang instan untuk menjadi indah. Seperti proses metamorfosis kupu-kupu, Pemerintah Kabupaten Maros perlu terus berproses untuk mewujudkan cita-citanya.

Jadi Pemimpin Efektif dengan Empati dan Rendah Hati

Siska Sari Widuri,
Subkoordinator Pengembangan dan Manajemen Talenta
pada Biro Sumber Daya Manusia

Vera Cordeiro adalah seorang dokter di Brazil yang sukses membangun organisasi nirlaba yang membantu anak-anak kurang mampu untuk mengakses perawatan kesehatan yang mereka perlukan. Setelah berhasil mendapatkan dukungan dari pemerintah, donor internasional, media dan publik, Vera berhasil membangun organisasinya, Instituto DARA, menjadi lembaga nonprofit paling besar di Brazil.

Selaras dengan semakin besarnya organisasinya, Cordeiro semakin memiliki pengaruh secara nasional

maupun internasional. Ia kerap kali diminta berbicara di forum bergengsi. Namun dibalik kesuksesannya, orang-orang terdekatnya menyuarkan protes karena mereka merasa Cordeiro menjadi sosok pemimpin yang melelahkan. Rekan kerjanya menyatakan Cordeiro sering menginterupsi dan mengecilkan ide-ide mereka. Bahkan putrinya sendiri menyampaikan bahwa Cordeiro lebih peduli terhadap awards dan event daripada anak-anak yang seharusnya menjadi fokus organisasinya.

Menjadi pemimpin pada sebuah organisasi merupakan posisi yang vital karena di tangan pemimpin lah arah perubahan dan kewenangan untuk mengeksekusi strategi berada. Sebagaimana Uncle Ben dalam film *Spiderman* katakan, “*With great power comes great responsibility*”. Dalam kepemimpinannya, setiap pemimpin menghadapi dua risiko yang dapat mengurangi efektivitas.

Pertama, *hubris*, yaitu kebanggaan dan rasa percaya diri yang terlalu besar sehingga mengakibatkan overestimasi kemampuan diri. Yang kedua, *self-focus*, yang selanjutnya membuat seorang pemimpin kurang dapat memahami bawahannya sehingga pada akhirnya tidak dapat mengelola tim dengan efektif.

Setiap orang berpotensi untuk terjebak dalam kedua hal di atas ketika memiliki kekuasaan.

Melalui artikel ini, dipaparkan strategi agar setiap pemimpin dapat mengenali gejala-gejala tersebut dan mengatasinya sehingga dapat menjadi pemimpin yang efektif.

Bahaya *hubris* dan Strategi untuk Mengatasinya

Penelitian mengenai fenomena *hubris* (rasa bangga yang terlalu besar dan rasa percaya diri yang terlalu tinggi; biasanya hadir berdampingan dengan semakin tingginya posisi seseorang) telah banyak dilakukan dalam disiplin ilmu manajemen. Penelitian menunjukkan bahwa seorang CEO yang memiliki pengalaman dan pernah dipuji atas pencapaiannya menjadi jauh lebih percaya diri dan cenderung mengoverestimasi kemampuannya. Ketika seseorang menganggap dirinya selalu tahu atau jauh lebih tahu daripada orang lain, maka ia akan lebih sulit menerima masukan maupun mau belajar hal baru.

Battilana dan Casciaro mengemukakan bahwa *antidote* untuk *hubris* adalah terus memupuk kerendahhatian. Kerendahhatian, atau kebebasan dari rasa angkuh dan kebanggaan berlebih, memerlukan kemampuan untuk dapat mengukur kemampuan diri secara realistis dan mengakui keterbatasan yang dimiliki. Untuk memupuk rasa rendah hati, maka ada beberapa strategi yang dapat dilakukan:

- a. Biasakan untuk bisa mengatakan “Saya tidak tahu” dan merasa nyaman jika kita tidak tahu.
Mengatakan tidak tahu bukan berarti tidak mau belajar. Jika kita tahu jawaban atas suatu pertanyaan atau permasalahan, silakan menjawab. Namun

jika kita tidak tahu, biasakan untuk merasa nyaman mengatakan “Saya tidak tahu”, dan meminta waktu untuk mempelajari masalah tersebut lebih lanjut.

Penelitian menunjukkan, orang-orang yang secara jujur mengakui ketidaktahuannya, dianggap lebih kredibel dan lebih dipercaya. Selain itu, penelitian menunjukkan pemimpin yang nyaman mengakui ketidaktahuannya memiliki tim yang lebih tinggi kontribusinya, lebih puas dalam bekerja, dan memiliki iklim belajar yang lebih tinggi.

- b. Buka media untuk memperoleh masukan yang jujur.

Setelah mendengar protes orang-orang terdekatnya, Cordeiro membuat jadwal pertemuan mingguan dengan timnya. Melalui pertemuan mingguan ini, ia memberi kesempatan bagi anggota timnya untuk melaporkan capaian kerja, ide, maupun kegelisahan/kendala yang mereka hadapi. Cordeiro juga mengumumkan komitmen publik untuk tidak menginterupsi dan mau untuk mendengar secara tulus apa yang disampaikan timnya. Melalui media dan komitmen ini, jiwa karsa dan rasa tanggung jawab tim berangsur-angsur diperkuat.

Beberapa pemimpin memilih media yang lebih personal untuk mendengarkan timnya. Tracy Abel, *Ontario Teacher's Pension Plan*, memiliki *council* yang terdiri dari 12 orang terpercaya yang selalu ia minta untuk menyampaikan sejujur-jujurnya jika mereka melihat atau mendengar perilaku Abel yang kurang tepat.

- c. Selalu ingat bahwa roda selalu berputar.

Sejarawan mencatat bahwa di belakang setiap Jenderal Roman selalu ada bendera yang bertuliskan “*Hominem te memento*” yang berarti “Ingat bahwa kau hanyalah seorang manusia.”

Cara paling mudah untuk terus merasa rendah hati adalah untuk terus mengingat bahwa roda selalu berputar.

Bahaya *Self-focus* dan Strategi Mengatasinya

Sebuah eksperimen mengenai empati menggunakan test *Reading the Mind in the Eyes*, menyimpulkan bahwa peserta eksperimen yang memiliki posisi lebih tinggi kerap kali tidak mampu secara akurat mengenali emosi atau suasana hati orang lain. Insensitivitas ini sering juga ditemui pada manajer yang kurang dapat memahami bawahan ataupun hubungan antar bawahannya.

Penelitian lain menunjukkan dua mata pisau yang bertolak belakang. Pemimpin kerap kali memperoleh kekuasaan melalui kemampuannya untuk mengenali jejaring dan mengoptimalkan jejaring tersebut untuk membangun pengaruh. Namun semakin berkuasa seseorang, semakin berkurang pula kemampuannya mengenali jejaring di bawahnya. Fenomena ini diakibatkan oleh meningkatkan *self-focus* yang semakin meningkat, dengan semakin tingginya posisi seseorang. Semakin tinggi *self-focus*, semakin kecil perhatian seseorang terhadap sekitarnya.

Seorang pemimpin yang tidak memiliki pemahaman atas orang-orang sekitarnya, dan di bawahnya, tentunya semakin kurang

efektif dalam mengelola timnya. *You can't lead colleagues you don't understand*. Tim tidak akan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka jika mereka merasa pemimpinnya tidak peduli terhadap mereka. Mereka mungkin masih akan mengerjakan tugas dari pemimpinnya, namun dalam jangka panjang kinerja tersebut akan menurun.

Untuk menghindari risiko tersebut, maka setiap orang dan setiap pemimpin perlu terus memupuk rasa empati terhadap orang lain. Beberapa strategi yang dapat dilakukan:

- a. Tempatkan diri pada pekerjaan orang lain. Seorang pemimpin yang mampu menempatkan diri pada pekerjaan bawahannya, akan lebih mampu memahami dan berempati terhadap kondisi yang dihadapi bawahannya. Melalui pemahaman tersebut, pemimpin akan dapat menghargai apa yang telah dikerjakan timnya, dan dapat memberikan arahan atau masukan sesuai realita di lapangan.
- b. Gunakan *storytelling* jika membayangkan berada di suatu pekerjaan ternyata sulit dilakukan. Kadang kala situasinya tidak memungkinkan untuk betul-betul menempatkan diri di pekerjaan orang lain. Strategi yang dapat kita lakukan adalah meningkatkan kemampuan mendengar untuk bisa memahami apa yang dialami tim.
- c. Racik saling ketergantungan antar unit atau antar tim. Terus tekankan bahwa kinerja setiap unit saling bergantung dan mempengaruhi unit lainnya. Setiap pegawai tidak bekerja sendiri, setiap pegawai memerlukan satu sama lain, dan seti-

ap aksi mempengaruhi orang lain dalam organisasi. Sulit untuk tetap *self-focus* jika setiap orang merasa interdependen dengan yang lain.

Penutup

Kedua kualitas di atas, ke-
rendahhatian dan empati, dapat meningkatkan keterbukaan seseorang untuk terus belajar dan memahami orang lain sehingga dapat memimpin tim yang efektif. Membangun hubungan yang seimbang

dengan kekuasaan tentu saja tidak dapat dilakukan dalam waktu semalam. Namun dengan terus memupuk rasa rendah hati dan empati terhadap sekitar, pemimpin akan dapat menghindari kedua risiko kekuasaan di atas. Novelis dan Nobel Laureate Toni Morrison merangkum pesan tersebut dalam satu kalimat:

“Jika kau punya kuasa, maka tugasmu adalah memberdayakan orang lain. *If you have some power, then your job is to empower somebody else.*”

** Tulisan ini merupakan ringkasan translasi bebas dari artikel “Don’t Let Power Corrupt You” oleh Julie Battilana dan Tiziana Casciaro dalam Harvard Business Magazine, September 2021*



BPKPgoid



BPKPgoid



BPKP_id

www.bpkp.go.id