

WARTA PENGAWASAN

MEMBANGUN *GOOD GOVERNANCE* MENUJU *CLEAN GOVERNMENT*



Jadikan halaman utama



INFORMASI BPKP BISA ANDA NIKMATI SECARA ONLINE

www.bpkp.go.id





Makna Reformasi Birokrasi

Pembaca yang budiman,

Ketika melihat *cover* dan membuka lembar demi lembar Warta Pengawasan edisi Maret 2013, pasti pembaca bertanya-tanya, mengapa nuansa “Reformasi Birokrasi” sedemikian mewarnai. Sebagaimana pembaca ketahui, reformasi birokrasi selalu menjadi isu yang hangat dan selalu dinanti hasilnya terutama oleh masyarakat selaku penerima manfaat dari setiap *performance* birokrasi. Harus disadari, saat ini, masyarakat kerap kali bertanya-tanya “mana hasil dari reformasi birokrasi”. Bahkan yang cukup mengejutkan, kementerian yang sudah sejak lama melakukan reformasi birokrasi justru selalu diterpa isu tak sedap seperti yang marak di media massa. Untuk itu, redaksi menganggap bahwa isu terkait reformasi birokrasi cukup layak kita ulas pada edisi kali ini. Bahkan, edisi kali ini, WP juga mengintip berbagai praktik RB yang telah terjadi di BPKP.

Reformasi birokrasi dimaknai sebagai perubahan pada birokrasi, tetapi dalam perjalanannya, sangat tergantung dari komitmen semua pihak. Sebagian negara bisa menyukseskan proses reformasi birokrasi dengan cepat, sedang, lambat, bahkan ada yang sangat lambat. Demikian pula ketika menuangkannya dalam lembar demi lembar WP edisi kali ini, Seperti ketika memulai proses RB di Indonesia, harus dimulai dari mana. Untuk itu, kita mencoba untuk mengawali dari bagaimana memaknai RB dengan melihat bagaimana praktik RB di negara lain, seperti apa praktik RB? Indonesia, serta bagaimana pandangan para akademisi dan birokrasi terkait program RB di Indonesia. Di samping itu, redaksi juga mencoba menuangkan praktik RB di BPKP. Tidak mudah bagi redaksi untuk menuangkan tema tersebut dalam setiap lembar Warta Pengawasan mengingat begitu banyaknya sikap apatis dari sebagian masyarakat terhadap

proses RB di Indonesia.

Mengawali tahun 2013, redaksi WP kembali mengalami pergantian susunan redaksi. Apabila sebelumnya Penanggung Jawab dijabat oleh Bapak Momock Bambang Sumiarso, kini Bapak Triyono Haryanto diserahi amanah untuk menduduki jabatan tersebut. Sedangkan Pemimpin Redaksi saat ini digawangi oleh Yan Eka Milleza setelah Tri Wibowo dipercayakan untuk menduduki jabatan struktural di Pusdiklatwas. Tentunya, suasana baru tersebut diharapkan dapat memberi warna yang positif terutama untuk meningkatkan kualitas WP ke depan.

Kami sadar, masih ada ketidaksempurnaan dalam penyajian edisi ini. Namun, kami sangat berharap, lembar demi lembar yang kami sajikan dapat menginspirasi bahkan mendorong percepatan program reformasi birokrasi bukan hanya di Indonesia, tetapi juga di internal BPKP■

Redaksi

Susunan Redaksi:

Pelindung : Kepala BPKP - **Pembina :** Sekretaris Utama - **Penasihat :** Para Deputi Kepala BPKP - **Penanggung Jawab:** Triyono Haryanto - **Kontributor Ahli:** Justan Siahaan, Ratna Tianti Ernawati, Priti Pratiwi Bakti, Priyatno, Amdi Very Dharma, Sihar Panjaitan, Sri Penny Ratnasari, Bambang Utoyo, Gatot Darmasto, Hari Setiadi, Dadang Kurnia, Elly Fariani, Sidik Wiyoto, Hananto Widhiatmoko, Rudy M. Harahap, Miskudin Taufik, Jaka Sugianta - **Pemimpin Umum:** Nuri Sujarwati - **Wakil Pemimpin Umum:** M. Muslihuddin - **Pemimpin Redaksi:** Yan Eka Milleza - **Pemimpin Administrasi:** Harry Bowo - **Pemimpin Produksi:** Tri Wibowo - **Redaktur Pelaksana:** Nani Ulina K. N - **Redaktur:** Farid Firman, Diana Chandra, Sudarsari Sjamsoe - **Reporter:** Harry Jumpono, Rr. Sri Hartanti, Mohammad Hartadi, Rosita Susilowati, - **Keuangan:** Ajat Sudrajat, Isnawati Ekarini - **Desain Grafis:** Idiya Zikra, Syofiar - **Administrasi:** Dian Setyawati, Ayu Isni Arum, Nursanty Sinaga - **Fotografer:** Yustinus Santo Nugroho, Hilwiya Agustine - **Sirkulasi:** Edi Purwanto, Adi Sasongko



- 1 Dari Redaksi
- 4 Daftar isi
- 5 Kontak pembaca
- 6 Editorial
- 7 Round up

Laporan Utama

- 8 Pentingnya Makna Perubahan dalam Reformasi Birokrasi
- 11 Peran Strategis HCDP dalam Pengembangan SDM BPKP
- 14 Mengintip Reformasi Birokrasi di Negara Lain
- 19 Pengelola Kinerja Reformasi Birokrasi Di Amerika Serikat
- 21 Perjalanan Reformasi Birokrasi di Indonesia
- 31 Apa Kata Mereka tentang Reformasi Birokrasi di BPKP?

- 33 Kuncinya Masyarakat Merasakan Seperti Apa yang Kita Layani
- 40 TQA RB: Mengawal Proses RB di Indonesia

Nasional

- 43 Indonesia Bisa Lebih Baik Lagi

Budaya Kerja

- 47 Jurus Jitu Hadapi Lingkungan Baru

Tokoh

- 48 Menteri Kesehatan, dr. Nafsiah Mboi, SpA., M.P.H., : "Gandeng BPKP Untuk Raih WTP"
- 49 Gubernur NTB, Dr. TGH M. Zainul Majdi, MA: "Membangun Performa dengan Menyelami

Karakter Birokrasi"

Warta Pusat

- 52 Tingkatkan Layanan Publik Melalui Reformasi Birokrasi
- 54 Akuntabilitas Pacu Pelayanan Publik
- 57 Independensi dan Transparansi Inspektorat Jenderal
- 59 Berbagi Pengalaman ber-SPIP

62 Luar Negeri

64 Konsultasi JFA

68 Kolom

82 MoU

86 BPKP Dalam Berita

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

**Yth. Redaksi**

Melalui Surat ini kami sampaikan ucapan terima kasih atas pengiriman majalah Warta Pengawasan volume XIX/No.4/Desember 2012. Majalah ini sangat bermanfaat bagi kami sebagai bahan informasi dan referensi dalam pelaksanaan pengelolaan

keuangan daerah. Semoga ke depan dapat terjalin kerjasama yang lebih baik.

Demikian, atas kerjasama yang baik diucapkan terima kasih

Sekretaris Daerah Cianjur
Drs. Bachruddin Ali



Terima kasih atas apresiasi yang Bapak berikan terhadap Majalah WP. Meski demikian, kami berharap agar masukan dan kritikan dapat terus kami terima sehingga majalah Warta Pengawasan akan semakin baik terutama dalam kualitas dan

memenuhi harapan para pembaca. Kami juga membuka ruang yang seluas-luasnya kepada para pembaca untuk berkontribusi dalam mengisi lembaran majalah WP. Ke depan, majalah WP diharapkan dapat menjadi majalah milik APIP di seluruh Indonesia.



Yth.
Pimpinan Redaksi
Majalah Warta Pengawasan BPKP

di
Jakarta

Melalui surat ini, saya selaku Inspektur beserta jajaran di lingkungan Inspektorat Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) mengucapkan terima kasih atas kiriman buletin Warta Pengawasan yang selama ini telah kami terima sejak Tahun 2012. Majalah

tersebut sangat bermanfaat sebagai bahan referensi dalam memperluas pengetahuan dan wawasan Auditor terkait dengan pelaksanaan tugas pengawasan.

Kami berharap untuk Tahun 2013 ini, Inspektorat ANRI masih dapat didaftar sebagai pelanggan tetap untuk mendapatkan Pelayanan Majalah Warta Pengawasan tersebut.

Inspektur ANRI
Andi Kasman, SE, MM



Terima kasih atas perhatian Bapak terhadap Majalah Warta Pengawasan. Majalah Warta Pengawasan kami bagikan secara gratis ke setiap Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah, Lembaga Pendidikan, MPR

dan DPR, serta media massa. Kami tetap mengharapkan masukan dan kritik dalam upaya kami untuk terus meningkatkan kualitas Majalah Warta Pengawasan ke depan.

MENITI GELOMBANG PERUBAHAN, MENUJU BIROKRASI BERKINERJA TINGGI

"The reform of government needs to continue"

(Jim Nussle, politisi Amerika Serikat)

Hampir dua windu, tepatnya sejak tahun 1998 kita melewati pintu gerbang reformasi birokrasi. Reformasi yang dimaksudkan untuk mengubah proses birokrasi yang selama ini kompleks dan rumit menjadi proses yang sederhana dan mudah serta mengubah tata kelola pemerintahan yang selama ini buruk, tidak transparan, tidak jelas ukurannya menjadi pemerintahan yang baik, efektif, dan efisien serta terukur.

Tak dapat dipungkiri, birokrasi pemerintahan turut andil atas keterpurukan bangsa ini. Ketidakpastian waktu, ketidakpastian biaya, dan ketidakpastian siapa yang bertanggung jawab adalah beberapa fakta empiris rusaknya layanan birokrasi. Lebih dari itu, layanan birokrasi justru menjadi salah satu *causa prima* terhadap maraknya korupsi, kolusi, nepotisme. Pejabat politik yang mengisi birokrasi pemerintah sangat dominan. Kondisi ini cukup lama terbangun sehingga membentuk sikap, perilaku, dan opini bahwa pejabat politik dan pejabat birokrat tidak dapat dibedakan. Ironis, reformasi birokrasi justru dihambat oleh birokratnya sendiri!

Tak ada kata lain selain dibutuhkannya sebuah gerakan perubahan yang sifatnya radikal dan masif untuk memperbaiki keadaan ini. Inilah yang disebut dengan reformasi. Dan itu harus dimulai dari *top*

level management. Pimpinan harus memiliki *sense of urgency* untuk berubah dan bisa memelihara momentum perubahan itu sendiri.

Dalam pusaran reformasi birokrasi tersebut, BPKP mendapat amanah mulia, yaitu Kepala BPKP Mardiasmo secara *ex-officio* ditunjuk sebagai Ketua Tim *Quality Assurance* RB Nasional. Tim bentukan Presiden tersebut bertugas sebagai *problem shooter* sekaligus melakukan identifikasi dan analisis terhadap kemungkinan risiko dan mengusulkan rencana mitigasi risiko pada beberapa K/L/Pemda dalam melaksanakan reformasi birokrasi.

Sebagai "penjamin mutu" perubahan birokrasi, BPKP secara serius menjadi lokomotif implementasi perubahan itu. Warta Pengawasan edisi kali ini mencoba untuk memotret langkah nyata BPKP dalam segala aspek yang dilakukan selama ini untuk menegakkan reformasi birokrasi. Selain itu, pentingnya membangun kapabilitas, kompetensi, dan integritas sumberdaya birokrat menjadi sorotan dalam majalah edisi ini.

Sekali lagi, perubahan adalah keniscayaan yang harus dihadapi semua organisasi, tak terkecuali instansi pemerintah. Untuk meniti gelombang perubahan tersebut, mutlak reformasi harus tetap berlanjut! ■

(mil)

REFORMASI BIROKRASI MEMBUTUHKAN INTEGRITAS BIROKRAT

Saat Kepala BPKP Mardiasmo memaparkan hasil Koordinasi dan Supervisi Pencegahan Korupsi (Korsup Pencegahan) di depan jajaran pimpinan KPK (13/02/13), terselip kenyataan memprihatinkan bagaimana aparat memberikan pelayanan kepada publik. Sebut saja masih adanya oknum calo yang beroperasi di kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP), jangka waktu penyelesaian izin melebihi waktu yang ditetapkan, dan rendahnya tingkat kedisiplinan dokter spesialis pada beberapa Rumah Sakit Umum Daerah.

Bahkan yang lebih yang menarik adalah pada salah satu tempat pelayanan uji kelayakan kendaraan bermotor, diperoleh fakta bahwa dalam satu hari, kendaraan yang diuji sebanyak 283 buah, yang berarti rata-rata kendaraan yang diuji perjam sebanyak 40 kendaraan atau 1,5 menit untuk satu kendaraan! Pertanyaan besar tentang bagaimana kualitas kinerja aparat dalam melayani masyarakat.

Reformasi Birokrasi bertujuan untuk menciptakan kualitas SDM yang memiliki integritas tinggi dalam bekerja dengan menjunjung tinggi sikap profesionalisme dan nilai-nilai moralitas yang kental, seperti: kejujuran, kesetiaan, komitmen, dan menjaga keutuhan pribadi. Namun, selama kedudukan dominan berada di tangan birokrat, maka tidak menutup kemungkinan terjadinya kolusi atau penyalahgunaan wewenang untuk setiap urusan. Birokrasi pemerintahan yang semakin kuat dan menentukan, cenderung melakukan penyalahgunaan jabatan, wewenang, dan kekuasaan. Fungsi birokrasi termasuk aparaturnya hendaknya bisa sebagai penyelesai masalah (*solution maker*) serta menghindarkan diri dari sumber masalah (*source of problem*).

Beberapa poin yang menjadi permasalahan SDM dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi antara lain:

1. Ketidaksesuaian (*mismatch*) latar belakang pendidikan/keahlian/kecakapan SDM dengan tugas/pekerjaan yang diemban menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Hal tersebut terjadi karena pada waktu pengadaan calon pegawai/birokrat baru

didasarkan pada jenjang dan bidang pendidikannya bukan pada kompetensi SDM yang dibutuhkan dalam jabatan;

2. Pengangguran tidak kentara (*disguised unemployment*) sebagian SDM secara kuantitatif bekerja sesuai kewajiban, namun tidak sesuai dengan waktu yang seharusnya dikerjakan (*underemployment*); dan
3. Ketimpangan distribusi SDM yang tidak merata, sehingga terjadi kekosongan jabatan pada satuan kerja atau instansi lain yang lebih membutuhkan

Di sisi lain, DR. Agus Pram, pakar administrasi publik dari UGM berpandangan bahwa segala upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah sesungguhnya sudah cukup baik, terlihat dari adanya perbaikan kelembagaan dan regulasi yang harmonis antar lembaga. Namun, masih terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan terutama untuk mencapai tiga aspek yang meliputi profesionalisme aparat, organisasi birokrasi yang modern, serta mekanisme kerja yang bersih, transparan, dan akuntabel.

Aparat birokrasi, ungkap Pram masih berperilaku seperti di dalam kerajaan, yang lebih menempatkan dirinya sebagai pamong praja ketimbang abdi masyarakat. Semestinya, hal itu sudah tidak relevan lagi dengan organisasi modern. “PNS harus memandang dirinya sebagai *public servant*. Itulah makna pelayanan publik yang betul. Sebaiknya, segala cara komunikasi dapat dilakukan seperti bapak kepada anak. Sudah sepantasnya yang berkuasa itu rakyat” ■

(mil)



Pentingnya Perubahan dalam Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi diharapkan akan menjadi pendorong perubahan untuk membawa Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah bergeser atau bergerak dari kondisi saat ini menuju ke kondisi yang diharapkan. Namun demikian, perubahan itu perlu dikelola dengan sistematis, komprehensif, terencana dan didukung oleh *resources* yang tepat dan memadai. Perubahan seperti ini disebut dengan istilah *planned change* (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1991: 494-495). Karena itu, perubahan yang dikelola secara holistik, terstruktur dan berorientasi hasil akan sangat membantu organisasi, tim kerja, dan individu/staf di dalamnya dalam menjalani “masa transisi” menuju kondisi birokrasi yang diinginkan.

Hal tersebut sejalan dengan teori yang diusung McCalman (1989), bahwa perubahan suatu organisasi memerlukan apa yang disebut dengan “*Perpetual Transition Management*”, yaitu suatu kerangka kerja manajemen transisi yang akan memberikan sejumlah pemahaman penting tentang apa yang memicu adanya perubahan-perubahan di dalam organisasi dan bagaimana organisasi tersebut bereaksi terhadapnya. Model manajemen transisi tersebut mencakup 4 jenis proses yang saling terkait dan beroperasi pada *layer* yang berbeda.

Adapun keempat macam lapisan tersebut adalah

sebagai berikut:

1. Lapisan pemicu (*the trigger layer*), yang berhubungan dengan identifikasi kebutuhan dan peluang-peluang untuk perubahan penting, yang dirumuskan secara sadar dalam wujud peluang-peluang, dan bukan dalam bentuk ancaman-ancaman atau krisis-krisis.
2. Lapisan visi (*the vision layer*), yang menetapkan perkembangan masa yang akan datang organisasi yang bersangkutan, dengan jalan menekankan suatu visi dan mengkomunikasikannya secara efektif, sehubungan dengan arah kemana organisasi tersebut sedang melaju.
3. Lapisan konversi (*the conversion layer*) yang dibentuk guna memobilisasi dukungan di dalam organisasi yang bersangkutan, bagi visi baru tersebut sebagai metode yang paling tepat dalam hal menangani pemicu-pemicu perubahan tersebut.
4. Lapisan pemeliharaan dan pembaruan, yang mengidentifikasi cara-cara dengan apa perubahan dipertahankan, serta dikembangkan melalui perubahan-perubahan dalam sikap dan perilaku, dan dipastikan tidak akan kembalinya organisasi tersebut ke tradisi-tradisi yang berlaku sebelumnya.

Manajemen Perubahan sebagaimana disebutkan dalam Peraturan MenPAN dan RB Nomor: 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan

Program Manajemen Perubahan didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Ada tiga hal yang perlu dilakukan oleh tim pengelola perubahan, yaitu:

1. Mendorong keinginan untuk berubah. Ada banyak hal yang bisa dilakukan untuk menciptakan keinginan berubah, antara lain:
 - * menciptakan *sense of urgency* dan kepedulian terhadap perubahan,
 - * memahami kepentingan dan ketakutan orang akan perubahan serta menyuarakan keberhasilan perubahan.
2. Mengajak lebih banyak orang. Ada dua cara yang efektif untuk mengajak lebih banyak orang terlibat dalam proses perubahan, yaitu membangun strategi dan melaksanakannya secara reguler dan efektif memberikan tanggung jawab pada mereka yang terlibat, sehingga mereka merasa berkontribusi terhadap perubahan yang terjadi.
3. Memelihara momentum. Proses perubahan dalam rangka reformasi birokrasi memerlukan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu, bukan tidak mungkin antusiasme dan komitmen terhadap reformasi birokrasi menyusut atau menurun dan orang kembali pada cara kerja serta pola pikir yang lama. Untuk itulah kementerian/

lembaga dan pemerintah daerah perlu terus menumbuhkan dan memelihara momentum perubahan. Dua cara yang biasanya digunakan adalah mengembangkan kompetensi dan keterampilan baru yang diperlukan dalam perubahan; memperkuat komitmen pegawai di masing-masing kementerian/ lembaga dan pemerintah daerah secara berkala dan berkelanjutan.

Fokus strategi perubahan adalah bagaimana memahami bagaimana perubahan akan berpengaruh ke manajemen organisasi, pegawai dan pemangku kepentingan yang lebih luas; memahami bagaimana perubahan akan berpengaruh ke budaya organisasi; mendefinisikan peran bahwa pimpinan dan pemangku kepentingan kunci seharusnya yang pertama berubah; dan membangun interaksi yang dapat membangkitkan komitmen perubahan dan perubahan benar-benar terjadi secara organisasional. Secara umum ada empat strategi dalam mengelola dan melaksanakan perubahan yang bisa dipilih sesuai dengan kondisi kementerian/ lembaga dan pemerintah daerah. Keempat strategi dimaksud dapat dilihat sebagai berikut:

Kemampuan organisasi untuk bertahan hidup (*survive*) sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk berubah, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa mendatang. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi, ko-

munikasi dan informasi. Tanpa adanya perubahan, maka dapat dipastikan usia organisasi tersebut tidak akan bertahan lama. Setiap organisasi yang mengabaikan konsep perubahan akan mengalami dampak negatif yang timbul karena perubahan itu sendiri. Organisasi modern dewasa ini harus menghadapi dan menyelesaikan sejumlah persoalan yang menyebabkan terciptanya kebutuhan akan perubahan internal organisasi.

Resistensi

Pelaksanaan reformasi birokrasi, seringkali dihadapkan pada banyak kendala sehingga perubahan yang dikehendai tidak tercapai secara optimal. Kendala yang paling sering dan menonjol dari upaya untuk melakukan perubahan adalah penolakan atas perubahan itu sendiri (*resistance to change*), baik yang dilakukan secara individual maupun secara kolektif. Penolakan tersebut umumnya disebabkan rasa takut terhadap berkurang/hilangnya kekuasaan, kegagalan kerja, ketidakmampuan menghadapi masalah baru, dan terancamnya kepentingan pribadi dan kelompok. Menurut M. Nur Nasution (2010), resistensi individu pada umumnya disebabkan oleh ketidakamanan ekonomis, ketakutan akan suatu kegagalan, timbulnya iklim ketidakpercayaan, dan sistem penghargaan yang tidak memadai.

Perubahan pada tingkat organisasional juga dapat menghadapi resistensi yang menghambat pencapaian tujuan organisasi. Beberapa faktor yang menjadi penghambat pada tingkat organisasional dalam menjalankan proses perubahan (Wibowo: 2006), yaitu antara lain:

kelambanan struktural dan kelompok kerja; terlalu fokus pada perubahan yang terbatas, usaha perubahan sebelumnya tidak berhasil, dan adanya ancaman terhadap alokasi sumber daya yang sudah ada.

Secara umum resistensi atau penolakan terhadap perubahan berdasarkan sifatnya dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:

1. Penolakan secara aktif atau terbuka.

Penolakan secara terbuka biasanya lebih mudah ditangani. Biasanya orang akan menyatakan secara terbuka mengenai keberatan atau ketidaksetujuan terhadap perubahan.

2. Penolakan secara pasif

Penolakan ini biasanya muncul dalam bentuk *symptom-symptom* tertentu, seperti sering tidak hadir dalam rapat, tidak berpartisipasi dalam rapat, tidak memenuhi komitmen, produktivitas kerja menurun.

Resistensi terhadap perubahan ini tidak bisa disepelekan karena sifatnya yang menular, melumpuhkan, dan merintang (Wibowo:2006) sehingga pada akhirnya akan berpengaruh terhadap keberhasilan dari perubahan itu sendiri.

Reinventing Government

Setelah melewati satu dekade lebih sejak reformasi birokrasi dijadikan jargon utama di seluruh sektor pemerintahan, tentunya perlu ditinjau kembali apakah memang reformasi birokrasi sudah berada pada jalur yang tepat. Setidaknya, perlu reformasi birokrasi apakah mampu menjawab kebutuhan akan ketersediaan birokrat yang profesional, akuntabel, dan bersih dari KKN. Pertanyaan besar juga,

apakah kondisi birokrasi selama ini sudah tepat, yang terlihat gemuk namun ironisnya terkesan miskin fungsi karena menumpuknya SDM pada satu bidang. Saat yang sama, birokrasi yang ada terlihat lamban disebabkan minimnya kompetensi dan tingkat disiplin yang masih lemah.

Ted Gaebler dan David Osborne (1992) memiliki pandangan tersendiri tentang adanya pergeseran paradigma birokrasi. Dengan memperkenalkan konsep *Reinventing Government*, mereka berpendapat bahwa saat ini birokrasi dihadapkan pada perubahan besar saat pasar global lebih kompetitif dan informasi yang demikian cepat dan mudah diakses. Kaitannya dengan birokrasi, pemimpin harus berpacu dengan tuntutan yang dipimpin, mereka yang menginginkan otonomi lebih besar disertai kemudahan mengakses segala bentuk pilihan dan kualitas. Kesemuanya memicu pemerintah untuk cepat tanggap terhadap perubahan yang ada pada lingkungan domestik maupun internasional.

Konsep *reinventing government* atau lebih dikenal di Indonesia dalam terjemahannya sebagai mewirausahakan birokrasi adalah bagaimana membangun lembaga-lembaga pemerintah (baca: birokrasi) yang mampu merubah dirinya sehingga mampu menghadapi tantangan-tantangan terjadi. Osborne dan Gaebler merumuskan sepuluh prinsip birokrasi berjiwa *entrepreneur*, yaitu: 1) Pemerintahan katalis: mengarahkan ketimbang mengayuh; 2) pemerintahan milik masyarakat: memberi wewenang ketimbang melayani; 3) pemerintahan

yang kompetitif: menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan; 4) pemerintahan yang digerakkan misi: mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan; 5) pemerintahan yang berorientasi hasil: membiayai hasil dibandingkan dengan masukan; 6) pemerintahan berorientasi pelanggan: memenuhi kebutuhan pelanggan bukan birokrasi; 7) pemerintahan wirausaha: menghasilkan dibandingkan dengan membelanjakan; 8) pemerintahan antisipatif: mencegah daripada mengobati; 9) pemerintahan desentralisasi; 10) pemerintahan berorientasi pasar: mendongkrak perubahan melalui pasar.

Di Indonesia, reformasi birokrasi dilakukan dengan mengadopsi konsep *reinventing government* yang disandingkan dengan konsep *Good Governance* atau pemerintahan yang baik, menjadikan perspektif *government centris* menuju *governance*.

Banyak referensi yang mengulas tentang pengertian reformasi birokrasi. Namun bila mengutip *wikipedia*, reformasi secara umum diartikan sebagai perubahan terhadap suatu sistem yang telah ada pada suatu masa, sementara birokrasi adalah suatu organisasi yang memiliki rantai komando dengan bentuk piramida, umumnya organisasi dalam militer dan pemerintahan. Pendek kata reformasi birokrasi artinya upaya perubahan dalam sebuah institusi publik yang diarahkan pada upaya peningkatan performansi layanan kepada umum atau masyarakat luas■

(mil)

PERAN STRATEGIS HC DP DALAM PENGEMBANGAN SDM BPKP

Organisasi yang ingin berhasil dalam persaingan global saat ini harus gesit dan mampu dengan cepat memanfaatkan berbagai inovasi untuk mendapatkan sekaligus mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki. Dalam hal ini, organisasi tersebut harus memiliki sistem, proses dan budaya yang melekat sehingga memungkinkan untuk secara cepat mendapatkan manfaat dari inovasi, *best practice*, dan *lessons learned*.

Organisasi yang progresif seperti itu sejatinya akan menghargai dan memelihara pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki pegawai dan hal-hal yang memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi dan keberhasilan jangka panjang.

Berkaitan dengan hal tersebut, BPKP menjadikan reformasi birokrasi di bidang SDM sebagai *quick wins* dalam pelaksanaan reformasi birokrasi BPKP. Area perubahan berupa penataan sistem manajemen SDM

aparatur menjadi agenda yang harus segera diwujudkan. Area ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur di BPKP, yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi berbasis kompetensi, dan transparan. Hasil *quick wins* secara umum telah dapat dicapai, termasuk di dalamnya kegiatan peningkatan kompetensi sumber daya manusia.

Dengan adanya perubahan lingkungan strategis, BPKP harus memiliki sumber daya manusia (SDM) yang sejalan dengan visi, misi, dan nilai-nilai BPKP. Oleh karena itu, keberadaan SDM yang berkualitas di BPKP menjadi sangat penting. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas manusia yang bekerja di dalamnya.

Kenyataan di atas menuntut adanya peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di BPKP tidak hanya sekedar bersifat yang administratif, tetapi lebih mengarahkannya pada cara mengembangkan berbagai potensi SDM agar menjadi lebih kreatif dan inovatif.

CBHRM

Sebagai tindak lanjut dari kebijakan yang telah digariskan dalam rencana strategis BPKP Tahun 2010-2014, BPKP mencoba menerapkan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi, yang dikenal sebagai *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM). CBHRM merupakan sistem MSDM yang dibangun dengan menitikberatkan pada pengembangan kompetensi dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Dengan pendekatan ini maka pengelolaan MSDM mengikuti siklus pengelolaan yang meliputi: *recruitment, selection, training and development, compensation, career development, human relations, human resources information systems, performance management, dan man power plan*. Secara skematis gambaran siklus atau tahapan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi dapat dilihat pada diagram berikut:

Salah satu langkah pelaksanaan CBHRM, khususnya dalam



pengembangan kompetensi pegawai adalah tahapan *training and development*, berupa pelatihan dan pengembangan pegawai. Dalam tahapan ini maka diperlukan suatu perencanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai, yaitu melalui penyusunan *Human Capital Development Plan* (HCDP). HCDP adalah suatu perencanaan yang komprehensif tentang pengembangan SDM yang mencakup *degree* dan *non-degree program* dengan mengacu pada kebutuhan organisasi yang selalu berkembang dan tercermin dari strategi, dan tugas serta fungsi organisasi BPKP.

Dokumen HCDP merupakan dokumen yang dinamis dan digunakan sebagai referensi utama bagi BPKP dalam meningkatkan kompetensi pegawainya. Selain itu penyusunan dokumen HCDP ini merupakan salah satu kewajiban yang harus dipenuhi oleh BPKP sebagai *participating agency* pada *Scholarship Program for Strengthening the Reforming Institution* (SPIRIT) Bappenas.

Dalam penyusunan HCDP BPKP, beberapa langkah-langkah penting yang dilakukan meliputi:

Identifikasi kompetensi yang diikuti dengan pemetaan proses bisnis dan analisis proses kerja serta penentuan kelompok pekerjaan (*job family*). Pemetaan proses bisnis

dan analisis proses kerja bertujuan mengidentifikasi tingkat atau *level* dari proses kegiatan yang ada di BPKP, yang menunjukkan hirarki tanggung jawab dari aktivitas pada tataran operasional, tataran proses, dan pada tataran bisnis.

Penentuan kelompok pekerjaan utama yaitu asurer dankonsultansi (*assurance dan consulting*) dan pendukung (*supporting*) yang selanjutnya dibagi dalam sub-kelompok dan sub-sub kelompok.

Penyusunan matriks berupa kluster kelompok pekerjaan (*job family cluster*) untuk mengetahui hubungan antara kelompok pekerjaan dan hirarki tanggung jawab dan wewenang pada suatu jabatan (*level*).

Identifikasi terhadap kompetensi yang dibutuhkan (*demand competency*) untuk setiap *level* dan kelompok jabatan dalam rangka mengetahui seberapa besar jumlah pegawai yang akan diarahkan untuk ditingkatkan kompetensinya.

Identifikasi ini didasarkan pada jenis kompetensi yang disyaratkan pada setiap *level* dan kelompok jabatan. Kompetensi yang dibutuhkan meliputi kompetensi teknis (*hard competency*) dan kompetensi manajerial (*soft competency*). Perbedaan yang terjadi antara jumlah pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan di-

banding dengan jumlah pegawai dengan kompetensi yang dianggap mampu menunjukkan *gap* jumlah pegawai yang perlu ditingkatkan kompetensinya melalui program pelatihan dan pengembangan.

Kompetensi

Kompetensi dapat dibedakan dalam tiga tataran yaitu kompetensi inti (*core competency*), kompetensi organisasi (*organization competency*), dan kompetensi pegawai (*employee competency*). Kompetensi inti berkaitan dengan sekumpulan kemampuan yang dapat dipergunakan organisasi untuk melayani penerima manfaat secara unik dan dipergunakan sebagai basis dalam mencapai sasaran organisasi. Kompetensi organisasi adalah kompetensi yang harus dimiliki setiap pegawai dalam suatu organisasi yang mengkaitkan secara langsung visi dan misi organisasi dan manajemen kompetensi pegawai; bersifat kolektif, lintas fungsional, berorientasi pada keunggulan jangka panjang dan membutuhkan biaya besar untuk membangunnya. Kompetensi pegawai adalah pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas; merupakan unsur pembeda antara pegawai berkinerja tinggi dengan berkinerja rendah; fokus pada perilaku yang dapat diperlihatkan sehingga bisa diukur dan dikelola. Ketiganya bergerak secara selaras yang dapat dijabarkan dari pencapaian visi dan misi organisasi ke dalam kompetensi inti, kompetensi organisasi, dan kompetensi karyawan.

Tahapan Penyusunan HCDP

Dalam penyusunan HCDP BPKP, hasil identifikasi kompetensi dijabarkan lebih lanjut dengan



pemetaan proses bisnis yang ada dan analisis proses kerja serta penentuan kelompok pekerjaan (*job family*). Pemetaan proses bisnis dan analisis proses kerja berkaitan dengan tingkat atau *level* dari proses kegiatan yang ada di BPKP, yaitu meliputi aktivitas pada tataran operasional (*level* 5 dan 4), pada tataran proses (*level* 3), dan pada tataran bisnis (*level* 1 dan 2). Dalam konteks BPKP *level* 1 dan *level* 2 adalah pegawai yang menduduki jabatan eselon 2 dan eselon 3 pada unit kerja teknis. Untuk *level* 3 diduduki oleh para pegawai pada jabatan pengendali teknis, dan pada *level* 4 dijabat oleh pegawai yang memiliki kualifikasi ketua tim serta pada *level* 5 dijabat oleh pegawai yang memiliki kualifikasi *level* anggota tim. Proses *leveling* ini ditentukan dengan mengacu pada pedoman perhitungan penyusunan formasi bagi auditor yang tertuang dalam Keputusan Kepala BPKP Nomor 971/K/SU/2005 mengenai gugus tugas auditor.

Penentuan Kelompok Pekerjaan

Kelompok pekerjaan (job family) adalah kelompok jabatan yang menggambarkan beberapa peran berbeda yang ada dalam fungsi atau jabatan yang sama. Biasanya terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahlian dan keterampilannya. Dengan melihat jenis pekerjaan yang dilaksanakan oleh BPKP dalam menjalankan tugas dan fungsinya, maka *job family* yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. Klaster Kelompok Pekerjaan Job Family Cluster

Untuk mengetahui hubungan antara kelompok pekerjaan dan hirarki tanggung jawab dan wewenang pada suatu jabatan (*level*) maka disusun matriks yang disebut

Kompetensi inti berkaitan dengan sekumpulan kemampuan yang dapat dipergunakan organisasi untuk melayani penerima manfaat secara unik dan dipergunakan sebagai basis dalam mencapai sasaran organisasi.

kluster kelompok pekerjaan (*job family cluster*). Dalam hal ini *level* 1 mencerminkan tingkat tertinggi dalam hirarki sedangkan *level* 5 mencerminkan tingkat terendah dalam hirarki.

2. Identifikasi kompetensi yang dibutuhkan (*demand competency*)

Identifikasi terhadap kompetensi yang dibutuhkan (*demand competency*) dilakukan untuk setiap *level* dan kelompok jabatan. Identifikasi ini didasarkan pada jenis kompetensi yang disyaratkan pada setiap *level* dan kelompok jabatan. Kompetensi yang dibutuhkan meliputi kompetensi teknis (*hard competency*) dan kompetensi manajerial (*soft competency*).

3. Gap Competency

HCDP di BPKP memberikan peta permasalahan kepada kita betapa terdapat relasi antara eselonisasi dan sifat pendidikan yang bisa diberikan. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- semakin tinggi eselonisasi jabatan pegawai maka pendidikan dan pelatihan diarahkan pada pendidikan dan pelatihan yang bersifat *soft competency*. Sebaliknya, semakin rendah eselonisasi jabatan pegawai maka mendidikan dan pelatihan pegawai diarahkan pada pendidikan dan pelatihan yang bersifat *hard competency*;
- semakin tinggi eselonisasi jabatan pegawai maka pendidikan dan pelatihan diarahkan pada pendidikan dan pelatihan

yang bersifat *non-degree program*. Sebaliknya, semakin rendah eselonisasi jabatan pegawai maka mendidikan dan pelatihan pegawai diarahkan pada pendidikan dan pelatihan yang bersifat *degree program*; semakin tinggi eselonisasi jabatan pegawai dan mempunyai dampak serta tingkat kritis/penting yang tinggi maka pendidikan dan pelatihan diarahkan pada pendidikan dan pelatihan yang bersifat *degree* dan *non-degree program*. Sebaliknya, semakin rendah eselonisasi jabatan pegawai dan mempunyai dampak serta tingkat kritis/penting yang rendah maka pendidikan dan pelatihan pegawai diarahkan pada pendidikan dan pelatihan yang bersifat *self-learning*s.

- Semakin tinggi eselonisasi jabatan pegawai dan mempunyai dampak tinggi tetapi dengan tingkat kritis/penting yang rendah maka pendidikan dan pelatihan diarahkan pada pendidikan dan pelatihan yang bersifat *internship* dan *certification*.
- semakin rendah eselonisasi jabatan pegawai dan mempunyai dampak rendah tetapi dengan tingkat kritis/penting yang tinggi maka pendidikan dan pelatihan diarahkan pada pendidikan dan pelatihan yang bersifat *certification program*, *fast-track*, dan *on the job*■

(mil)

Mengintip Reformasi Birokrasi di Negara Lain

Banyak jalan menuju roma” ungkapan itu, patut kita simak ketika kita berbicara mengenai proses reformasi birokrasi di Indonesia. sudah cukup banyak negara bahkan negara tetangga yang berhasil meletakkan pondasi yang kuat dalam melakukan reformasi birokrasi di negaranya. Kita dapat melihat keberhasilan program reformasi dari negara lain, terutama dalam pelayanan publik, penurunan korupsi bahkan berani menerapkan *zero corruption* seperti tiga negara di benua Eropa, yaitu Denmark, Finlandia, dan Selandia Baru.

Pada prinsipnya, negara manapun yang kita jadikan *benchmark* praktik Reformasi Birokrasi, semuanya bagus tetapi mungkin kita perlu fokus, mana yang paling sesuai untuk proses reformasi birokrasi di Indonesia. Jika melihat perjalanan reformasi birokrasi di Indonesia, tidaklah salah jika sebagian pengamat mengatakan reformasi birokrasi terancam gagal sebagaimana dimuat beberapa media massa. Fakta menunjukkan meskipun berbagai upaya yang telah kita lakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, menekan angka korupsi, serta tata kelola pemerintahan yang baik, tetapi kita masih selalu mendengar, menyaksikan, bahkan mengalami praktik-praktik yang sangat bertentangan dengan kondisi yang diharapkan dari proses perubahan yang telah kita lakukan sejak reformasi digaungkan pada tahun 1998.

Kita dapat melihat beberapa target indikator yang ingin dicapai dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) 2010-2014 sebagaimana disajikan dalam table 1: (lihat tabel)

Untuk IPK, jika melihat trendnya, masih belum sesuai yang diharapkan yaitu dari 2009 s.d 2012 masing-masing, 2,8; 2,8; 3; dan 3,2. Jika melihat target skor 5 pada tahun 2014 yang tersisa kurang dari 2 tahun, kita patut berusaha lebih keras lagi. Kondisi yang berbeda



jika kita melihat negara lain seperti Denmark, Finlandia, New Zealand, Australia, dan salah satu negara Asia yaitu Singapura yang kerap kali memperoleh peringkat dalam kisaran skor 8,5 hingga 9,5.

Lalu, yang menjadi pertanyaan, mengapa negara-negara tersebut dapat sukses melaksanakan agenda reformasi sementara negara kita masih terkesan mencari bentuk yang paling ideal. Mengingat semangat reformasi birokrasi masih dalam tahap hangat-hangatnya, redaksi mencoba mengulas praktik RB dari negara-negara lain serta apa yang menjadi kunci keberhasilannya. Hal ini perlu dilakukan mengingat *grand design* reformasi birokrasi 2010-2025 yang tertuang dalam Peraturan Presiden No 81/2010, telah menetapkan tahun 2025 sebagai *fase* bagi bangsa Indonesia secara nyata bergerak menuju negara maju sehingga bangsa Indonesia dapat bersaing dengan negara-negara lain.

Seperti apakah Negara kelas dunia yang dicita-citakan dalam program RB di Indonesia? Setidaknya terdapat beberapa tujuan yang diharapkan dapat dicapai, di antaranya mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan; menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*; meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat; meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi; meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi; serta menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif,

dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis. Untuk itu, redaktur mencoba melihat praktik RB dari Negara Australia dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan Finlandia dalam mencapai *zero corruption*, serta Korea Selatan melalui tata kelola pemerintahannya.*

Australia: Kekuatan RB dari Komitmen pada Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Sedemikian besarnya perhatian pemerintah Australia pada kualitas pelayanan publik agar mendekati harapan masyarakat menjadi landasan bagi pemerintah Australia menempatkan *Australian Public Services* (APS) sebagai elemen paling penting dalam sistem pemerintahannya dengan personil sebanyak 160.000 *employee*. Komitmen pemerintah Australia dalam melakukan reformasi terhadap birokrasinya juga dituangkan dalam dokumen yang disebut “*Ahead of The game: Blueprint for the reform of Australian Government Administration*” yang dikeluarkan pada bulan Maret 2012 melalui *advisory group on reform of Australian Government Administration*. *Advisory group* setidaknya mengidentifikasi empat aspek dalam menghadirkan *high performance* pelayanan publik, yaitu mendekati kebutuhan masyarakat, menghadirkan kepemimpinan dan strategi yang kuat, adanya tim kerja yang memiliki kapabilitas, serta mengedepankan efisiensi dan memenuhi standar

kualitas yang tinggi serta berlangsung secara konsisten.

Untuk itu, *Advisory Group* mengeluarkan sembilan rekomendasi dalam proses reformasi birokrasi, yaitu (1) proses reformasi birokrasi harus berdampak pada ketersediaan layanan publik yang terbaik kepada masyarakatnya, (2) *open government*, yang artinya, masyarakat terlibat dalam proses lahirnya kebijakan dan *design* layanan publik, (3) mendorong lahirnya kebijakan yang handal, (4) menekankan pada kekuatan *leadership* sehingga *APS leaders* diharapkan dapat membangun budaya dan nilai-nilai positif bagi APS, (5) membentuk *Australian Public Service Commission* (APSC) untuk mendorong perubahan dan menyediakan rencana strategi bagi APS. (6) penataan SDM sesuai kebutuhan, (7) penguatan perencanaan dan pengembangan tim kerja, (8) menjamin agar seluruh instansi mampu dan memiliki kapabilitas dalam bekerja secara efektif dan serta (9) mendorong efisiensi.

Dalam pelaksanaannya, pemerintah Australia sangat mengedepankan faktor *leadership* dan *integrity* dalam proses reformasi birokrasi. Hal ini juga yang melatarbelakangi dibentuknya APSC melalui UU Pelayanan Publik (*Public Service Act 1999 in sections 41(1) and 50(1)*). APSC bertanggung jawab kepada Perdana Menteri melalui **Minister for the Public Service and Integrity**. Salah satu langkah yang dilakukan APSC adalah melakukan *reviu* kapabilitas (*capability review*) kepada APS dengan metode yang disebut *capability review model*.

Sampai dengan posisi per tanggal 31 Desember 2012, APSC telah melakukan revaluasi kapabilitas terhadap dua belas *public agencies* pada pemerintah Australia.

Revaluasi Kapabilitas (*Capability review*) pada prinsipnya merupakan revaluasi yang dilakukan terhadap organisasi secara keseluruhan, dilakukan oleh APSC, serta berwawasan ke depan (*forward-looking*). Dikatakan *forward looking* dalam artian, organisasi didorong untuk berinovasi dalam memberikan layanan publik sesuai tantangan yang pasti akan terus berubah. Mengapa? Karena keinginan dan kebutuhan masyarakat akan terus mengalami perubahan. Masyarakat tidak akan pernah merasa puas dan menjadi tugas pemerintahlah untuk memberikan layanan yang selalu mendekati tingkat kepuasan masyarakat. Untuk itu, dalam proses RB, daya inovasi lah yang paling dibutuhkan oleh APS.

Meskipun, model tersebut baru diterapkan pada tahun 2011 setelah melalui uji coba pada tiga institusi publik, hasil APSA-CR ternyata cukup bermanfaat bagi pemerintah Australia khususnya institusi publik terkait. Pendekatan konsultasi yang digunakan dalam model ini, sangat efektif dalam membantu institusi sektor publik di Australia dalam mengembangkan kapabilitasnya dalam *men-deliver* pelayanan kepada masyarakat. Hasil dari revaluasi tersebut dijadikan sebagai *baseline* kapabilitas sebuah

institusi sektor publik dan berbagai langkah pengembangan kapabilitas ke depan.

Keberhasilan pemerintah Australia dalam menerapkan *Australian Public Service Agency Capability Reviews (APSA-CR)* tersebut dapat digunakan sebagai alat untuk melakukan reformasi birokrasi bagi pemerintah Indonesia terutama untuk mengatasi persoalan birokrasi di Indonesia. Untuk itu, proses pembelajaran terhadap model tersebut juga sedang dikembangkan di Indonesia melalui BPKP dan tentu saja dengan bimbingan langsung dari APSC. Bahkan, saat ini, BPKP sedang dalam proses penerapan model ini pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Komitmen Kemendikbud juga ditunjukkan oleh Sekjen Kemendikbud Prof. Dr. Ainun Naim dalam pertemuan awal kegiatan *capability review*. Bagi Ainun, proses *capability review* diharapkan dapat membantu Kemendikbud membangun kapabilitas sesuai harapan para *stakeholdersnya*.*

Korea Selatan: Reformasi Birokrasi dengan Sentuhan Kearifan Lokal

Tidak berbeda dengan Indonesia budaya *ewuh pakewuh* juga pernah

dialami Korea Selatan. Hal ini disadari atau tidak menjadi faktor penyebab tidak berjalannya sistem prestasi, kompetisi terbuka dan kompetensi karena faktor kedekatan akan tumbuh subur dan dapat dipastikan menghambat proses reformasi birokrasi. Beberapa perubahan yang dilakukan oleh Korea Selatan dalam merubah budaya menjadi faktor kunci keberhasilan RB di sana.

Sistem rekrutmen pegawai dilakukan secara sentralistik oleh MOPAS (*Ministry of Public Administration and Security*) untuk menjamin terpenuhinya standar nasional yang berat. Langkah yang sama juga pernah dilakukan pada awal pemerintahan Presiden SBY meski hanya berlangsung sekali setelah selanjutnya diserahkan kepada pemerintah daerah.

Di sana juga tidak mengenal kenaikan pangkat otomatis. Setiap Pegawai dapat memperoleh jabatan yang lebih tinggi harus melalui proses seleksi yang ketat dan melalui tahapan ujian yang terstandarisasi. Dengan demikian, prinsip *competency-based* benar-benar telah diterapkan dalam sistem birokrasi di Korea Selatan. Untuk menghindari kecenderungan kolusi, maka sistem rotasi/mutasi lebih dipercepat untuk jabatan tertentu. Dalam hal ini, rata-rata perpindahan antar jabatan di Korea adalah empat belas bulan, sementara di Indonesia belum ada standar ideal,



sehingga banyak kasus seseorang menduduki jabatan terlalu lama (lebih dari sepuluh tahun), namun ada kalanya terlalu pendek (di bawah satu tahun).

Perubahan yang signifikan lainnya adalah sistem evaluasi yang menggunakan metode 360 derajat. Dengan metode ini, bukan hanya pimpinan yang mengevaluasi bawahan, namun dapat terjadi sebaliknya. Kriteria yang digunakan tidak lagi yang bersifat sangat subyektif dan sulit terukur seperti kesetiaan, kejujuran, prakarsa, kerjasama, dan sebagainya, melainkan kompetensi (*competency*), perilaku (*attitude*), dan kinerja (*performance*). Konsekuensi dari sistem evaluasi seperti ini, remunerasi yang diterima seorang pegawai akan sangat berbeda dengan pegawai lainnya, tergantung dari unjuk kerja atau prestasi nyata yang dihasilkan. Hal ini sekaligus memacu persaingan dan hasrat untuk terus berkembang (*need for achievement*) antar pegawai.

Meskipun demikian, harus diakui bahwa reformasi di Korea bukanlah sesuatu yang mudah. Di awal gerakan reformasi ini, gejala kegagalan dan penolakan yang cukup keras. Sebagai contoh, bangsa Korea pada dasarnya adalah masyarakat yang selalu berkelompok dan beraktualisasi dalam konteks kelompok (*paguyuban*). Namun, reformasi yang berjalan membawa konsekuensi pemberian kompensasi/tunjangan yang lebih besar kepada pegawai yang lebih berprestasi. Dengan demikian, reformasi seolah-olah mengakibatkan terjadinya

pergeseran orientasi dari masyarakat kolektif menjadi tatahubungan yang lebih berorientasi individual. Hal ini menimbulkan perasaan yang tidak nyaman serta lingkungan kerja yang aneh bagi pegawai. Selain faktor resistensi tadi, reformasi pada tahap awal juga menghadapi tantangan lain seperti tendensi untuk menghindari resiko dan tanggungjawab, menyalahkan orang lain terhadap suatu masalah, bekerja dibawah standar, dan sebagainya. Bahkan Prof. Jin Park dari *Korea Development Institute* menyatakan bahwa *the culture strategy is weak*.

Untungnya, kondisi tersebut dapat diatasi dengan dua hal, yakni penerapan manajemen perubahan yang baik, serta adanya konsistensi yang terus-menerus dalam penerapan program reformasi. Ketika reformasi dapat dijalankan dengan sangat konsisten, maka akan lahir budaya baru. Dalam kasus Korea, budaya baru yang lahir adalah budaya yang menghargai kompetensi individual, munculnya iklim kompetisi yang lebih tinggi, serta orientasi pada kinerja (*performance*).

Dalam konteks reformasi, eksistensi SDM yang mumpuni sangatlah penting. Sebab, meskipun sistem birokrasi telah terbangun dengan baik, namun kegagalan reformasi yang paling besar justru terjadi ketika muncul resistensi dari kalangan pegawai, biasanya di *level* menengah. Artinya, resistensi pegawai mencerminkan kecilnya kemungkinan keberhasilan reformasi. Resistensi sendiri sering berhubungan dengan persepsi dan ekspektasi seseorang terhadap reformasi. Jika reformasi

dipercaya menghasilkan dampak yang mengganggu keamanan atau kenyamanan yang telah ada, maka lahir lah resistensi tadi. Resistensi terhadap perubahan yang diyakini mengganggu kenyamanan seperti dijelaskan diatas, hanyalah salah satu dimensi kecil dari faktor budaya.

Dengan demikian, nyatalah bahwa reformasi harus dilakukan dengan mempertimbangkan akar budaya dan kearifan lokal (*local wisdom*). Jika tidak, maka akan membuka kemungkinan kegagalan lebih besar. Satu lagi kunci sukses reformasi birokrasi di Korea adalah adanya pola pikir kolektif untuk melakukan reformasi. Reformasi bukan saja merupakan tuntutan dan kewajiban, namun juga sebagai kebutuhan bersama. Belajar dari kasus Korea, reformasi seyogyanya tidak dianggap sebagai syarat memperoleh renumerasi yang lebih baik, namun benar-benar dijadikan sebagai momentum pembenahan birokrasi secara sistemik melalui pembenahan pola pikir, sikap dan perilaku dalam interaksi sehari-hari.

Jika melihat kesuksesan negara lain dalam proses RB maka jawabannya adalah komitmen untuk berubah dan konsistensi untuk melakukan perubahan. Kita berharap proses RB yang berjalan di Indonesia dapat menuju sebuah titik dimana masyarakat mempercayai pemerintahan dan pemerintahan juga menghargai dan memenuhi kebutuhan warganya. Siapa bilang RB harus dimulai dengan sesuatu yang sulit? Karena RB merupakan sesuatu yang mudah untuk dilakukan dan jika berhasil justru akan memudahkan baik bagi birokrasi maupun masyarakatnya.*



dok herofianta.blogspot.com

Finlandia:

***Zero Corruption* dimulai dari pendidikan**

Siapa yang tidak mengetahui keluarbiasaannya salah satu negara dibelahan bumi Eropa ini. Negara dengan kualitas pendidikan berkarakter no 1 dunia membangun negaranya mulai dari jenjang pendidikan.

Bagi Finlandia, manusia merupakan aset yang paling penting sehingga investasi untuk pengembangan manusia dikelola dengan sangat hati-hati. Pendidikan moral dan berkarakter yang dikembangkan di Finlandia mampu membentuk *culture* birokrasi yang bebas dari korupsi bahkan menimbulkan rasa malu untuk melakukan penyimpangan.

Bagaimana potret pendidikan di Finlandia? Jika dilihat dari tenaga pendidik, maka guru-guru di Finlandia merupakan lulusan terbaik dari universitas meski dengan gaji yang tidak terlalu fantastis. Tetapi, mereka bangga menjadi seorang guru dan masyarakatpun sangat menghormati profesi guru. Jika dilihat dari proses belajar, siswa di

Finlandia diberi kebebasan untuk memperoleh pelajaran yang benar-benar ia minati dan tugas gurulah untuk mengarahkan, mendorong, dan memotivasi si anak. Mulai jenjang kelas 1 hingga kelas 12, si anak hanya mengenal 3 orang guru dengan kapasitas kelas sebanyak 20 orang siswa. Bisa dibayangkan kedekatan si anak dengan guru. Hal yang berbeda akan terjadi di Indonesia karena si anak selama jenjang itu akan mengenal banyak guru dengan gayanya masing-masing.

Lalu, dimana peran pemerintah dalam sistem pendidikannya? Peran pemerintah di sana hanyalah sebatas pembuat kebijakan, menyalurkan dana, dan control atas kebijakan. Kinerja si guru diukur

dari keberhasilannya menjadikan ke-20 anak didiknya mandiri dan siap memasuki jenjang berikutnya. Berkaca dari ketiga negara tersebut, maka kita dapat mengambil sebuah pelajaran berharga bahwa keberhasilan RB harus diawali dengan sebuah komitmen mulai dari pemimpin tertinggi bangsa yang akan diikuti oleh elemen lebih kecil termasuk masyarakat. Tanpa itu, segala upaya yang kita lakukan untuk mensukseskan agenda RB akan sulit mencapai apa yang kita harapkan terutama untuk menghadirkan pelayanan terbaik buat masyarakat. Berbagai praktik RB yang terbaik tidak hanya dari negara-negara lain, bahkan beberapa pemerintah daerah juga telah mencapai kesuksesan dalam RB meski belum sampai pada tahap meletakkan pondasi yang kokoh mengingat masih terdapat daerah yang telah sukses begitu mengalami pergantian kepemimpinan langsung mengalami kemunduran. Jadi, inti dari sebuah RB adalah komitmen dari seorang *leadership* setelah itu baru memilih model mana yang sesuai dengan *culture* dan kondisi di Indonesia. ■ (nani)

MENGENAL CHIEF PERFORMANCE OFFICER:

Pengelola Kinerja Reformasi Birokrasi di Amerika Serikat

Oleh: Rudy M. Harahap, Kontributor Ahli Warta Pengawasan

Dalam suatu perusahaan, dewan direksi mempercayakan jalannya perusahaan kepada pemegang jabatan tinggi perusahaan. Tentu kita tak asing dengan istilah CEO, CFO, dan COO. Pernahkah Anda mendengar tentang CPO?

Dewan direksi perusahaan biasanya berkonsentrasi pada pelaksanaan perusahaan, terutama dalam bidang keuangan. Namun, dewan direksi kadang lengah dalam memikirkan hal yang tak kalah penting dari bidang keuangan, yaitu masalah kinerja. Padahal, kinerja inilah yang sesungguhnya menjadi indikasi penting kesehatan suatu organisasi.

Chief executive officer (CEO) terlalu sibuk mengelola *stakeholders* dan dewan. *Chief financial officer* (CFO) kewalahan dengan kepatuhan dan pelaporan. *Chief operation officer* (COO) terlalu sibuk dengan urusan produksi. Lalu, siapa yang berkonsentrasi mengelola kinerja? Hal ini sering terlewatkan. Padahal, kunci penting untuk mencapai misi dan visi perusahaan adalah pada kinerja organisasi.

Karena itu, peran pengelolaan kinerja begitu penting, terutama

di sektor publik. Tidak salah jika akhirnya Presiden Obama membentuk posisi baru pada pemerintahannya, yang dikenal sebagai *chief performance officer* (CPO). CPO memiliki fungsi utama 5C, yaitu:

Collect, memilih dan mengumpulkan data kinerja yang relevan dari berbagai macam lokasi, sistem, dan aktivitas.

Consolidate, mengkonsolidasikan dan menyusun data-data yang terpisah berdasarkan aturan bisnis yang berlaku saat ini ke dalam *datawarehouse*.

Condense, mengklasifikasikan dan mengelola data menjadi alat pelaporan yang fleksibel untuk memberikan informasi yang paling relevan berdasarkan suara pelanggan.

Communicate, menjelaskan dengan detail laporan konsolidasi dengan bahasa dan metode yang sesuai.

Collaborate, menggunakan internet atau *social media* untuk melibatkan anggota tim dan meningkatkan kerja sama antar sesama pegawai.

CPO adalah sebuah posisi pada *Office of Management and Budget* (OMB). Pertama kali, peran ini diumumkan pada 7 Januari 2009.



dok: republikopas.blogspot

Gedung Putih memangkas setidaknya US\$16 miliar anggaran presiden pada tahun 2012 dan mencegah US\$4 miliar pembayaran yang tidak wajar.

Posisi ini berkonsentrasi pada anggaran federal agar efisiensi dan reformasi pemerintahan di Amerika Serikat berjalan dengan baik. Beberapa yang sudah dilakukan CPO adalah: Inisiatif Pemerintah yang Akuntabel (*the Accountable Government Initiative*). Gedung Putih mengatakan telah memangkas setidaknya \$ 16 miliar anggaran presiden pada tahun 2012 dan mencegah \$ 4 miliar pembayaran yang tidak wajar.

Mengadopsi Komputasi Awan (*Adopting "Cloud First" Policy for Information Technology*). Konsolidasi data pada 2.000 satuan kerja menghemat uang, meningkatkan keamanan, dan meningkatkan kinerja. Kementerian Keamanan Dalam Negeri dan Kementerian Pendidikan telah mengambil langkah-langkah pada arah ini.

Kontrak Kinerja Penghematan Energi (*Energy Savings Performance Contracts*). Membentuk komitmen Pemerintah Federal untuk menghemat energi untuk gedung federal dalam dua tahun ke depan.

Membuat Pedoman Baru

Untuk melaksanakan mandat layanan pelanggan, dalam waktu 180 hari masing-masing instansi mem-posting rencana layanan pelanggan yang mengidentifikasi cara-cara di mana teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Sistem Penilaian Baru Pejabat Senior (*A New Appraisal System for the Senior Executive Service*). Sistem baru ini didesain untuk meningkatkan keseragaman dalam evaluasi pekerjaan pejabat senior.

Menerapkan *Securing Americans Value and Efficiency* (SAVE). Ini adalah program di mana karyawan federal mengajukan ide untuk meningkatkan kinerja. Kontes yang dimulai pada tahun 2009 telah mengumpulkan 56.000 usul terkait percepatan pensiun dan pengurangan anggaran.

Melihat praktik yang dilaksanakan oleh pemerintah Amerika Serikat tersebut, mungkin pemerintah Indonesia perlu memikirkan perlunya ditetapkan pihak yang diperankan sebagai CPO. Tetapi tentu saja harus independen, profesional, dan memiliki kewenangan luas terkait penerapan semua kebijakan reformasi birokrasi termasuk dalam penetapan *grand design* reformasi birokrasi nasional ■



Perjalanan Reformasi Birokrasi di Indonesia



Lima belas tahun yang lalu persisnya tahun 1998, bangsa Indonesia memasuki babak baru dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Krisis ekonomi dunia ikut menyeret Indonesia dalam pusaran krisis multidimensi yang berujung pada tumbangannya pemerintahan Orde Baru. Gerakan masyarakat bergulir menuntut reformasi di seluruh sendi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Masyarakat berharap adanya pemerintahan yang demokratis sehingga kesejahteraan rakyat dengan nilai-nilai dasar yang tercantum dalam Pembukaan UUD 1945 dan Pancasila segera terwujud.

Era baru pun dimulai. Reformasi bergerak di segenap aspek, baik politik, hukum, ekonomi, maupun birokrasi. Majelis Permusyawaratan Rakyat mengeluarkan beberapa ketetapan terkait reformasi nasional. Namun demikian, reformasi birokrasi baru mulai nampak wujud nyatanya pada awal periode kedua kepemimpinan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono. Diawali dengan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang diikuti dengan penerbitan beberapa peraturan Menteri PAN dan RB sebagai Ketua Tim Reformasi Birokrasi Nasional. Bahkan, akhir tahun 2012, KemenPAN dan RB kembali

mengeluarkan PermenPAN dan RB Nomor 1 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) dan PermenPAN dan RB Nomor 31 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis PMPRB secara Online. PMPRB adalah instrumen penilaian kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilakukan secara mandiri oleh masing-masing K/L/P.

Melalui pendataan online tersebut, pemerintah diharapkan memperoleh informasi perkembangan pelaksanaan reformasi birokrasi dan upaya-upaya perbaikan yang perlu dan telah dilakukan oleh institusi yang bersangkutan. Namun, yang menjadi pertanyaan, apakah langkah ini dapat berjalan efektif dalam

mendorong K/L/P dalam melakukan langkah-langkah kongkrit menuju RB?

Harus diakui bahwa gaung reformasi birokrasi terkesan masih terdengar hanya di lingkaran pemerintah pusat. Sebut saja Kementerian Keuangan, MA, dan BPK RI yang didaulat sebagai *pilot project* RB, disusul oleh kementerian/lembaga lain. Padahal, kita dapat melihat berbagai terobosan dan langkah nyata

pemda untuk mewujudkan RB di lingkungannya masing-masing. Untuk itu, Warta Pengawasan memandang perlu menggali informasi sekaligus mewawancarai beberapa kepala daerah dan pejabat publik untuk mengetahui pendapat mereka tentang program RB dan sejauh implementasinya.

Bupati Badung:

Anak Agung Gde Agung Otonomi Penggerak Reformasi Birokrasi di Kabupaten Badung

Dukungan masyarakat, dunia dan dukungan masyarakat, dunia usaha, dan partai politik memiliki pengaruh yang tidak dapat dikesampingkan suksesnya reformasi birokrasi. Birokrasi terbentuk karena ada rakyat yang harus dilayani. Ketika pihak-pihak yang dilayani ternyata memilih jalan pintas yang tidak taat asas, maka reformasi pun akan mandeg. “Reformasi birokrasi dapat berjalan efektif jika menjadi suatu kesadaran, kebutuhan dan agenda bersama di lingkungan internal maupun eksternal birokrasi”, demikian ungkap Bupati Badung, Anak Agung Gde Agung saat diwawancarai Tim Warta Pengawasan (14/03).

Saat pertama kali memimpin kabupaten yang memiliki banyak objek wisata ini, Anak Agung Gde Agung dihadapkan pada masalah berat: lebarnya jurang ekonomi. Di daerah selatan, Kuta dan sekitarnya, masyarakat hidup makmur karena objek pariwisata yang memiliki daya tarik investor. Tapi kebalikannya di sisi utara, mayoritas wilayahnya adalah areal



Bupati Badung, Anak Agung Gde Agung

pertanian yang mengandalkan curah hujan sehingga menyebabkan rakyat hidup di bawah garis kemiskinan. Dalam tempo sekejap, bupati berhasil menyulap wilayah utara menjadi wilayah agrobisnis yang berkembang pesat, namun di sisi selatan juga dibangun jalan tol di atas laut yang menghubungkan bandara dengan objek wisata Nusa Dua. Atas kinerjanya itu, bupati diapresiasi oleh majalah Tempo sebagai Tokoh Tahun Ini 2008.

Bagi bupati yang penduduknya tak lebih dari sejuta orang ini, program reformasi birokrasi bukan barang baru dan telah banyak perubahan dilakukan yang belum pernah terjadi di masa lalu. Menurut beliau, “Sebagai suatu proses yang sistemik, maka reformasi dapat berjalan efektif ketika jajaran birokrasi di tingkat pusat maupun di daerah bergerak secara bersama-sama dalam mewujudkannya”. Lanjut beliau, reformasi birokrasi tidak akan efektif, bahkan tidak mungkin terwujud hanya dengan menunggu perubahan-perubahan yang dilakukan oleh pemerintah di tataran pusat. Ini jelas strategi yang tidak bijaksana, ibarat menunggu peruntungan atau nasib yang tidak pasti.

Secara teoretis, dapat diibaratkan bahwa di pusat dan di daerah harus terdapat sejumlah

episentrum reformasi birokrasi dengan amplitudo yang cukup kuat untuk menyebarkan getarannya ke berbagai penjuru. Dengan sistem desentralisasi dan otonomi daerah, setiap pemda pada dasarnya memiliki pondasi yang memadai untuk menjadi episentrum gelombang reformasi birokrasi. Berbagai pemda telah melakukan langkah-langkah reformasi di lingkungannya masing-masing. Bupati Gde Agung memiliki pendapat sendiri mengenai hal ini, “Letak persoalannya lebih pada skala dan intensitas proses reformasi birokrasi yang belum begitu besar, sehingga dampaknya seolah tidak terasa dan nampak jalan di tempat”, ujar Bupati.

Esensi pelayanan publik yang berkualitas adalah semakin mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, sesuai dengan kebutuhan, biayanya terjangkau atau bahkan disubsidi bagi kelompok yang rentan, serta adanya kecepatan dan ketepatan dalam pemberian pelayanannya. “Kami sadar, peningkatan kualitas pelayanan publik masih menjadi dambaan masyarakat. Karena itu berbagai upaya telah kami lakukan. Perlu dicatat bahwa itu semua bukan sekadar asal pelayanan gratis, karena semua pelayanan gratis yang tidak proporsional justru

memanjakan dan tidak mendidik masyarakat. Pelayanan yang dimaksud adalah pelayanan yang tepat dan berkualitas, yang dimulai dari hal-hal pokok yang dapat memperkokoh pondasi kehidupan masyarakat dan nantinya bergulir secara inkremental pada aspek-aspek pelayanan lainnya”, kata Bupati Badung.

Sejak awal, Gde Agung yang mendapat mandat selaku pelayan masyarakat, telah komit untuk mengutamakan apa yang menjadi hak-hak dasar masyarakat, terutama aksesibilitas di bidang kesehatan, pendidikan dan pembangunan ekonomi kerakyatan sebagai pilar penting pembangunan manusia di Kabupaten Badung. Pada sektor kesehatan, bupati yang wilayahnya mencakup Kuta dan Nusa Dua ini sangat *concern* dengan pembangunan sekaligus peningkatan kapasitas puskesmas sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan di tingkat kecamatan. Saat ini, seluruh kecamatan di bawah wilayah administratif Kabupaten Badung yang berjumlah enam buah itu telah memiliki puskesmas yang memiliki peralatan kesehatan lengkap plus ambulans.

Tidak berhenti sampai di situ, bekerjasama dengan Pemprov Bali melalui mekanisme *cost-sharing*, Pemkab Badung menggagas



program Jaminan Kesehatan Bali Mandara (JKBM) . melanjutkan program serupa, namun sepenuhnya dibiayai APBD sendiri, Pemkab Badung memperkenalkan Program Jaminan Kesehatan Krama Badung (JKKB) Manguwaras yang meng-cover komponen pelayanan yang belum tercakup dalam layanan JKBM. “Tak lain, tujuan kami meluncurkan program JKKB adalah memberikan pelayanan kesehatan yang paripurna untuk seluruh masyarakat, terutama kelompok masyarakat miskin.”

Sedangkan pada aspek pendidikan, Bupati memberikan perhatian khusus terhadap kelanjutan pendidikan untuk anak-anak berprestasi dari keluarga yang tak mampu. Bupati yang mendapat apresiasi dari Presiden SBY berupa Satya Lencana Pembangunan Bidang Pendidikan tahun 2012 lalu tersebut bahkan bermimpi untuk menyalurkan beasiswa hingga perguruan tinggi. “Kami sedang menyiapkan beasiswa penuh untuk siswa miskin berprestasi untuk menempuh bidang-bidang ilmu yang menjadi kebutuhan Kabupaten

Badung di masa depan, seperti ilmu kedokteran dan teknik”, demikian Gde Agung bercita-cita.

Untuk menjawab keluhan masyarakat tentang lambatnya pelayanan perijinan, Bupati bertindak cepat dengan mereformasi sektor pelayanan perijinan. Badan Pelayanan Perijinan Terpadu adalah jawaban untuk sebuah pelayanan yang lebih optimal dengan mengacu pada indeks kepuasan masyarakat (IKM).

Gde Agung mengakui bahwa tidak ada hal yang sesulit perubahan, terlebih mengubah *mind set* dari dilayani menjadi melayani. Upaya ini selalu ditanamkan Bupati Badung di setiap kesempatan. Perubahan yang harus dilakukan adalah memberikan pelayanan dengan hati. Nilai-nilai ini terus ditanamkan kepada seluruh jajaran, termasuk yang melaksanakan pelayanan langsung kepada masyarakat seperti dokter, perawat, petugas lapangan, lurah dan para kepala lingkungan. Gde Agung selalu membuka jalur komunikasi dengan pihak-pihak yang mendapatkan pelayanan dari jajarannya, untuk

mendapatkan umpan balik. Umpan balik dari masyarakat ini menjadi dasar dalam melakukan pembenahan-pembenahan lebih lanjut.

Tantangan yang dihadapi Bupati Badung sangat kompleks dan beragam. Beberapa langkah, seperti penataan kelembagaan, peningkatan kesejahteraan pegawai, peningkatan kompetensi, dan merit system dalam pengembangan karir telah dilakukan untuk mengatasinya. “Saya dapat bekerja dengan aman, tenang dan nyaman, ketika didukung penuh oleh orang-orang yang kompeten, punya loyalitas, dan dedikasi tinggi. Jangan dilupakan komunikasi dengan *stakeholder* eksternal, karena mereka punya kontribusi besar dalam memberikan masukan,” urai Bupati dengan panjang lebar.

Senada dengan Bupati, Sekretaris Daerah Badung, Komtiansuandito menyatakan bahwa Kabupaten Badung menyambut positif program reformasi birokrasi. Melalui penguatan Inspektorat yang memiliki peran strategis sebagai ujung tombak RB, Pemkab



Jaminan Kesehatan masyarakat di Bali yang dikenal dengan nama Jaminan Kesehatan Bali Mandara (JKBM) adalah jaminan Kesehatan yang dikembangkan di Provinsi Bali sejak 1 Januari tahun 2010, dalam rangka memberikan keadilan bagi masyarakat Bali dalam bidang pelayanan kesehatan

Badung menempatkan inspektur yang sudah berpengalaman untuk mengawal pengelolaan manajemen pemerintahan dan memberikan arahan agar perjalanan pembangunan dapat berjalan sesuai prosedur yang ditentukan. “Inspektorat tidak hanya melakukan pemeriksaan atau menunggu adanya laporan dari masyarakat, tetapi aktif mengawal kebijakan termasuk implementasi kebijakan yang dimulai dari penyusunan anggaran,” ujar Komtian.” Tak hanya itu, untuk mempertegas komitmen terhadap pemerintahan yang bersih, Inspektorat mencanangkan “*zero corruption*” di seluruh unit kerja Pemkab Badung.

**Walikota Denpasar, Ida Bagus Rai Darmawijaya:
Reformasi Bergerak dari Niat
Memenuhi Harapan Publik**

Meski semangat Reformasi Birokrasi belum begitu merasuk hingga ke pemerintahan daerah, Walikota Denpasar, Ida Bagus Rai

Darmawijaya telah memulai proses RB di daerahnya. Meski tidak mengetahui bagaimana reformasi birokrasi yang dicanangkan pemerintah pusat, pada tahun 2007, ia telah mengadakan MoU dengan MenPAN, KPK dan BPKP. Bagaimana cara ber-RB menurut Ida Bagus Rai Darmawijaya? Pertama, berangkat dari isu yang berkembang di masyarakat seperti pelayanan perijinan, KTP, pengaduan, dan pelayanan publik lainnya. “Dengan sarana yang belum memadai, yang pertama dilakukan pembenahan di sektor pelayanan KTP,” jelasnya. Isu berikutnya adalah masalah perijinan. Pada waktu itu, menurut beliau, daerah yang banyak menjadi bahan pemberitaan karena kualitas pelayanan perijinannya adalah Sragen, Yogyakarta, dan Cimahi, lalu kita mencoba belajar dari mereka. Oleh karena itu, lanjutnya, maka dibentuklah Dinas Perijinan. Bagaimana pun, pasti ada pelimpahan wewenang dari SKPD satu SKPD ke SKPD lainnya. Untuk

SKPD yang kewenangannya dikurangi, supaya menambahkan kegiatan yang bersifat pelayanan publik. “Jika dikatakan kendala, pasti ada. Pada waktu itu, kendala justru dari Kementerian Dalam Negeri yang awalnya meminta agar pelayanan perijinan harus berbentuk badan bukannya dinas, meski pada akhirnya diperbolehkan.

“Perubahan mindset dari dilayani menjadi melayani sangat sulit,” ungkapny, “Sehingga pada akhirnya, Pemkot harus mengangkat nilai kearifan lokal yang disebut “*sewaka darma*”. Sewaka artinya melayani, darma artinya kewajiban,” lanjut beliau. Meski ia juga mengakui, slogan itu bukan merupakan sesuatu yang baru. Seperti hanya dengan bank mandiri yang melayani dengan hati. Pertama yang harus diubah adalah nilai-nilainya, kemudian bentuk sambil mengkomunikasikan atau umpan balik. Oleh sebab itu, Pemkot mengawali RB dengan bergerak dari isu kemudian

dilihat seperti apa tantangan, sambil didukung oleh lingkungan sekitar. “Dinas Perijinan, meski baru satu tahun beroperasi, langsung ditargetkan untuk memperoleh ISO 9001- 2008. Saat ini, jumlah perijinan yang telah mendapatkan ISO mencapai angka 104



Walikota Denpasar, Ida Bagus Rai Darmawijaya



Pasar Kumbarsari Denpasar

perijinan dari target 140 buah.

Perubahan yang dilakukan, lanjutnya, secara bertahap atau evolusi bukan secara langsung atau revolusi. Hal ini dikarenakan ketersediaan Sumber Daya Manusia yang seringkali tidak bisa mengikuti perubahan. Untuk menunjang hal tersebut, ungkapnya, diperlukan adanya panduan untuk remunerasi terutama di daerah akan tetapi hal itu belum dapat dilakukan karena diperlukan persyaratan WTP untuk pemberian remunerasi.

Untuk layanan kesehatan, dana kota lebih besar dari provinsi hanya saja, perlu dilakukan koordinasi dengan pihak provinsi. Saat ini, RS Kota Denpasar telah menyediakan jasa kemoterapi gratis demikian juga untuk cuci darah yang diberlakukan gratis seumur hidup mulai Agustus 2012. Untuk pendidikan, diadakan dana BOS pendamping. Untuk siswa miskin, diberikan beasiswa. “Perubahan karakter harus didukung dengan sarana dan prasarana, seperti hotel ada *front* dan *back office*.” Jelasnya.

Para pejabat, lanjutnya, biasanya berada di *back office* untuk keperluan koordinasi. Kondisi seperti ini, jelasnya, baru sebagian saja diterapkan. Di Amerika dan Jepang, semua perijinan, KTO, layanan berada di dalam satu atap.

Ia menyarankan, harus ada tolok ukur nasional untuk penilaian reformasi birokrasi terutama untuk pemda karena tidak mungkin bagi Pemda untuk menilai diri sendiri. “Sekarang, kami ingin meningkatkan kualitas puskesmas untuk dapat memberikan layanan ibu melahirkan, serta meningkatkan jumlah dokter spesialis selain dokter umum.

Reformasi birokrasi bukan hanya merupakan tugas eksekutif saja tapi juga membutuhkan *research and development* dari kalangan akademisi lalu dievaluasi sehingga dapat mengimbangi kekuatan politik. Semua kebijakan membutuhkan kekuatan politik, tetapi bila masih berlangsung prosesnya jangan diganggu terlebih dulu. Kadang-kadang masyarakat sendiri

yang menghalangi proses reformasi birokrasi karena masyarakat ingin jalan pintas sedangkan birokrasi bekerja menurut aturan tertentu. Jadi dibutuhkan proses edukasi dan komunikasi seperti melalui radio pemerintah kota. Setiap hari, akan ada SKPD yang akan menjawab keluhan masyarakat. Reformasi birokrasi di Indonesia sebenarnya sudah berjalan namun tidak merata, terutama di daerah. Perubahan *mindset* merupakan hal yang sulit terutama di daerah perkotaan, jadi tidak bisa sekali dilakukan, jadi harus terus menerus. Hal yang paling penting dalam pengelolaan pegawai adalah loyalitas lebih baik pegawai kurang pandai tapi dengan loyalitas tinggi dari pada pegawai pandai namun loyalitasnya kurang. Banyak keluhan yang disampaikan melalui website dan dicek tiap hari. Dan harus segera ditindaklanjuti. Ada *call center* yang bertugas menangani permasalahan masyarakat kecuali keamanan, kantor *call center* ada di setiap kecamatan. Untuk pembinaan pegawai biasa-

nya dilakukan melalui apel bulanan, kecuali bila ada kasus. Total ada 47 SKPD sampai tingkat kecamatan dan baru ada dua yang menerima ISO melalui pihak swasta PT. Sucofindo. Menurutnya, perubahan reformasi birokrasi di Kota Denpasar terasa efeknya oleh masyarakat sejak adanya pelayanan satu atap atau pelayanan yang terintegrasi.

Bupati Sleman, Sri Purnomo: REFORMASI BIROKRASI BUTUH KETELADANAN

Kemauan politik pemerintah melalui reformasi birokrasi seakan tidak pernah berhenti dalam pentas pemerintahan belakangan ini, bahkan banyak daerah menjadikannya sebagai komitmen yang utuh untuk memuaskan masyarakatnya sebagai *legacy* yang layak untuk dibanggakan. Bagi jajaran Pemkab Sleman, pelaksanaan reformasi birokrasi kini sudah memasuki tahapan paling krusial bersamaan dengan makin kritisnya warga masyarakat mencermati jalannya gerakan itu.

Menjelajah pelosok kabupaten Sleman yang berada di jantung pulau Jawa, menyiratkan sebuah kesan tata kehidupan yang tenteram dan dinamis. Hubungan dua arah antara aparaturnya dan rakyatnya makin terlihat kental di setiap mencermati ujung tombak pelayanan publik. Lihat saja bentuk pelayanan yang ada di pusat pelayanan kesehatan misalnya, warga benar-benar merasa “dimuliakan” olah keramahan petugas yang bekerja secara humanis tetapi tetap berada dalam koridor sistemik.

Ini adalah perubahan nyata yang membedakan Kabupaten Sleman sebelum serta sesudah adanya gerakan reformasi birokrasi, terutama dalam bentuk pelayanan publik kepada warga masyarakatnya yang belakangan ini terus mengharapkan adanya perubahan dalam segala seluk beluk kehidupan bermasyarakat dan berpemerintahan. Tidak hanya mencermati perubahan kualitas pelayanan semata, tetapi perlu penelusuran lebih jauh tentang “siapa” penggerak perubahan itu.

“Reformasi birokrasi tidak

sekedar mengubah alur pikir aparaturnya, tetapi lebih jauh lagi adalah perubahan perilaku yang benar-benar memberikan keteladanan agar masyarakat dapat beradaptasi menuju kehidupan yang lebih nyaman,” ungkapnya. Ketika berbincang-bincang dengan majalah Warta Pengawasan seputar penerapan pelayanan publik sesuai dengan pesan reformasi birokrasi.

Perilaku aparaturnya di kabupaten Sleman sejak digulirkan kebijakan nasional dibidang reformasi birokrasi, mengalami perubahan sikap ke “akar masalah” yang tadinya terkesan minta dilayani tetapi kini sudah bergeser berperilaku melayani warganya dengan responsif, terbuka, demokratis dan terukur. Bagi jajaran pemerintahan daerah lainnya, banyak kiat dilakukan untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik tersebut, namun di kabupaten Sleman melakukan delapan pendekatan menajerial seperti perubahan manajemen, penataan aturan, penataan rekrutmen, penataan ketatalaksanaan, penataan sistem sumber daya manusia, penguatan pengawasan, akutabilitas kinerja dan peningkatan kualitas layanan.

“Kami sudah membiasakan diri melakukan pelayanan itu sesuai integritas kebersamaan melalui pesan pakta integritas yang memberi ruang bagi aparaturnya untuk selalu mengabdikan dan menjauhkan diri dari niat korupsi”, kata Bupati Sleman Sri Purnomo, ketika menyinggung soal pakta integritas yang kini selalu dilakukan akselerasi diseluruh jajaran pemerintahan setempat.

Pemerintah kabupaten Sleman menyadari betapa pentingnya



Bupati Sleman, Sri Purnomo



Bupati Sleman, Sri Purnomo memberikan bantuan sembako kepada warganya yang telah lanjut usia

pengelolaan sumber daya manusia dilingkungan PNS yang menjadi operator pengendalian tentang maju mundurnya perjalanan reformasi birokrasi itu. Sentuhan penanganan, menurut bupati dilakukan dari hulu hingga kemuara khususnya pada saat melakukan rekrut calon pegawai yang harus benar-benar bersih. Dengan melibatkan pihak ketiga seperti lembaga perguruan tinggi yang membantu kebijakan makro, proses rekrutmen calon pamong ini dilakukan keseluruhan lini termasuk untuk menjaring aparat perangkat desa yang melibatkan pemangku kepentingan di pedesaan setempat. Prosesi ini sudah berjalan secara rinci termasuk agenda bimbingan tes bagi calon pamong hingga ketahapan lebih serius menyangkut analisa jabatan yang keseluruhannya terbuka serta melibatkan pihak lain yang benar-benar kompeten yang salah satu diantaranya adalah Universitas Gadjah Mada untuk memperkaya penilaian psikologi terhadap laon

PNS.

Bagi kabupaten Sleman, tidak lagi menemui kesulitan untuk memenuhi akuntabilitas kinerja LAKIP yang dibuktikan setiap tahun mengalami perbaikan kinerja dari prosesi penilaian kategori “C” tahun lalu menuju penilaian kategori “B”. Obsesi ini memberikan spirit baru dikalangan aparat pemerintahan setempat sekaligus membuahkan kebaikan bagi kehidupan masyarakat setelah para pelayan publik berlomba-lomba memberikan pengabdian terbaik bagi warganya secara cepat, terukur dan profesional. Dampak dari komitmen itu ternyata juga memperbaiki sistem SPIP dibidang pengawasan dengan terus meingkatnya kualitas pertanggungjawaban bupati setiap tahun sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi. Ini dapat dilihat dari SPIP tahun lalu, pemerintah kabupaten Sleman sudah mengantongi penilaian WTP. Untuk tahun-tahun mendatang

“Kami optimis semuanya bisa terwujud untuk memenuhi tuntutan indeks kepuasan masyarakat Sleman,”

hampir dapat dipastikan penilaian tersebut akan lebih baik lagi karena mata rantai pelayanan publik mengalami perubahan signifikan dengan diberlakukannya standar ISO sebagai pijakan pelayanan.

“Kami optimis semuanya bisa terwujud untuk memenuhi tuntutan indeks kepuasan masyarakat Sleman,” tegas bupati menutup perbincangan sambil menghimbau kepada pemerintah pusat untuk terus memberikan dorongan kepada daerah, khususnya memperhatikan pemberian insentif bagi daerah yang berprestasi termasuk bantuan BPKP yang diminta untuk selalu mendampingi aparat pemerintah setempat menuju kabupaten Sleman lebih maju lagi.

Kepala Bappeda Kota Yogyakarta, Eddy Muhammad : Perubahan Menuju Pemenuhan Kebutuhan Publik

Kepala Bappeda Kota Yogyakarta, Eddy Muhammad terkait Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kota Yogyakarta mengatakan bahwa saat ini tengah dilaksanakan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) secara *Self Assesment* dan *online*. PMPRB mencakup penilaian terhadap dua komponen yakni Pengungkit (*Enablers*) dan Hasil (*Result*). Pengungkit adalah seluruh upaya yang dilakukan oleh instansi pemerintah dalam menjalankan fungsinya, sedangkan Hasil adalah kinerja yang diperoleh dari komponen pengungkit. PMPRB ini diharapkan akan selesai dilaksanakan pada akhir bulan Maret 2013.

Eddy juga berujar bahwa untuk melakukan penguatan pengawasan yang merupakan salah satu dari delapan area perubahan Reformasi Birokrasi di daerahnya, Pemkot Yogyakarta mengimplementasikan Sistem Pengawasan Intern Pemerintah (SPIP) melalui pendampingan dari BPKP Perwakilan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Dikatakan oleh Eddy bahwa institusi Inspektorat kota Yogyakarta menjadi pengawal pelaksanaan implementasi SPIP dan RB di kota Yogyakarta.

Terkait masalah Pelayanan Publik yang dilakukan oleh Pemkot Yogyakarta, Eddy menegaskan bahwa di Pemkot Yogyakarta terdapat setidaknya 34 jenis perijinan yang bernaung dibawah Dinas

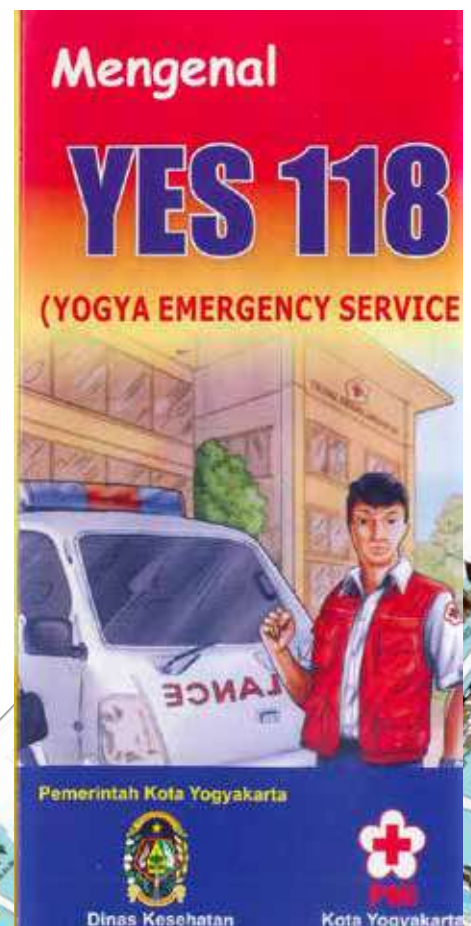


Kepala Bappeda Kota Yogyakarta, Eddy Muhammad

Perijinan Kota Yogyakarta. Selain itu, terdapat pula Unit Pelayanan Informasi dan Keluhan (UPIK), sebuah unit kerja dibawah Humas Pemkot yang mengelola informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat serta keluhan masyarakat melalui media website, sms, telpon, email, dan fax. Ada pula *Yogyakarta Emergency Services* (YES 118) yaitu sebuah pelayanan kesehatan yang bertujuan memberikan pelayanan kegawatdaruratan medis yang terjadi di masyarakat di wilayah kota Yogyakarta secara cepat dan tepat.

Berbagai jenis upaya menuju birokrasi yang melayani sebagaimana telah dilakukan beberapa pemerintah daerah tersebut dapat menjadi cerminan bahwa reformasi birokrasi bukan hanya milik pemerintah pusat saja tetapi pemerintah daerahpun telah terlebih dahulu melakukan pergerakan menuju tercapainya tujuan RB, yaitu peningkatan kualitas pelayanan publik, pencegahan KKN, serta tata kelola pemerintahan yang efisien dan efektif.■

(Tim Warta)





Apa Kata Mereka Tentang Reformasi Birokrasi di BPKP?

Kunjungan studi banding dari Universitas Padjajaran Bandung pada bulan Maret lalu merupakan kebanggaan tersendiri buat BPKP. Melalui tur yang disebut dengan “*Accounting Goes Company*”, para mahasiswa ingin mengetahui peran BPKP terutama terkait perannya dalam pengawasan perminyakan dan gas bumi. Usut punya usut ternyata kedatangan mereka di Gedung BPKP karena mereka mendapatkan informasi terkait peran strategis BPKP sebagai internal auditor pemerintah. Berbagai kasus korupsi yang selalu mereka dengar selalu ada keterlibatan BPKP di dalamnya.

Value yang dihasilkan insan BPKP selalu dinanti untuk mewujudkan apa yang disebut tata kelola pemerintahan yang baik.

Hasil kerja BPKP tentu saja tidak terjadi begitu saja. Terdapat

proses panjang yang melibatkan seluruh pegawai BPKP, “*good teamwork*”, itulah semboyan yang selalu mewarnai penugasan di BPKP. Proses panjang itulah yang disebut reformasi birokrasi. Saat semua orang disibukkan untuk melakukan reformasi atas birokrasinya, maka BPKP telah mengawali prosesnya sejak tahun 2004, saat ketika Kemenkeu, MA, dan BPK belum menerima tunjangan kinerja sebagai tanda telah masuknya suatu instansi dalam program reformasi birokrasi nasional.

Memang untuk saat ini, belum banyak pihak mengenal BPKP. Titik awal reformasi birokrasi di BPKP ketika dilakukan peralihan peran BPKP dari sebagai auditor menjadi peran *consulting* dan *quality assurance*. Perubahan yang dapat dipastikan berat terutama bagi para Pejabat Fungsional Auditor (PFA). Dengan latar

belakang pendidikan akuntansi, tidaklah mudah melakukan pergeseran peran menjadi *consulting*. Perubahan peran tersebut sekaligus menghantarkan para pegawai BPKP untuk merubah *mindset*nya dari seorang auditor yang cenderung kaku atau sering disebut *watchdog* menjadi seorang konsultan yang lebih cenderung mengayomi, membantu, dan selalu siap memberi masukan. Bahkan, auditor BPKP dituntut untuk memiliki pemahaman yang lebih dalam semua aspek karena permintaan *stakeholders* akan terus berkembang. Kondisi tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi BPKP. Inovasi-inovasi harus terus dikembangkan di BPKP sehingga BPKP dapat memberi nilai dari keberadaannya kepada *stakeholders* BPKP yaitu Presiden dan Wakil Presiden. Seperti apa perjalanan reformasi di BPKP?

Deputi Kepala BPKP Bidang Perekonomian

Dr. Binsar H. Simanjuntak, CMA, CFr.A:

Jauhkan Mental Dilayani Pada Kultur Birokrat

Menurut mantan Kepala Pusdiklatwas BPKP tersebut, timbulnya berbagai permasalahan terkait pelayanan publik akhir-akhir ini adalah bukti kurangnya sensitifitas aparat birokrat dalam melihat permasalahan yang timbul di masyarakat. “Terkadang, reformasi birokrasi terhambat justru dari birokrasi itu sendiri. Aparat yang masih bermental dilayani, tidak kompeten dan menonjolkan ego sektoral membuat laju RB menjadi tersendat. Harus diubah kultur dan mind set birokrat kita, dari yang sok kuasa menjadi abdi masyarakat”, imbuh Deputi.

Berkaitan dengan hal tersebut, lanjutnya maka proses menanamkan nilai-nilai yang akan mengubah *mindset* birokrat adalah sangat penting. Lalu, bagaimana Deputi yang sekaligus menjabat sebagai Ketua Komite Kerja pada Komite Standar Akuntansi Pemerintahan (KSAP) tersebut menjalankan proses tersebut? Ia menyebutkan tiga hal yaitu tepat waktu, kualitas terjaga, dan profesionalisme.

Bagaimana meramu ketiga hal tersebut, Deputi membeberkan kiatnya. “Manajemen itu pada dasarnya *art*. Bagaimana menanamkan RB dengan terlebih dahulu memahami tujuan organisasi kita dan seberapa besar kemampuan personil pendukungnya. Selanjutnya sebagai pimpinan, tugas saya adalah mendorong agar tujuan yang disepakati dapat dipenuhi dan memberikan *layer-layer* supervisi. Untuk masalah tepat waktu, hal tersebut tidak dapat ditawar-tawar lagi, karena ini menyangkut *trust* dengan para negara *lender*!” Terbukti, usaha keras yang dilakukan selama ini dan manajemen perubahan yang diperkenalkan, telah membawa salah satu unit kerja di bawah Deputi Perekonomian, yaitu Direktorat Pengawasan Pinjaman dan Hibah Luar Negeri (PHLN) memperoleh ISO 9001:2000. Artinya, unit kerja tersebut telah berhasil menerapkan sistem manajemen mutu dan mampu menjawab tantangan globalisasi sehingga memudahkan tercapainya efisiensi dan efektivitas tujuan organisasi.” jelas Binsar. Mengomentari hal tersebut, pria yang

meraih gelar doktornya di *Cleveland State University* itu mengingatkan, “Sertifikat bukanlah tujuan akhir sebab banyak organisasi yang mendapatkan sertifikat demi permintaan mitra kerjanya, tanpa berupaya meningkatkan kinerja.” jelasnya. Tak hanya itu, dalam waktu hampir 20 tahun terakhir tepatnya sejak tahun 1995, melalui Optimalisasi Penerimaan Negara (OPN), Deputi Perekonomian telah berhasil menyelamatkan uang negara sebesar Rp46 triliun, dan hampir 80% diantaranya telah disetor ke kas negara.

Deputi Perekonomian BPKP memiliki istilah tersendiri untuk mengaitkan reformasi birokrasi dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Menurut Wakil Ketua Asosiasi Auditor Intern Pemerintah (AAIP) itu, keduanya layaknya dua sisi mata uang. “Keduanya adalah instrumen bagi pimpinan dan organisasi untuk mencapai tujuan yang sama, yaitu mengarah pada pelayanan publik. Jika SPIP dijalankan dengan baik, pasti RB-nya juga dapat diimplementasikan, demikian juga sebaliknya.” Tambahnya lagi, keduanya sangat *concern* untuk membangun Sumber Daya Manusia sebagai pondasi utama. Apabila RB menempatkan manajemen perubahan sebagai unsur pertama dari elemen yang harus ditegakkan, maka SPIP memberi prioritas pada *soft control* yang sarat dengan nilai-nilai kepemimpinan dan keteladanan.

Namun diakui oleh anggota



Deputi Kepala BPKP Bidang Perekonomian, DR. Binsar H. Simanjuntak, CMA

Institute of Internal Auditor tersebut bahwa penerapan reformasi birokrasi di BPKP, khususnya pada Deputy Perekonomian bukan berarti tanpa hambatan. Masih ada *barrier* sehingga penerapan RB masih belum optimal. “Tak ada yang membantah bahwa Sumber Daya Manusia di BPKP melalui seleksi ketat yang berasal dari perguruan tinggi terkemuka dan telah memperoleh diklat teknis maupun penjenjangan yang me-

madai. Namun, mekanisme kerja yang rutin bisa mengakibatkan tumpulnya kreatifitas dan kurangnya daya adaptasi atas perubahan yang terjadi begitu cepat,” demikian salah satu alasan yang dikemukakan Deputy. Hal lainnya, RB ini belum merasuk hingga ke masing-masing pegawai, sehingga dikhawatirkan yang paham dan *aware* hanya beberapa gelintir saja. kendala lainnya adalah adanya anggapan bahwa terminal akhir

RB adalah remunerasi. Padahal harus disadari bahwa remunerasi itu bukan tujuan RB, tapi salah satu produk RB untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. “Jadi RB itu jangan diasosiasikan dengan remunerasi tapi RB adalah sebuah kerja keras, kerja cerdas, kerja ikhlas, kerja tuntas, dan penuh integritas” pungkas Deputy menutup wawancara.*

Deputi Kepala BPKP Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah, Iman Bastari, Ak., M.Acc, C.Fr.A: Pemantauan, Kunci Suksesnya Penugasan

Deputi Kepala BPKP Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah Iman Bastari, memandang Reformasi Birokrasi sebagai perubahan menuju ke arah yang lebih baik. “Sejak awal, saya yakin seluruh jajaran pimpinan di BPKP sangat berkomitmen untuk melaksanakan agenda reformasi birokrasi.” tegas Iman.

Perbaikan-perbaikan secara terus-menerus yang dilakukan BPKP melalui Kedeputian yang dipimpinnya, akan terus dilakukan. Saat ini, lanjutnya yang paling penting adalah setiap insan BPKP dapat menjalankan tugas yang diamanatkan oleh negara secara profesional, transparan, dan akuntabel untuk sebuah agenda yaitu tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) terutama oleh pemerintah daerah yang merupakan *stakeholders* utama Kedeputian PKD. Terkait *quick win* apa yang ingin dicapai oleh Kedeputian PKD, Iman menegaskan, yaitu pelaksanaan tugas dilakukan dengan baik dan segera, serta

teradministrasikan dengan baik pula. Lalu, atas kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan pemantauan berbasis teknologi informasi (TI) secara kontinyu.

Satu hal yang sangat penting dan menjadi tugas BPKP sesuai PP Nomor 60 Tahun 2008 adalah penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah daerah yang menjadi binaannya serta seluruh

kementerian lembaga.

Saat ini, telah diperoleh beberapa capaian yang sudah cukup baik, yang menurutnya sudah cukup baik, yakni dengan kegiatan asistensi/pendampingan dalam pengelolaan akuntabilitas keuangan negara, yang antara lain terlihat pada adanya peningkatan perolehan opini WTP oleh BPK pada K/L dan Pemda, terbentuknya satgas



Deputi Kepala BPKP Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah, Iman Bastari Ak., M.Acc, C.Fr.A.

penyelenggaraan SPIP di K/L dan Pemda yang merupakan wujud komitmen pimpinan K/L dan pemda untuk menerapkan SPIP.

Pada tahun 2013, akan dilakukan upaya percepatan penerapan SPIP di K/L dan pemda dengan melakukan *piloting* penerapan SPIP untuk dua K/L dan maksimal dua pemda pada masing-masing perwakilan BPKP. Untuk melaksanakan percepatan ini BPKP melakukan pendampingan mulai dari tahapan sosialisasi sampai dengan tindak lanjut perbaikan penyelenggaraan SPIP. Hal ini merupakan komitmen BPKP dalam rangka penyelenggaraan SPIP di seluruh K/L dan Pemda, dan seharusnya komitmen BPKP dalam rangka penyelenggaraan SPIP di seluruh K/L dan pemda, dan seharusnya penerapan SPIP ini diikuti oleh pimpinan pada K/L dan pemda yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan SPIP menurut PP No. 60 Tahun 2008. Reformasi birokrasi akan berhasil dengan baik bila *internal control* (SPIP) di K/L dan pemda diselenggarakan dengan baik dengan dukungan penuh dari pimpinan K/L dan pemda serta

seluruh aparatur*

Kepala Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta, M. Yusup, Ak.,M.E.:

Meningkatnya Permintaan Stakeholders Wujud Peningkatan Trust kepada BPKP

“Sudah reformasi atau belumnya BPKP, yang dapat menilai adalah pegawai BPKP dan *stakeholders* BPKP.”demikian jelas M. Yusup mengawali wawancara dengan WP. Salah satu *stakeholders* Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta adalah Pemerintah Daerah DKI Jakarta. Saat ini, diakui M. Yusup, permintaan bantuan baik dalam bentuk *consulting* maupun *assurance* semakin banyak dan bervariasi. Terkadang, jelasnya, kita seringkali kekurangan SDM. Di sinilah kejelian pimpinan untuk mengefektifkan SDM. “Saya kira, banyaknya permintaan merupakan bentuk *trust* dari *stakeholders* BPKP.”ungkapnya.

Untuk menindaklanjuti seluruh permintaan, jelasnya, baik yang langsung ke Perwakilan BPKP DKI Jakarta juga limpahan tugas dari Kedeputusan teknis, maka

seluruh jajaran pimpinan harus mampu mengoptimalkan SDM yang tersedia. Tehniknya, kita merancang metode kerjanya.”tegasnya. Namun, yang paling penting adalah bagaimana menjaga kualitasnya. Untuk itu, BPKP telah memiliki sebuah mekanisme *quality assurance* atas hasil kerja perwakilan yang dilaksanakan oleh kedeputusan teknis sebagai pembina. Di samping itu, dalam setiap penugasan kita telah memiliki sistem pengendalian yang sebenarnya telah berlangsung lama, yaitu Kartu *Monitoring* (KM).

Agar apa yang dilakukan BPKP sesuai dengan kebutuhan mereka, lanjutnya, setiap tim pendampingan diberi tugas tambahan untuk menjajaki kebutuhan mereka. Untuk menjamin kepuasan para *stakeholders*, setiap tim setiap selesai penugasan diwajibkan menyebarkan kuesioner dan membawa kembali kuesioner sebagai bahan evaluasi penugasan berikutnya.

“Saya ingin Perwakilan DKI Jakarta dapat menjadi rujukan bagi perwakilan BPKP lainnya. Wajah BPKP adalah perwakilan DKI Jakarta. Jika perwakilan DKI Jakarta *performancenya* bagus maka wajah BPKP secara keseluruhan akan baik. “jelasnya. Kalau kita berhasil, tegasnya, merupakan kebanggaan perwakilan DKI Jakarta sekaligus kebanggaan seluruh BPKP. Langkah yang dilakukan dalam proses Reformasi Birokrasi, diawali Yusup dengan menanamkan disiplin baik kehadiran maupun ketepatan waktu dalam penyelesaian penugasan. “Hasil penugasan BPKP dalam bentuk *assurance* dan *consulting* sangat dibutuhkan



Kepala Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta, M. Yusup, Ak.,M.E.

untuk pengambilan keputusan *stakeholders* BPKP. Jika terlambat, informasi yang kita sajikan tidak ada manfaatnya.” jelasnya. Nuansa perubahan juga dirasakan Yusup dengan masuknya BPKP dalam program Reformasi Birokrasi terutama dari *mindset* auditor ke *mindset consulting*. Mungkin, ke depan, pembenahan yang perlu dilakukan BPKP adalah terkait *career path*. Seharusnya, setiap orang mengetahui langkah-langkah kongkrit yang perlu dilakukan untuk mencapai posisi jabatan tertentu. Bagi Yusup, inti dari reformasi birokrasi adalah kepemimpinan. Seorang pemimpin harus berani menyatakan apa yang boleh dan tidak dilakukan dan langkah kongkrit dari kebijakannya.

Sebagai pimpinan, M. Yusup selalu berupaya terlibat dalam semua permasalahan yang dihadapi tim dalam proses penugasan. Jika Jokowi senang *blusukan*, maka Yusup juga suka *blusukan* mengikuti tim ke lapangan. Dengan demikian, lanjutnya, saya mengetahui beratnya tugas tim dilapangan. Cukup banyak risiko yang harus dihadapi tim dilapangan, seperti lokasi fisik yang sulit dijangkau. Paling tidak, jelasnya, pimpinan bisa berempati dengan tim tatkala kita ikut merasakan kesulitan tim.*

Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Banten, Dra. Riyani Budiastuti:
BPKP ke Depan Harus Fokus pada Aspek Makro

“Saya rasa, BPKP sudah melakukan reformasi birokrasi sebelum K/L lain melakukannya.” ungkap Riyani. Kalau

secara organisasi, lebih terasa sejak melakukan fungsi asistensi, bimbingan teknis dengan lebih mandiri untuk datang ke pemda bahkan menggunakan dana sendiri. Agar tidak mengecewakan *stakeholders*, lanjutnya, kita selalu membekali pegawai BPKP untuk dapat melaksanakan tugas sebaik-baiknya.

“Setiap *stakeholders*, dimintai keterangan apakah ada keluhan tentang pegawai BPKP yang kurang baik sehingga perlu diperbaiki karena menyangkut citra BPKP.

Perubahan *mindset* dari dilayani menjadi melayani dilakukan dengan melakukan sosialisasi produk BPKP, meminta masukan jenis layanan apa yang dibutuhkan. Kemudian, diadakan surat menyurat untuk koordinasi, dan tim yang dipilih adalah pegawai yang tidak memiliki mental untuk dilayani karena

masih saja ada pegawai yang minta dilayani.

Saat ini, lanjutnya, tingkat kepercayaan *stakeholders* kepada BPKP terutama perwakilan Banten semakin tinggi yang ditandai dengan semakin banyaknya permintaan pendampingan ataupun *consulting*. Tidak berbeda dengan pernyataan M Yusuf, terkait keterbatasan SDM juga dirasakan Riyani.

“Ke depan, BPKP harus mampu mendorong para *stakeholders* untuk mandiri. Saat ini, BPKP masih melakukan konsultasi terhadap pemda karena inspektoratnya masih lemah, akan tetapi hal ini tidak boleh terus menerus karena berdasarkan PP 60 tahun 2008 tentang SPIP, BPKP adalah auditor presiden jadi harus memberikan hasil lebih banyak kepada Presiden. Meskipun, saat ini BPKP lebih banyak membantu pemda dan



Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Banten, Dra. Riyani Budiastuti

kementerian juga menuju kearah tersebut.” jelasnya. Ke depan BPKP, lanjutnya sebaiknya lebih berbicara ke arah makro. “Sebagai auditor, BPKP masih berpandangan mikro sedangkan sebagai auditor Presiden seharusnya sudah ber-

bicara ke persoalan makro. BPKP bisa saja bergerak dari *current issue* atau bergerak dari angka RPJMN untuk selanjutnya di-*break down* mana yang akan dilakukan pengawasan pada tahun mendatang sebagai prioritas. Jadi, satu deputi

sebagai *leading sector* dan yang lainnya mendukung, contohnya Deputi Keuangan Daerah sebagai pendukung karena akan berpusat pada kementerian / lembaga namun pelaksanaannya di kabupaten/ kota.*

Kepala Pusdiklatwas BPKP, Dadang Kurnia, Ak., MBA Menuju Lembaga Pendidikan Auditor Terdepan dan Terpercaya

Dalam beberapa tahun terakhir ini, Pusdiklatwas BPKP memang telah tumbuh menjadi unit kerja yang strategis bagi APIP se-Indonesia. Dari tahun ke tahun semakin banyak instansi pemerintah yang mengirimkan pegawainya ke Ciawi. Namun, capaian ini tidak mengurangi komitmen pimpinan BPKP untuk secara terus menerus melakukan inovasi dan pengembangan berkelanjutan.

Dinamika perkembangan dunia pengawasan yang semakin hari semakin kompleks, mengharuskan BPKP untuk terus me-*reform* Pusdiklatwas BPKP agar dapat memenuhi kebutuhan jaman. Bagi Pusdiklatwas BPKP, reformasi merupakan kebutuhan yang harus dilakukan. Hingga saat ini, sudah banyak hal yang telah dilakukan, selain ada hal lain yang masih harus dicapai. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Pusdiklatwas BPKP, Dadang

Kurnia.

Salah satu langkah positif Pusdiklatwas BPKP yang paling nyata ditandai dengan diperolehnya sertifikat ISO 9001:2008 dari lembaga internasional TUV NORD beberapa tahun yang lalu dan telah diresertifikasi pada tahun 2012 lalu. Sertifikat ini merupakan bukti bahwa organisasi telah didukung oleh manajemen mutu dengan standar internasional dan menjalankannya secara konsisten serta selalu melakukan inovasi berkelanjutan. Bila ada perubahan atau inovasi dalam organisasi, maka SOP atau *Quality Procedure*-pun turut diubah. Pencapaian Pusdiklatwas BPKP ini mencerminkan adanya proses bisnis yang terjaga kualitasnya dan diakui di tingkat internasional.

Langkah reformasi lainnya yang telah dilakukan oleh Pusdiklatwas BPKP adalah mengembangkan *office automation*. Saat ini, Pusdiklatwas BPKP telah mengembangkan sistem terintegrasi berbasis komputer atas proses penyelenggaraan diklat, sejak tahap perencanaan, pengadministrasian, pelaksanaan, evaluasi, hingga pelaporannya. Dengan aplikasi ini, proses penyelenggaraan diklat dapat dilaksanakan secara lebih cepat, lebih akurat, serta menghasilkan



Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan BPKP, Dadang Kurnia

kualitas layanan yang prima kepada para peserta diklat. Selain itu Pusdiklatwas BPKP telah mengembangkan aplikasi yang mendukung penerbitan surat tugas sehingga terdapat keseragaman format, proses lebih cepat, dan dapat direviu secara elektronik.

Untuk membangun komunikasi yang lebih lancar antar personil, Pusdiklatwas BPKP mengembangkan aplikasi '*big ant*' yaitu sejenis aplikasi *messenger* dan pengiriman dokumen antar pegawai. Dengan aplikasi ini, proses penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan atau sebaliknya, atau antar pegawai dapat berjalan lebih lancar. Komunikasi berjalan baik dan kebijakan pimpinan dapat lebih mudah diketahui oleh bawahan, sebaliknya proses distribusi pelaporanpun berlangsung lebih cepat.

Pada aspek layanan, langkah reformasi yang dilakukan Pusdiklatwas BPKP adalah mengembangkan *e-Learning*. *E-learning* yang telah dikembangkan Pusdiklatwas BPKP berupa perolehan bahan ajar dan latihan soal secara *on-line*. Latihan soal, contoh kasus, dan praktik beberapa materi daam bentuk video dapat diperoleh peserta diklat secara *on line*. Setiap peserta yang mengikuti pembelajaran di Pusdiklatwas BPKP akan mendapat akses untuk mendapatkan layanan tersebut. Walaupun belum mencapai konsep *e-Learning 2.0*, namun pengem-

banan ini telah memberi banyak manfaat bagi peserta diklat.

Terkait dengan pengembangan SDM aparatur, Pusdiklatwas BPKP menerbitkan kebijakan tentang dana peningkatan kompetensi. Kebijakan ini memberi kesempatan kepada setiap pegawai untuk melakukan pengembangan kompetensi diri sesuai kebutuhan masing-masing. Pegawai Pusdiklatwas BPKP mendapat alokasi anggaran untuk mengikuti seminar, kursus,

akuntabel.

Langkah-langkah reformasi tersebut telah meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis pada Pusdiklatwas BPKP. Hal ini menjadi jembatan bagi Pusdiklatwas BPKP untuk mewujudkan '*excellent services*' pendidikan dan pelatihan pengawasan APIP di Indonesia. Hasil nyata dari langkah reformasi itupun sudah mulai tampak, salah satunya tercermin dari capaian kinerja Pusdiklatwas BPKP selama ini.

Dari tahun ke tahun jumlah aparatur pemerintah yang menerima pendidikan dan pelatihan di Pusdiklatwas BPKP semakin banyak. Demikian juga dengan komposisinya, jika dahulu persentase pegawai BPKP lebih banyak, maka pada saat ini komposisi peserta diklat lebih banyak pegawai non BPKP dari

Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah. Selama tahun 2012, Pusdiklatwas BPKP telah menyelenggarakan diklat sebanyak 371 kelas dengan total peserta sebanyak 10.985 orang, yang terdiri dari diklat fungsional auditor sebanyak 96 kelas dengan peserta sebanyak 2.817 orang, diklat teknis substansi non SPIP sebanyak 213 kelas dengan peserta sebanyak 6.293 orang, diklat SPIP sebanyak 54 kelas dengan peserta sebanyak 1.610 orang, dan diklat kedinasan sebanyak 8 kelas dengan peserta se-



diklat atau berbagai kegiatan peningkatan kompetensi untuk mendukung pelaksanaan tugasnya masing-masing. Anggaran atas kegiatan ini tersedia pada DIPA.

Dari aspek peraturan, sebuah terobosan dari Pusdiklatwas BPKP adalah terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 47 tahun 2010. Ketentuan ini mengatur tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) di BPKP. Dengan terbitnya ketentuan ini, tidak ada lagi pendapatan keuangan negara yang tidak memiliki dasar hukum di Pusdiklatwas BPKP. Pengelolaan keuangan negara Pusdiklatwas BPKP menjadi lebih transparan dan

banyak 265 orang. Sedangkan dari hasil evaluasi terhadap kepuasan peserta diklat, tingkat kepuasan yang dicapai oleh Pusdiklatwas BPKP mencapai skala 8,02 pada skala 1 – 10.

Layanan yang diberikan Pusdiklatwas BPKP bukan hanya kepada pegawai BPKP saja. Sebagian besar peserta justru berasal dari Kementerian/lembaga/Pemerintah Daerah. Untuk diklat fungsional auditor, peserta dari BPKP hanya sebesar 25,35 %, sedangkan sisanya sebesar 74,65 % berasal dari instansi lainnya (K/L/P). Sedangkan untuk diklat teknis subtransi, kedinasan, dan SPIP, peserta dari BPKP hanya sebesar 29,18 %, sedangkan 70,89 % berasal dari K/L/P.

Kaper BPKP Provinsi Kalimantan Tengah, Iskandar Novianto, Ak., MSi Keterbatasan SDM Bukan Halangan untuk Berkinerja

Satu hal positif kembali dilakukan BPKP dalam mereformasi birokrasinya. Saat ini, tujuh perwakilan madya Kepulauan Riau, Bangka Belitung, Maluku Utara, Sulawesi Barat, Nusa Tenggara Barat, Gorontalo, Papua Barat, dan Kalimantan Tengah baru saja dikuatkan sebagai perwakilan BPKP tipe B. Berbeda dengan formasi struktur organisasi di 25 kantor perwakilan serupa, selain kepala perwakilan, ketujuh perwakilan madya tersebut hanya memiliki empat orang pejabat struktural, yaitu Kepala Bagian Tata Usaha dibantu oleh tiga orang Kasubag. Ketujuh perwakilan inilah yang menurut Kepala BPKP, Prof

Mardiasmo akan dijadikan sebagai embrio pengurangan eselonisasi di BPKP. Menurut Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Kalimantan Tengah Iskandar Novianto, Ak., MSi, ketika ditemui disela-sela Rapat Kerja Deputy Polsoskam BPKP yang diselenggarakan di Batam (05/03/13), kondisi tersebut justru memudahkan dalam melayani kebutuhan *stakeholders*, sebab dengan adanya Kelompok Jabatan Fungsional, gerak lebih fleksibel dan cenderung pada pendekatan fungsi. Ketimbang struktur.

Saat ini, jumlah auditor yang ada di BPKP Kalteng tak lebih dari empat orang, yang harus melayani penguasaan *assurance* maupun *consulting* untuk lima belas Pemda kabupaten/kota, ditambah lagi beberapa instansi vertikal, BUMD dan perguruan tinggi di daerah itu. Sementara tugas lain yang tak kalah pentingnya adalah bagaimana mengimplementasikan lima belas MoU yang pernah disepakati tahun lalu, masing-masing sebelas PDAM, dua RSUD, Universitas Palangka Raya dan Pemkab Barito Timur. Menanggapi situasi tersebut, Kaper menanggapi dengan tenang. “Kawan-kawan tetap saja ramah, profesional dan kompak, karena kami memiliki kiat *total football* yang mengharuskan auditor mampu melayani *stakeholders* tanpa me-

lihat sekat pembidangan”, tutur Kepala Perwakilan menanggapi *gap* keterbatasan personil tersebut.

Atas pemenuhan kewajiban terhadap kebutuhan *stakeholders*, Kaper Kalteng juga memiliki komitmen untuk menerapkan manajemen mutu di lingkungan kerjanya yang dimulai dari membenahan *Standard Operating Prosedur* (SOP). SOP merupakan prosedur yang mutlak dibuat dan dijadikan acuan dalam suatu organisasi, yang berperan sebagai alat kendali atas jalannya suatu pekerjaan atau aktivitas.

Berawal dari penataan sekaligus implementasi SOP itu, Kaper BPKP Provinsi Kalimantan Tengah, Iskandar Novianto berharap akan memperoleh sertifikat ISO Manajemen Mutu 9001:2000 sebagai wujud pengakuan pihak independen terhadap perwakilan BPKP yang dipimpinnya atas penerapan manajemen mutu yang menjadi acuannya. “Dengan adanya ISO maka lebih mudah bagi kami untuk meraih kepercayaan dari *stakeholders* karena kualitas pelayanan yang kami berikan akan termonitor. Selain itu, ISO juga dapat memacu semangat pegawai karena adanya kepastian dalam bekerja”, katanya*



Kaper BPKP Provinsi Kalimantan Tengah, Iskandar Novianto, Ak., MSi

**Kaper BPKP Provinsi NTB,
Darius, Ak.:
Kerja Dengan Hati Nurani**

Keterbatasan Perwakilan BPKP Provinsi NTB saat masih berstatus ‘madya’ tidak menyurutkan langkah Kepala Perwakilan BPKP Provinsi NTB Darius, Ak dan jajaran stafnya dalam meningkatkan kinerja instansi pemerintah daerah yang dibinanya. Opini WTP Laporan Keuangan Pemprov NTB Tahun 2011 merupakan salah satu ‘buah’ hasil pendampingan dan pembinaan yang dilakukan Perwakilan BPKP NTB. Sebelumnya, opini laporan keuangan Pemprov NTB sempat *disclaimer*, padahal Tahun 2008 dan 2009 sudah WDP.

Berbekal SDM sejumlah 22 orang, 4 orang tenaga administrasi termasuk Kasubag TU, 2 Pengendali Teknis, dan 16 tenaga fungsional auditor, Darius semangat menata pengelolaan keuangan sepuluh kabupaten dan dua kota binaannya. Terlebih lagi, Inspektur Provinsi dan Sekda Provinsi NTB sangat koordinatif dengan BPKP dalam menata keuangan daerahnya menjadi lebih baik. Arahkan Rizal Djalil, Anggota VI BPKP kepada Sekda Pemprov NTB agar senantiasa berkonsultasi ke BPKP juga memudahkan Darius dan timnya dalam bekerja. Rizal pun mengakui sebagaimana dikatakan Darius bahwa timnya sangat terbantu saat melakukan audit bila Pemda tersebut telah menggunakan SIMDA.

Meningkatnya status Perwakilan NTB menjadi tipe B sejak 18 Februari 2013, membuat mantan Kabid Investigasi Perwakilan BPKP Sumatera Selatan ini lebih

leluasa dalam mengatur timnya di lapangan. Selain jumlah SDMnya kini bertambah menjadi 52 orang, struktur organisasi yang miskin struktur dan kaya fungsi ini lebih fleksibel. Empat orang Koordinator Kelompok Jabatan Fungsional Auditor yang dibantu empat orang

Kaper BPKP Provinsi NTB, Darius, Ak.

Pengendali Teknis membuat para Pejabat Fungsional Auditor (PFA) tidak terkotak-kotak dalam menjalankan tugasnya. Walau belum dua bulan sejak dilantik sebagai Kepala Perwakilan BPKP Tipe B pada 27 Februari 2013 lalu, Darius yakin reformasi bidang kelembagaan yang dilakukan BPKP ini akan meningkatkan kinerja unit kerja yang dipimpinnya.

Perjuangan berikutnya adalah mendapatkan hibah tanah dari Pemerintah Provinsi NTB, agar pegawainya tidak bersesakan da-

lam rumah sewa dan mess yang difungsikan sebagai gedung kantor. Kepala BPKP pun telah bersurat sejak Oktober 2011 dan bertemu Gubernur pada 7 Januari 2013 lalu.

Untuk

memotivasi pegawainya, Darius yang menjalani sebagian kariernya di bidang investigasi senantiasa menanamkan kerja penuh ‘integritas’ dan kerja ‘ikhlas’ yang merupakan kerja ‘hati nurani’ di samping kerja ‘keras’, kerja ‘cerdas’, dan kerja ‘tuntas’ yang menurutnya adalah kerja fisik. Semuanya adalah 5 ‘AS’ yang merupakan nilai-nilai kerja yang dianut pegawai BPKP dalam mewujudkan visi dan misi BPKP■

(nuri/dian/isna/adi)



Kantor Perwakilan BPKP Provinsi NTB

TQA RB: Mengawal Proses RB di Indonesia



Perjalanan program Reformasi Birokrasi di Indonesia sepertinya selalu diwarnai dengan berbagai perubahan. Tentu saja, masyarakat berharap, agar perubahan yang terjadi adalah perubahan menuju sesuatu yang lebih baik sehingga apa yang menjadi cita-cita RB, berupa meningkatkan kapasitas & akuntabilitas kinerja birokrasi (tatakelola pemerintahan), pemerintahan yang bersih dan KKN dan meningkatnya kualitas pelayanan publik dapat terwujud.

Akhir tahun 2012, Tim Penjamin Kualitas yang diketuai oleh Kepala BPKP, Mardiasmo bersama enam anggotanya, yang meliputi, Neneng Goenadi, Felia Salim, Luthfi Andi Mutti, Sudarno, dan Rudi Antara, diberi amanah untuk melakukan *survey* terkait efektivitas program RB di Indonesia. Wakil Presiden RI, Boediono, melihat, cukup banyak pihak yang beranggapan program RB jalan ditempat. Dilatarbelakangi kondisi tersebut, Wapres RI meminta agar Tim *Quality Assurance*

(TQA) melakukan *survey* terkait efektivitas RB. Namun, mengingat sudah cukup banyak institusi pemerintah yang telah melakukan *survey* terutama terkait pelayanan publik dan KKN, maka kegiatan yang dilakukan adalah konsolidasi hasil *survey*. Tujuannya, agar Wapres RI, selaku Ketua Komite Pengarah, memperoleh gambaran secara utuh tentang efektivitas program RB dari berbagai *survey* yang telah dilakukan. Di samping itu, TQA juga mengundang Sem-bilan Pemerintah Daerah yang dinilai sudah mempraktikkan RB di daerahnya.

Dari konsolidasi hasil survei, diperoleh potret kinerja birokrasi Indonesia saat ini.

Kita menyadari, saat ini, belum terdapat pengukuran yang spesifik dan dirancang secara khusus untuk mengetahui bagaimana kondisi saat ini dari ketiga sasaran di atas. Beberapa lembaga telah menyelenggarakan berbagai survei untuk kebutuhan masing-masing instansinya. Laporan ini

menginventarisasi sekaligus merangkum temuan berbagai hasil survei yang terkait layanan publik, KKN dan tatakelola pemerintahan.

Temuan survei berasal dari dua sudut pandang, pertama dari sisi masyarakat atau *stake holder* sebagai pengguna layanan publik yang tidak hanya melihat layanan publik dari sisi kualitas juga bagaimana mereka memiliki pengalaman terkait praktek-praktek KKN ketika berhubungan dengan pelayanan publik. Sisi lain adalah keterangan para pemerintah daerah -gubernur/walikota/bupati- yang diundang khusus untuk memaparkan program-programnya terkait layanan publik, KKN dan tata kelola pemerintahan. Lalu seperti apa potret layanan publik, potret perilaku KKN, dan Perbaikan Tata Kelola Pemerintahan Daerah?

Layanan Publik

Secara umum indeks kepuasan masyarakat (IKM) terhadap pelayanan publik di pemerintahan daerah pada sepuluh provinsi mencapai 77,74,

termasuk kategori baik. Pengukuran layanan publik berdasarkan tingkat kepuasan masyarakat tidak menunjukkan peringkat kualitas layanan publik, tetapi sangat berhubungan antara tingkat harapan masyarakat dan persepsi kepuasan yang dirasakannya. Analisis kuadran menggambarkan Jawa Timur, DIY dan Sulawesi Utara sebagai provinsi yang kinerja pemda maupun harapan masyarakatnya relatif di atas rata-rata. NTT, Bali dan Sumatera Utara yang meraih indeks tinggi dipersepsikan memiliki kepuasan tinggi karena memang harapannya di bawah rata-rata. Kalimantan Selatan diharuskan segera memperbaiki layanan publik karena harapan masyarakatnya sudah di atas rata-rata tetapi kepuasan yang diterima rendah. Beberapa pemda yang diundang dalam *Focus Group*

Discussion memiliki program pelayanan publik dengan cara dan prioritas yang berbeda-beda, mulai dari reformasi PDAM di Palembang yang merupakan kasus lokal sampai pengembangan layanan berbasis *Information Technology* dengan *e-government*.

Potret KKN

Masyarakat Indonesia telah anti Korupsi (Indeks IPAK) yang menghasilkan skor 3,44 dari skala 5. Sikap anti korupsi tadi baru sebatas sikap belum sampai pada tindakan. Ketika berhadapan dengan pelayanan publik di tingkat rumah tangga, masih terjadi praktik-praktik terjadinya KKN (gratifikasi).

Informasi praktik terjadinya KKN pada tingkat instansi yang lebih tinggi (pusat, vertikal dan daerah digambarkan dari indeks

integritas nasional tahun 2012 mencapai 6,37 (Skala 10). Walaupun telah melewati batas minimal yang disyaratkan oleh KPK namun pencapaian angka tersebut tidak berbeda signifikan dari batas minimal. Besaran tersebut juga besar kemungkinan praktik-praktik KKN atau potensi terjadinya KKN masih berlangsung. Beberapa Pemda telah memiliki program untuk pencegahan dan pengawasan terhadap praktik-praktik terjadinya KKN dengan cara yang berbeda-beda. Sistem yang banyak diterapkan adalah pelaksanaan *tender* terbuka, *e-procurement*/LPSE dan membangun zona integritas. Pengawasan pihak ketiga adalah dengan audit dari BPK/BPKP dan melaporkan kekayaan pejabat. Dari survei KPK, indeks integritas tertinggi diraih oleh Kota Gorontalo, diikuti Kota Surabaya, Kota



Jambi, Provinsi DKI Jakarta dan terakhir Kota Palembang.

Perbaikan Tata Kelola Pemerintahan Daerah

Beberapa Pemda yang diundang telah memiliki program-program untuk perbaikan tata kelola pemerintahannya. Caranya berbeda-beda. Hanya saja dapat dikelompokkan menjadi tiga hal, pembenahan dalam organisasi, pembenahan SDM dan penetapan sistem/SOP. Pembenahan organisasi dilakukan untuk penataan kelembagaan, pembagian kewenangan mulai tingkat kabupaten dan ada juga yang sampai ke tingkat desa. Dan pembaharuan unit layanan/SKPD. Pembenahan Sumber Daya Manusia mulai sistem rekrutmen, analisis kebutuhan dan beban kerja dan promosi terbuka. Beberapa menyediakan pelatihan/diklat untuk meningkatkan kompetensi. Dalam penetapan sistem/SOP, beberapa sudah mengembangkan sistem berbasis ICT, yang telah terintegrasi adalah kota Surabaya.

Keberadaan & Peran RB

Tingkat *awareness* masyarakat terhadap keberadaan RB yang

telah lama dicanangkan pemerintah masih rendah (28% nilai TOM). Tingkat *awareness* PNS & Polri lebih baik, namun pada *level* yang rendah (44%) mengingat mereka adalah bagian dari pelaksanaan RB itu sendiri dan ditunjang di instansinya suda dilakukan RB.

Dari mereka yang mengetahui nama/keberadaan RB, sekitar 60% mengetahui bahwa RB telah menjadi program dari K/L. Dan K/L yang paling populer terkait program RB adalah Kemenkeu yang dinilai mengalami perubahan pada kualitas pelayanan masyarakat, pelayanan untuk wajib pajak lebih baik dan adanya remunerasi. Menurut persepsi masyarakat umum, kondisi birokrasi Indonesia dinilai masih jauh dari baik. Pelaksanaan RB pun dinilai belum berhasil memperbaiki kondisi birokrasi. Penilaian PNS dan Polri lebih hati-hati, birokrasi Indonesia dinilai lebih baik, paling tidak menuju perubahan/perbaikan. Begitu juga pelaksanaan RB dinilai lebih baik.

Selain, kegiatan konsolidasi hasil survey tersebut, awal tahun 2013, Tim QA juga diberi amanah untuk melakukan *peer review* terhadap lima K/L yang telah

dinyatakan telah siap atau lulus masuk dalam program RB yang dilakukan oleh Kementerian PAN dan RB, yaitu: Kementerian Pekerjaan Umum, Kementerian Perdagangan, Kementerian Perhubungan, BNP2TKI, dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sedangkan Kementerian Hukum dan HAM telah masuk dalam program RB sejak tahun 2009. TQA dengan dukungan penuh tim teknis atau tim Satgas *Quality Assurance* yang personilnya berasal dari BPKP, adalah bukti bahwa telah terjadi proses penjaminan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi ditingkat mikro. Terdapat perbedaan dari kegiatan TQA tahun sebelumnya, Kali ini, TQA juga akan melaporkan atau melakukan identifikasi risiko kegagalan pelaksanaan RB ditingkat K/L maupun tingkat nasional serta memotret pelaksanaan RB dan melihat dampaknya terhadap aspek makro dari setiap proses RB di tingkat K/L. Semoga hasil kerja TQA bersama Satgas TQA, dapat berdampak positif terhadap proses RB di Indonesia■

(Nani)

Sumber: Laporan Konsolidasi Hasil Survei terkait RB



Exit meeting TQA di Kementerian Perhubungan





Presiden Susilo Bambang Yudhoyono memberikan pengarahan pada Rapat Kerja Pemerintah di Jakarta Convention Center

RKP Tahun 2013:

Indonesia Bisa Lebih Baik Lagi

Rapat Kerja Pemerintah Tahun 2013 yang dibuka Presiden dan dihadiri Wakil Presiden, pimpinan Kementerian/Lembaga, Pejabat Negara, pimpinan Pemerintah Daerah, serta Direktur Utama BUMN dan BUMD bertujuan agar Program Kerja Pemerintah Tahun 2013 lebih baik dari tahun sebelumnya. Oleh karena itu, tema rapat kerja yang diselenggarakan di Plenary Hall JCC Senayan Jakarta pada tanggal 28 Januari 2013 adalah “Indonesia Bisa Lebih Baik Lagi”.

Dalam arahnya, Presiden SBY menilai bahwa di tahun 2012 masih ada sejumlah sasaran yang belum tercapai. Penyebabnya, masalahnya memang kompleks, masih perlu waktu, diperlukan

upaya yang dilaksanakan di waktu yang akan datang, dan juga ada dinamika atau persoalan baru, yang akhirnya membuat sasaran itu tidak bisa kita capai. Sebab yang kedua menurut penilaian SBY adalah kurang maksimal dan kurang optimalnya upaya dan kerja jajaran pemerintah terkait untuk mencapai sasaran tersebut.

Perkuat *Sense of Crisis* dan *Sense of Responsibility*.

Dari sisi kepemimpinan, sebagian besar pejabat pemerintah memiliki *sense of crisis* dan *sense of responsibility* yang baik. “Bahkan saya lihat, sejumlah pejabat baik sekali. Tetapi, terus terang, masih ada yang kurang memiliki *sense of crisis* dan *sense of responsibility*. *Sense of crisis* itu tidak

harus ada krisis besar, tetapi ada masalah-masalah yang sensitif, yang bisa sklatif, memburuk, dan sebagainya. Lantas, kalau kita tidak punya *sense of crisis*, kita biarkan begitu saja, *business as usual*, tidak ada niat untuk mengatasi dan menyelesaikan secara tuntas, maka itu lah yang saya sebut dengan tidak ada *sense of crisis*. *Sense of responsibility* itu berarti tidak mengambil tanggung jawab penuh, diserahkan pada orang lain, cukup puas dengan apa yang dilakukan, begitu-begitu saja. Jadi, *deep sense of responsibility* ini ada yang kurang muncul”, jelas SBY.

Berdasarkan kondisi tersebut, Presiden mengajak semua pemimpin dan pejabat jajaran pemerintah termasuk dirinya untuk memperkuat *sense of crisis* dan *sense of*

responsibility tersebut agar semua permasalahan terselesaikan dengan baik.

Meningkatkan Sinergi dan Koordinasi Upaya Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi

Ada tiga agenda pada rapat kerja pemerintah kali ini. Agenda pertama, melakukan evaluasi pelaksanaan Program Kerja Tahun 2012, termasuk implementasi APBN yang disampaikan para Menko dan Kepala UKP4. Agenda yang kedua adalah upaya menyukseskan Program Kerja Tahun 2013 yang disampaikan Wakil Presiden dan para Menko. Agenda yang ketiga, diskusi panel dengan topik “Meningkatkan Sinergi dan Koordinasi Upaya Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi”.

Agenda ketiga ini dinilai penting oleh Presiden agar para penyelenggara negara dan pejabat pemerintahan memiliki pengertian yang sama. Dengan pengertian yang tinggi atas tugas besar ini, maka tidak akan tercipta iklim keragu-raguan, utamanya di daerah. “Semangat kita sama. Kita ingin sistem kita makin bersih, kita ingin negara kita ini makin terbebas dari korupsi. Mari kita laksanakan dengan penuh tanggung jawab dan dengan cara-cara yang tepat pula”, tegas SBY.

Pada diskusi panel yang disaksikan Wakil Presiden Boediono, hadir empat panelis, yaitu Ketua Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP, Jaksa Agung dan Kapolri. Menko Polhukam Djoko

Suyanto selaku moderator, dalam pengantarnya mengatakan bahwa berdasarkan data Kepolisian, banyak pejabat pemerintah yang terkena kasus tindak pidana korupsi. Pada tahun 2011 sebanyak 766 kasus dan tahun 2012 sebanyak 1.171 kasus. Indikator terjadinya korupsi adalah kurang pahamnya aparat tentang tata kelola pemerintahan yang baik, khususnya dalam pengelolaan anggaran, kurang tertib dalam menyusun program, sumber daya di instansi terkait, dan niat pribadi pegawai pemerintah. Oleh karena itu, diperlukan pengawasan internal yang tajam dalam upaya pemberantasan korupsi.

Panelis pertama, Ketua BPK, Hadi Purnomo menyampaikan presentasi tentang Mengoptimalkan Sinergi dan Koordinasi untuk Berperan Aktif dalam Menemukan dan Mencegah Segala Bentuk Penyalahgunaan dan Penyelewengan Keuangan Negara. Menurut Hadi Purnomo, KKN akan berkurang secara sistemik bila Sinergi Nasional Sistem Informasi (SNSI) terwujud. Dengan adanya sistem, BPK dengan mudah dapat melakukan *e-audit* terhadap keuangan pusat dan daerah secara langsung dan berkelanjutan.

Berikutnya, Ketua KPK, Abraham Samad memaparkan tentang Mewujudkan Indonesia Bebas dari Korupsi. Sebagai lembaga independen yang diberi tugas untuk mengawal Negara dari praktik korupsi, KPK tidak bisa menangani sendiri pelaksanaan pemberantasan dan pencegahan tindak korupsi. Oleh karena itu, KPK memerlukan koordinasi supervisi dan menjalin kerja sama yang erat dengan ins-

tansi terkait. Koordinasi dengan lembaga auditor juga dilakukan KPK, antara lain dengan BPK dan BPKP. Kerja sama dengan lembaga auditor tersebut bertujuan melihat pengelolaan anggaran dengan tiga aspek, yaitu sistem pengelolaan anggaran APBD, pelayanan publik, serta pengadaan barang dan jasa. Salah satu dampak positif koordinasi KPK dengan lembaga auditor adalah penyelesaian bersama beberapa kasus terkait tindak pidana korupsi dengan Kepolisian dan Kejaksaan.

Meningkatnya Kualitas Akuntabilitas Keuangan Negara

Sebagai panelis ketiga, Kepala BPKP, Mardiasmo memaparkan Hasil Pengawasan BPKP berupa Meningkatkan Kualitas Akuntabilitas Keuangan Negara. Peningkatan kualitas tersebut ditinjau dari empat perspektif, yaitu dari (a) akuntabilitas pelaporan keuangan; (b) akuntabilitas kebendaharaan umum Negara dan pengelolaan asset; (c) akuntabilitas perwujudan iklim bagi pemerintahan yang baik dan bersih; serta (d) akuntabilitas pengelolaan program lintas sektoral.

Indikator Peningkatan Akuntabilitas Keuangan Negara adalah Upaya Peningkatan Kualitas Laporan Keuangan Kementerian/Lembaga (LKPP) dan Pemda (LKPD) yang terlihat dari meningkatkan opini WTP.

Pada tabel 1. di bawah terlihat bahwa dari 67 Pemda yang meraih opini WTP, 59 diantaranya diasistensi BPKP dan 34 diantaranya menggunakan Aplikasi SIMDA. Sampai dengan Desember 2012, program aplikasi

SIMDA telah diimplementasikan pada 331 Pemda. Peningkatan kualitas laporan keuangan K/L Pemda juga terjadi akibat hasil evaluasi penyerapan anggaran atas disbursement plan yang dilakukan

BPKP yang mendukung TEPPA, lihat tabel 1. Perspektif A - Akuntabilitas Keuangan Negara

Peningkatan Akuntabilitas Kebendaharaan Umum Negara, indikatornya adalah Optimalisasi

Penerimaan Negara, Peningkatan *Cost Saving* (KLaim, Eskalasi Harga, *Cost Recovery* Bidang Migas), dan Pengelolaan Aset Negara. Pada Tahun 2012, BPKP telah melakukan optimalisasi

penerimaan negara sebesar Rp1,79 Triliun, penghematan pengeluaran negara sebesar Rp8,02 triliun, dan penyelamatan keuangan Negara sebesar Rp4,16 triliun. lihat tabel 2. Perspektif B - Akuntabilitas Kebendaharaan Umum Negara Indikator Perwujudan Iklim Bagi Pemerintahan Yang Baik dan Bersih adalah Pengungkapan Kasus/ Pelanggaran yang Diduga Merugikan keuangan Negara dan Penyelenggaraan SPIP, FCP, dan GCG.

Selama tahun 2012, total bantuan Perhitungan Kerugian Keuangan Negara yang dilakukan BPKP kepada Kejaksaan, Kepolisian, dan KPK adalah sebesar Rp2,72 triliun. Pemberian Keterangan Ahli juga telah dilakukan BPKP sebanyak 1.008 di tahun 2012. Lihat tabel 3. Perspektif C - Perwujudan Iklim Bagi Kepemerintahan yang Baik dan Bersih

Jaksa Agung Basrief Arief sebagai panelis keempat memaparkan

Tabel 1. Perspektif A - Akuntabilitas Keuangan Negara

PERSPEKTIF A - AKUNTABILITAS KEUANGAN NEGARA							
INDIKATOR							
UPAYA PENINGKATAN KUALITAS LAPORAN KEUANGAN PADA K/L DAN PEMDA							
a. Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP)							
NO.	JENIS OPINI	JUMLAH LK/L/LKBUN					
		2009		2010		2011	
1.	WTP	44	57%	52	63%	66	77%
2.	WDP	26	33%	29	35%	18	21%
3.	TMP	8	10%	2	2%	2	2%
4.	TW	0	0%	0	0%	0	0%
JUMLAH		78	100%	83	100%	86	100%
b. Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD)							
NO.	JENIS OPINI	JUMLAH PEMDA					
		2009		2010		2011	
1.	WTP	15	3%	34	6%	67	13%
2.	WDP	330	65%	341	66%	352	71%
3.	TMP	111	22%	117	23%	73	15%
4.	TW	48	10%	26	5%	6	1%
JUMLAH		504	100%	518	100%	498	100%

BPKP MENDUKUNG TEPPA DENGAN MELAKSANAKAN EVALUASI PENYERAPAN ANGGARAN ATAS DISBURSEMENT PLAN K/L/PEMDA UNTUK MENCAPAI HIGH QUALITY SPENDING

DARI PEMDA YANG WTP, 59 PEMDA DIASISTENSI BPKP, 34 PEMDA DENGAN SIMDA

Sampai dengan 31 Desember 2012, Program aplikasi SIMDA berbasis komputer telah diimplementasikan pada 331 Pemda, meliputi SIMDA Keuangan pada 278 Pemda, SIMDA BMD pada 243 Pemda, SIMDA Gaji pada 89 Pemda, dan SIMDA Bendahara pada 18 Pemda.

sumber : Paparan Kepala BPKP pada saat Rapat Kerja Pemerintah di JCC

Tabel 2. Perspektif B - Akuntabilitas Kebendaharaan Umum Negara

PERSPEKTIF B - AKUNTABILITAS KEBENDAHARAAN UMUM NEGARA						
INDIKATOR						
OPTIMALISASI PENERIMAAN NEGARA, PENINGKATAN <i>COST SAVINGS</i> (KLAIM, ESKALASI HARGA, <i>COST RECOVERY</i> BIDANG MIGAS), DAN PENGELOLAAN ASET NEGARA						
(dalam miliar Rupiah)						
NO	URAIAN	TAHUN				JUMLAH
		2009	2010	2011	2012	
I OPTIMALISASI PENERIMAAN NEGARA						
1.	Pajak	65,06	1.809,01	504,19	1.521,51	3.899,77
2.	Bea Cukai	1,80	66,66	6,82	3,30	80,47
3.	PNBP	299,14	1.304,46	2.276,92	268,06	4.148,57
	Sub Jumlah	366,00	3.182,01	2.787,93	1.792,87	8.128,81
II PENGHEMATAN PENGELUARAN KEUANGAN NEGARA						
1.	Audit Penyesuaian Harga	287,65	1.636,63	2.176,33	128,90	4.229,42
2.	Koreksi atas Klaim	7,81	47,10	210,33	184,82	450,06
3.	Koreksi atas <i>Cost Recovery</i>	3.097,70	3.224,54	6.183,48	6.564,48	19.450,21
4.	Penyetoran ke Kas Negara dan Sektor Migas	649,14	827,07	148,42	472,45	2.097,09
5.	Koreksi atas Tagihan Pihak Ketiga dan Hasil Audit Operasional	140,49	512,83	2.840,11	200,32	3.693,75
6.	Optimasi Anggaran (<i>Clearance Assets</i>)	-	-	385,95	48,36	434,31
	Sub Jumlah	4.182,79	6.248,07	11.944,63	8.019,34	30.394,83
III PENYELAMATAN KEUANGAN NEGARA						
1.	Audit Perhitungan Kerugian Keuangan Negara	2.218,67	1.368,40	2.769,54	2.717,98	9.075,59
2.	Audit Investigasi Berindikasi TPK	284,02	311,52	524,55	105,43	1.205,52
3.	Audit Investigasi atas Permintaan Instansi Lain	108,71	843,51	257,85	1.256,50	2.566,37
	Sub Jumlah	2.591,40	2.624,43	3.551,75	4.169,91	12.827,48
TOTAL		7.140,19	12.054,52	18.284,31	13.972,13	51.451,11

sumber : Paparan Kepala BPKP pada saat Rapat Kerja Pemerintah di JCC

Tabel 3. Perspektif C - Perwujudan Iklim Bagi Pemerintahan yang Baik dan Bersih

PERSPEKTIF C – PERWUJUDAN IKLIM BAGI KEPERINTAHAN YANG BAIK DAN BERSIH									
INDIKATOR									
PENGUNGKAPAN KASUS/PELANGGARAN YANG DIDUGA MERUGIKAN KEUANGAN NEGARA DAN PENYELENGARAAN SPIP, FCP, DAN GCG									
BANTUAN PERHITUNGAN KERUGIAN KEUANGAN NEGARA									
(Pembuktian dalam Miliar Rupiah)									
Tahun	Kejaksaan		Kepolisian		KPK		Jumlah		
	Lap	Nilai	Lap	Nilai	Lap	Nilai	Lap	Nilai	
2009	307	652	175	614	14	650	496		2.310
2010	276	710	141	138	9	523	426		1.969
2011	211	1.910	165	638	8	210	384		2.770
2012	230	2.218	253	263	7	337	489		2.718
Jumlah	1.024	5.800	733	1.651	38	1.620	1.705		9.078
PEMBERIAN KETERANGAN AHLI									
Pada tahun 2012 dilaksanakan sebanyak 1.008 kali, yaitu pada:									
a. Kejaksaan sebanyak 231 kali;									
b. Kepolisian sebanyak 161 kali;									
c. KPK sebanyak 8 kali;									
d. Penegak hukum sebanyak 607 kali, dan lainnya 1 kali.									

sumber : Paparan Kepala BPKP pada saat Rapat Kerja Pemerintah di JCC

tentang Komitmen Bersama Memberantas Korupsi. Saat ini, Kejaksaan Agung dituntut tidak saja mampu melaksanakan fungsinya dengan baik dan benar, tetapi juga harus mampu membentuk jati diri sebagai salah satu institusi pelaksana kekuasaan Negara di bidang penuntutan yang profesional dan berintegritas. Strategi pemberantasan korupsi yang dilakukan Kejaksaan Agung berupa pencegahan, penegakkan hukum, peraturan perundang-undangan, mekanisme pelaporan pelaksanaan upaya pemberantasan korupsi, pendidikan, dan budaya antikorupsi, kerja sama internasional dan penyelamatan aset hasil Tipikor

Pada tahun 2012, dari 742 kasus, 1.341 penyelidikan, dan 1.367 tuntutan tindak pidana korupsi telah dilakukan penyelamatan keuangan negara sebesar Rp294 miliar dan US\$500 ribu.

Selain itu, juga telah diselamatkan keuangan negara sebesar Rp2 triliun, tanah seluas 120m2 dan dipulihkan sebesar Rp407 triliun. Satuan tugas penyelesaian barang rampasan juga telah menyelamatkan keuangan negarasebesar Rp1,2 triliun di tahun 2012.

Pada akhir diskusi, Kapolri Jenderal Timur Pradopo menjelaskan Sinergitas Pemberantasan Korupsi Guna Mewujudkan Indonesia yang Lebih Baik. Langkah-langkah strategis dalam upaya pemberantasan korupsi antara lain meningkatkan keterpaduan instansi penegak hukum dan instansi terkait, dengan menyamakan pemahaman, visi, dan misi. Penyamaan ini didasari kesadaran yang tinggi bahwa korupsi adalah musuh bersama yang harus diperangi. Selain itu, para penegak hukum harus menguatkan komitmen untuk melakukan terobosan-terobosan

bersama yang tidak melanggar hukum. Peningkatkan peran BPK, BPKP, PPATK, LPSK, dan LSM dalam memberikan dukungan dan bantuan juga merupakan langkah strategis lainnya.

Perkara tindak pidana korupsi yang ditangani oleh Polri pada tahun 2012 adalah sebanyak 991 kasus. Yang telah diselesaikan sebanyak 657 kasus dengan jumlah kerugian Negara sebesar Rp1 triliun dan yang dapat disita/dikembalikan sebesar Rp261 miliar.

Tindak pidana korupsi merupakan *extra ordinary crime* yang dapat melemahkan sendi-sendi kehidupan bangsa dan Negara. Oleh karena itu, hal ini harus dinyatakan sebagai musuh bersama seluruh masyarakat Indonesia. Untuk itu perlu dilakukan langkah-langkah konstruktif, komprehensif, dan konsisten, melalui kegiatan yang bersifat preemtif, preventif, dan penegakkan hukum yang tegas dan keras tanpa memberikan toleransi sedikitpun.

Pemberantasan korupsi sebagai kejahatan luar biasa harus dilakukan dengan cara-cara luar biasa pula. Melalui diskusi panel ini diharapkan sinergitas BPK, KPK, BPKP, Polri, dan Kejaksaan Agung dapat mencegah korupsi yang menghambat pembangunan nasional agar Indonesia Bisa Lebih Baik Lagi■

(nuri/hananto/farid)

Jurus Jitu Hadapi Lingkungan Baru

Dalam menjalani hidup ini, ada saatnya kita berhadapan dengan kenyataan dimana memasuki suatu lingkungan baru. Tidak menjadi masalah apabila lingkungan tersebut sudah pernah akrab dengan kita sebelumnya, dan bukan persoalan besar kalau orang-orang di sana adalah mantan rekan sejawat di kantor terdahulu. Namun apa yang terjadi, kalau kita menjadi “orang asing” di tengah komunitas yang sama sekali baru? Apa yang harus kita lakukan saat kita dimutasi ke tempat yang semuanya berbeda dengan apa yang dibayangkan sebelumnya?

Inilah yang disebut dengan *culture shock* yang membuat orang tidak nyaman baik secara fisik maupun emosi saat secara tiba-tiba berpindah atau dipindahkan ke lingkungan baru. Orang biasanya akan merasa terkejut atau kaget saat mengetahui bahwa lingkungannya telah berubah. Reaksi tersebut bisa bermula dari munculnya gangguan secara fisik, hingga keinginan untuk menarik diri dan menganggap orang-orang di lingkungan baru tidak peka dan tidak kooperatif. Percayalah, sindrom seperti ini tak hanya menimpa newcomer yang baru saja diterima sebagai pegawai. Seorang karyawan yang telah beberapa kali menerima SK mutasi pun awalnya akan merasakan perasaan serupa.

Tapi jangan khawatir, karena anda tidak sendiri! Perubahan tak mungkin

dihindari dan melawan perubahan sama sekali tak akan menghalangi laju perubahan itu sendiri. Dalam bukunya bertitel *The High Achiever's Secret Codebook*, Sandra Naiman mengomentari hal tersebut, “Kita sering menolak perubahan karena takut berbagai kebutuhan penting kita tidak terpenuhi. Dalam bukunya itu, Naiman mengakui bahwa beradaptasi terhadap perubahan lebih mudah diucapkan ketimbang aplikasinya. Untuk itu, dia memberikan tips bagaimana menjadi sosok bersahabat di lingkungan yang baru tanpa meninggalkan jatidiri.

1. Pahami dan akui apa yang sudah berakhir dan apa yang belum.

Saat timbul perasaan kehilangan atas apa yang pernah dialami dan didapat saat berada di lingkungan lama, maka pahami hal tersebut sebagai hal yang sangat manusiawi. Jangan menyangkalnya, karena itu hanya akan menambah beban pikiran. Saat yang sama, segera identifikasi hal-hal apa saja yang tidak berubah, baik hal positif maupun yang menurut kita merugikan.

2. Berfikirlah positif, bahkan untuk yang sifatnya tidak terlihat.

Tidak usah difikirkan bagaimana perlakuan yang anda terima di lingkungan baru. Namun untuk orang yang selalu berfikir positif, bagi pribadi yang memandang segala sesuatu dari perspektif jangka panjang, maka sejuta kesempatan

terbuka untuk mereka.

2. Masuk barisan pertama dalam gerbong perubahan

Saat perubahan itu tidak bisa terhindarkan, saat pilihan untuk kembali kepada lingkungan lama sudah tertutup, maka apapun yang kita pilih, perubahan akan tetap terjadi. Maka pilihan cerdasnya adalah segera masuk pada barisan pelaku perubahan. Mereka yang bisa bergerak cepat akan mendapat perhatian pimpinan. Sebaliknya, pegawai yang acap mengeluh dan menyuarakan perlawanan juga mendapat tempat tersendiri pada memori manajemen.

3. Asah kemampuan dengan keahlian dan pengetahuan baru

Setelah disepakati bahwa kita masuk sebagai barisan perubahan, maka segeralah untuk meng-upgrade diri kita dengan pengetahuan, keahlian, dan informasi yang paling mutakhir. Hal tersebut sangat berguna saat kita menghadapi situasi sulit yang tidak pernah kita jumpai sebelumnya.

4. Berbagi dengan kolega

Percayalah, dengan berbagi kepada rekan kerja, tidak akan mengurangi sedikitpun posisi anda di mata pimpinan. Bahkan dengan memberikan sedikit yang kita punya, itu berarti kita sedang membangun sebuah jaringan baru yang akan menguatkan diri anda kita sendiri. Naiman mengingatkan, anda akan kehilangan kredibilitas saat salah membaca situasi, atau lebih parah, ketika keliru merespon sebuah perubahan. Bagaimanapun, sebuah perubahan tidak bisa dielakkan. Lakukan yang terbaik yang bisa anda kerjakan dan bantu orang lain untuk melakukan hal yang sama.

Selamat menikmati lingkungan baru dengan motivasi berlipat! (mil)

dr. Nafsiah Mboi, SpA, M.P.H., Menteri Kesehatan R.I.

Gandeng BPKP untuk Raih WTP

Setelah raih opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) pada Laporan Keuangan Tahun 2011, Kementerian Kesehatan bertekad meningkatkan opini BPK terhadap Laporan Keuangan Tahun 2012

menjadi Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Tekad tersebut diwujudkan Kementerian Kesehatan dengan menggandeng BPKP dalam mengawal akuntabilitas pengelolaan keuangannya.

Tahun-tahun sebelumnya, opini laporan keuangan kementerian kesehatan yang kini juga gencar mengupayakan terwujudnya Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) ini masih *Disclaimer*. Untuk itu, Nafsiah Mboi, Menteri Kesehatan wanita ketiga di era Kabinet Indonesia Bersatu ini sangat berterima kasih pada BPKP yang mendampingi instansinya agar “tidak salah langkah”. Pernyataan ini diungkapkan pegiat kesehatan masyarakat yang perjalanan kariernya di Kementerian Kesehatan cukup panjang (1964 – 1998) saat menutup Rapat Kerja Kesehatan Nasional (Rakerkesnas) Regional Barat Tahun 2013, tanggal 19 Maret lalu di Hotel Bidakara, Jakarta.

Perolehan opini WTP terhadap Laporan Keuangan Tahun 2012 ini merupakan bagian dari tujuan pertama rakerkesnas kali ini yaitu terlaksananya reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Kesehatan. Tujuan kedua adalah percepatan pencapaian *Milleneum Development Goals* (MDG) yang saat ini belum memenuhi target. Ada lima indikator MDG yang dinilai “merah”, yaitu Penurunan Angka Kematian Ibu, Penurunan Angka Kematian Bayi, Penurunan *Total Fertility Rate*,

Peningkatan persentase penduduk dengan akses air minum yang berkualitas, dan Penurunan *Annual Parasite Index* untuk penyakit malaria. Empat indikator lainnya berstatus kuning. “Untuk mengubah indikator-indikator tersebut dari warna kuning dan merah menjadi hijau, harus bekerja keras, dan bekerja cerdas dengan melibatkan seluruh jajaran pemerintahan baik di pusat maupun di daerah dengan dukungan seluruh lapisan masyarakat termasuk swasta”, tegas peraih Ramon Magsaysay Award Tahun 1986.

Menyikapi upaya mengatasi berbagai kesulitan di lapangan dalam menurunkan angka kematian ibu dan bayi, salah satu pendiri Komisi Nasional Perlindungan Anak Indonesia ini menggugah perasaan peserta rakerkesnas, “Coba Saudara pikirkan andaikata ibu yang meninggal karena melahirkan tersebut adalah ibu saya. Akan jadi apa saya? Dan kalau anak yang meninggal sebelum usia lima tahun tersebut adalah anak yang saya lahirkan. Bagaimana perasaan saya?

“Bisa jadi, anak balita yang Saudara selamatkan jiwanya tersebut pada perayaan HUT Kemerdekaan Indonesia ke-100, tahun 2045 menjadi pemimpin negara kita. Mungkin ia jadi bupati, walikota, kepala dinas kesehatan, atau Presiden RI,” ujar Direktur Department of Gender and Women’s Health, WHO, Geneva Switzerland (1999 - 2002) ini menyemangati peserta rakerkesnas untuk menghapus nilai merah rapor MDG yang berakhir tahun 2015■

(nuri/hjk/edi)





■ Gubernur NTB. Dr. TGH M. Zainul Majdi, MA

Membangun Performa dengan Menyelami Karakter Birokrasi

Persepsi masyarakat bahwa kebanyakan birokrat hanya mengurus kepentingan sendiri, tidak melayani, tidak kompeten, tidak jujur, dan sebagainya ditepis TGH M. Zainul Majdi dengan membangun performa birokrasi Pemerintah Provinsi NTB yang telah empat setengah tahun dipimpinnya. Ketika diamanatkan menjadi Gubernur NTB pada 17 September 2008, TGH. M. Zainul Majdi yang akrab disapa ‘Tuanku Guru Bajang’, mencoba menyelami karakter birokrasi yang sangat berlawanan antara kutub yang satu dengan kutub yang lain. Di satu sisi tertib, cermat, dan teratur, di sisi lain lambat dan sering menyulitkan. Penerima

penghargaan Bintang Mahaputra Utama dari Presiden R.I. pada 13 Agustus 2012 ini menetapkan Pakta Integritas yang memuat nilai-nilai dan etika, serta mengasumsikan adanya internalisasi nilai pada setiap birokrat sebagai langkah pertama untuk memastikan mesin birokrasi berjalan baik. “Memang bisa diperdebatkan apakah membangun kultur birokrasi terlebih dahulu baru melaksanakan Pakta Integritas, atau melaksanakan Pakta Integritas terlebih dahulu yang didalamnya mengandung nilai dan komitmen. Akhirnya saya memilih melaksanakan Pakta Integritas terlebih dahulu. Asumsi saya birokrat punya fitrah baik. Kalau dia mengucapkan di hadapan ratusan orang pasti ada yang me-

nempel”, jelas gubernur termuda Indonesia ini.

“Saya berdiskusi dengan sekretaris daerah mengenai apa yang bisa dilakukan dengan kapasitas birokrasi yang ada. Akhirnya, kami berkesimpulan perlu menggandeng lembaga-lembaga atau instansi di luar pemerintah daerah. Kami melaksanakan MoU dengan BPKP, Kejaksaan, Kepolisian, BPK dan lain-lain untuk mencegah korupsi dan penyelewengan jabatan”, tegas mantan anggota Komisi X DPR-RI ini.

Penataan di dalam birokrasi Pemda NTB dilakukan M. Zainul Majdi antara lain dengan menempatkan pejabat berdasarkan hasil *assessment centre*. Akademisi juga dilibatkan untuk melakukan

TKD belum seratus persen bisa meningkatkan kinerja birokrat di pemerintah provinsi (pemprov), karena yang paling berperan adalah Kepala SKPD. Bila pimpinan SKPD amanah dan mampu memberdayakan bawahannya pasti kinerja SKPD tersebut akan lancar”, ungkap pendiri Nahdlatul Wathan (NW), organisasi Islam terbesar di NTB ini.

Bertepatan dengan HUT ke-54, pada 17 Desember 2012, Pemprov NTB mencanangkan Zona Integritas untuk mempercepat reformasi birokrasi. “Kami menata manajemen internal agar dapat meningkatkan pelayanan publik dengan cara menginventarisasi beberapa rumah sakit dan balai yang terkait pelayanan publik. Setelah diexercise masih ada beberapa yang dapat ditingkatkan pelayanan publiknya. Di NTB ada puluhan tenaga kerja. Angkatan kerja antar daerah meningkat, tetapi yang ke luar negeri malah turun.

Dari hasil pemotretan layanan publik tersebut, diketahui bahwa Indonesia belum punya institusi yang mengelola masalah tenaga kerja itu. Kemudian kita bangun Layanan Terpadu Satu Pintu (LTSP), satu-satunya di Indonesia. Bahkan akan dijadikan percontohan untuk daerah lain namun masih banyak resistensi. Berdasarkan pengalaman resistensi tidak datang dari masyarakat sebagai pengguna, tetapi datang dari instansi lain yang memiliki *moral hazard*, urai alumnus Universitas Al Azhar, Kairo ini

Pencegahan korupsi, perbaikan birokrasi dan peningkatan pelayanan publik, merupakan tiga hal yang diupayakan TGH M. Zainul Majdi membangun daerah yang dipimpinnya. Upaya ini dipaparkan penerima berbagai penghargaan dari Presiden R.I. dalam *Workshop* yang diselenggarakan JPIP pada 8 Januari 2013 lalu di Mataram

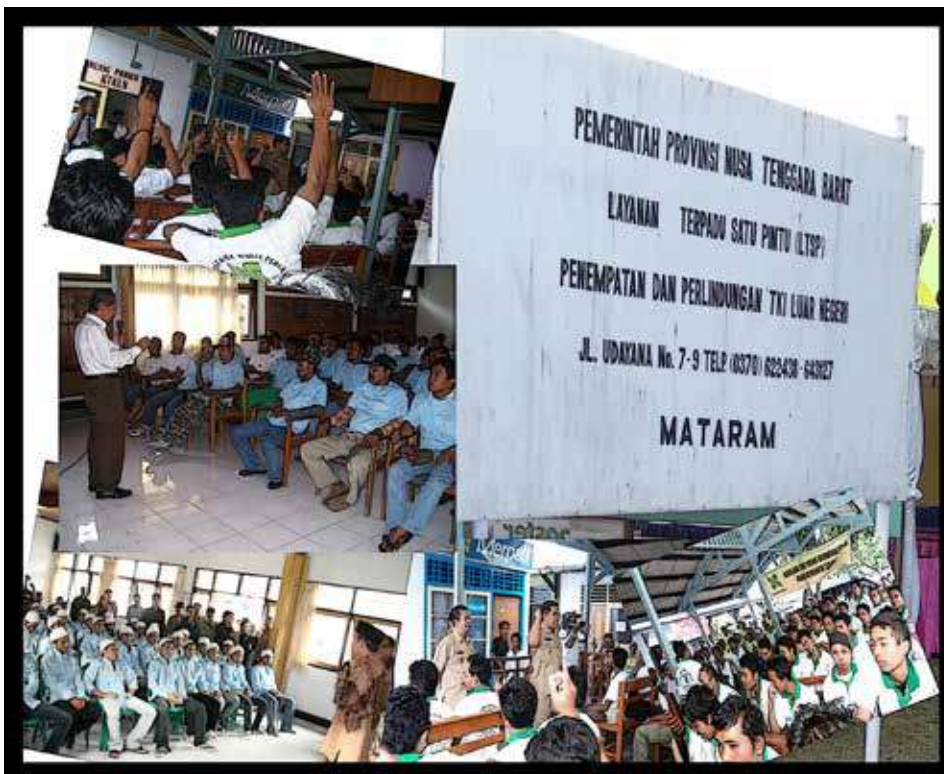
Inspektur Pemprov NTB: Kepercayaan dan Komitmen Pimpinan Mendukung Percepatan RB

Awalnya, Inspektur Pemprov NTB, Chairul Machsul yang dilantik pada penghujung 2010 lalu itu sempat *shock* saat mengetahui opini *Disclaimer* BPK pada Laporan Keuangan Tahun 2010, di mana empat tahun berturut-turut sebelumnya mendapat opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP). Kondisi ini memacu Chairul Machsul yang dilantik sebagai Kepala Inspektorat pada 10 November 2010 ini untuk bekerja lebih keras lagi menata pengelolaan keuangan Pemprov NTB.

Saat ditemui Tim Warta Pengawasan (09/01) di ruang kerjanya, Chairul Machsul menyampaikan peran gubernur yang sangat signifikan untuk menindaklanjuti temuan BPK tersebut. “Tanpa dukungan Gubernur, kami tidak mungkin bisa menjalankan peran secara optimal”, ujarnya. Lanjut

beliau lagi, Inspektorat “membedah” temuan di LHP Inspektorat, Irjen, BPK maupun BPKP untuk mengetahui jenis-jenisnya. Hasilnya, diidentifikasi modus-modus yang lazim dilakukan seperti: ketidakpatuhan terhadap ketentuan yang berlaku, tidak adanya pengendalian intern, dan tidak adanya upaya serius untuk menindaklanjuti temuan. “Berdasar kajian-kajian itu, saya berkesimpulan Biro Umum dan Keuangan harus dipegang kuat terkait aset”, jelas Chairul.

Didampingi Kepala



Perwakilan BPKP Provinsi NTB, Darius, Inspektur mengisahkan langkah-langkah yang diambil unit kerjanya untuk meraih opini WTP hanya dalam setahun masa menjabat inspektur, dari yang sebelumnya predikat Tidak Memberikan Pendapat (TMP) atau *disclaimer*.

Mengacu pada rekomendasi BPKP mengenai langkah-langkah untuk mencapai opini WTP, Inspektorat Pemprov NTB telah membidani terbitnya sembilan peraturan gubernur, antara lain menyangkut pembentukan satgas SPIP, dan tindak lanjut MoU dengan Perwakilan BPKP yang dilakukan pada awal Tahun 2011. Satu per satu langkah perbaikan pengelolaan keuangan dilakukan oleh mantan Sekretaris DPRD ini.

Audit Aset, Audit Aset, Majelis TPTGR, dan Tindak Lanjut Temuan

“Saya melakukan audit aset, paling tidak untuk mengetahui validitas *database*. Sulitnya mencari data temuan menyebabkan penyusunan *database* memakan waktu sangat lama, hampir delapan bulan. Potret masalah aset begitu beragam, ada yang tidak tercatat, ada fisik tidak ada catatannya, ada yang tercatat tetapi fisiknya tidak ada, yang masih dalam penguasaan masyarakat, yang tidak bersertifikat, dan sebagainya”, papar Chairul Machsul mengenai permasalahan aset.

Selain melakukan audit aset, Inspektorat Pemprov NTB menghidupkan kembali Majelis Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi (TPTGR) yang dinilai cukup efektif, bahkan menjadi

bahan studi banding dari daerah lain. Sebenarnya majelis ini sudah lama, namun tidak ada aktivitasnya. Majelis TPTGR melakukan pemilahan temuan yang besar-besar, dimulai dari yang nilainya Rp100 juta ke atas, peja-



Inspektur Pemprov NTB, Chairul Machsul

bat yang terkait dipanggil untuk disidang. “Majelis ini sangat efektif, paling tidak pejabat terkait mau menandatangani SK TPTGR dan mengangsur. Tetapi paling banyak dilakukan, adalah langsung membayar dulu 50%, sisanya diangsur”, urai Chairul lebih lanjut mengenai Majelis TPTGR.

Untuk menindaklanjuti temuan-temuan, pada setiap SKPD selain ada Tim SPIP juga ada Tim Tindak Lanjut LHP BPK. Temuan-temuan yang sering terjadi antara lain adalah keterlambatan setor, tidak adanya pencatatan persediaan, efisiensi yang belum terbangun, tindak lanjut pengembalian, perjalanan dinas yang tidak tertib. Secara bertahap tindak lanjut temuan masing-masing SKPD tersebut dipaparkan di hadapan gubernur.

Desk Pengaduan, Publikasi LHKPN, LTSP, dan Assessment Centre

Pemprov NTB yang pertama kali berhasil membuat *desk pe-*

ngaduan menjadi satu dengan Rencana Aksi Pencegahan Tindak Pidana Korupsi yang akan disusun dalam peraturan gubernur. Publikasi harta kekayaan pejabat yang sudah diverifikasi KPK juga akan dilakukan sebagai bagian perwujudan Zona Integritas melalui Wilayah Tertib Administrasi.

Saat ini, Pemprov NTB satu-satunya yang telah memiliki Layanan Terpadu Satu Pintu (LTSP) untuk TKI dan akan diadopsi oleh BNPTKI untuk diterapkan di daerah-daerah lain.

Selain mewujudkan Zona Integritas, pelaksanaan uji kompetensi dan *assessment centre* untuk seleksi pejabat eselon IV dan III merupakan *quick win* reformasi birokrasi di bidang SDM yang dilakukan Pemerintah Provinsi NTB.

Di penghujung wawancara, Chairul menyampaikan bahwa kepercayaan dan komitmen pimpinan sangat menentukan terlaksananya program percepatan reformasi birokrasi di wilayahnya ■

(nuri/dian/isna/adi)

Tingkatkan Layanan Publik Melalui Reformasi Birokrasi

Berbagai kebijakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik terus dilakukan hingga saat ini. Namun demikian masyarakat masih saja mengeluhkan berbagai ketimpangan dalam proses pelayanan seperti misalnya ketidakjelasan waktu, biaya, dan cara pelayanan; masih terdapatnya diskriminasi pelayanan yang didasarkan pada hubungan pertemanan, afiliasi politik, etnis, bahkan agama; panjangnya rantai birokrasi; semakin membudayanya suap dan pungutan liar; dan kewenangan untuk melayani terdistribusi pada banyak satuan birokrasi.



Kepala BPKP, Mardiasmo

Kondisi tersebut merupakan isyarat bagi pemerintah untuk mencari solusi strategis untuk memperbaiki pelayanan publik. Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah mengkaji kondisi pelayanan publik di Indonesia, terutama pola-pola pelayanan dan upaya peningkatan kualitas pelayanan yang dilakukan pemerintah. Sebab, pelayanan yang buruk akan mengakibatkan tidak sesuai harapan dengan kebutuhan masyarakat, selanjutnya berimbas pada timbulnya kekecewaan masyarakat dan pada akhirnya muncul kondisi *distrust* pada

negara.

Ini dikemukakan Deputy Bidang Pelayanan Publik pada Kementerian PAN dan RB Wiharto dalam *Workshop* Hukum dan Humas yang digelar di Aula Gandhi BPKP Pusat (07/02/13). Wiharto yang mengawali karirnya di BPKP sebelum dipekerjakan di KemenPAN - RB ini menegaskan bahwa ada sembilan langkah percepatan reformasi birokrasi, dan dengan jelas tersirat bahwa peningkatan pelayanan publik adalah salah satu unsur pentingnya.

Pada acara yang dimoderatori Sekretaris Utama BPKP Meidyah Indreswari tersebut, selanjutnya



Kepala Pusat Informasi dan Humas Kementerian Koinfo Gatot S. Dewa Broto

mantan Staf Ahli Menteri PAN dan RB ini menguraikan bahwa sembilan langkah percepatan reformasi tersebut hanyalah salah satu dari lima agenda besar terkait reformasi birokrasi, selain terwujudnya Zona Integritas, Wilayah Bebas Korupsi, Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM); manajemen berbasis kinerja; peningkatan pelayanan pada masyarakat; dan penyempurnaan peraturan perundang-undangan.

Pelayanan Prima melalui Standar Pelayanan Publik dan Pengelolaan Pengaduan Masyarakat

Indikator keberhasilan reformasi birokrasi tidak berhenti pada sekedar adanya pelayanan publik, tetapi juga bagaimana memunculkan budaya pelayanan prima yang dapat diwujudkan salah satunya dengan menetapkan sekaligus menerapkan Standar Pelayanan Publik dan mengelola pengaduan masyarakat. Pemberdayaan peran serta masyarakat merupakan hal baru dan faktor positif dalam khasanah pelayanan publik. Keikutsertaan masyarakat bisa dilihat dari penyusunan rancangan sekaligus masukan terbitnya suatu standar pelayanan, hingga tahap implementasi berupa penerapan dan pengawasan standar pelayanan itu sendiri.

Komitmen untuk Keterbukaan Informasi dan Pelayanan Publik

Sementara itu Kepala BPKP Mardiasmo dalam sambutan pembukanya mengingatkan bahwa era keterbukaan yang sekarang telah menjadi tuntutan masyarakat harus



Deputi Bidang Pelayanan Publik pada Kementerian PAN dan RB Wiharto (kiri) dan Sekretaris Utama BPKP, Meidyah Indreswari

disikapi secara bijak dan cerdas. Keterbukaan yang dimaksudkan tentu bukan keterbukaan yang tanpa *filter*.

Dalam kaitannya dengan reformasi birokrasi (RB), menurut Mardiasmo, RB tak akan berhasil bilamana tidak dapat menyentuh ke masyarakat. Diakuinya, RB selama ini baru dirasakan oleh birokrat sendiri, atau paling tidak yang bersentuhan dengan RB itu. Untuk itu, sebagai Ketua Tim *Quality Assurance* Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Nasional, pada kesempatan tersebut ia mengajak semua peserta *workshop* untuk berkomitmen menjalankan agenda reformasi birokrasi, khususnya dari aspek keterbukaan informasi dan pelayanan publik.

Hak Publik untuk Peroleh Informasi

Pada sesi lain, tampil sebagai pembicara Kepala Pusat Informasi

dan Humas Kementerian Kominfo Gatot S. Dewa Broto dengan materi Dampak Sistematis Pemberlakuan UU No 14/2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP) Bagi Badan Publik.

Keterbukaan informasi publik memberi hak pada publik untuk memperoleh informasi dengan mengakses data yang terdapat pada badan publik. Namun demikian masih banyak tantangan yang dihadapi terkait dengan implementasi UU 14/2008. Selain soal lambannya pembentukan Komisi Informasi di tingkat provinsi serta penunjukkan PPID di badan publik, minimnya respon masyarakat terhadap pelaksanaan UU KIP ini juga menjadi tantangan tersendiri. Sebagian besar masyarakat banyak yang belum mengetahui bahwa UU KIP menjamin hak mereka untuk tahu atas berbagai kebijakan

pemerintah dan informasi lainnya yang dimiliki pemerintah.

Namun di sisi lain, media massa merasa tidak tertarik dengan UU KIP karena pers membutuhkan informasi cepat, sedangkan UU KIP telah mengatur beberapa hal pokok yang terkesan membuat pers tidak nyaman, seperti harus mengajukan permohonan dan ada rentang waktu dari permintaan sampai dengan pemberian informasi.

Berdasarkan pengalamannya selama ini, PPID Kemkominfo itu mengakui bahwa banyak badan publik yang tak jarang menginterpretasikan sendiri peraturan yang berlaku dan menganggap ringan kewajiban menyampaikan informasi. Selain itu, beberapa badan publik sering menganggap penyediaan informasi di *website* sudah cukup tanpa rincian informasi lebih lanjut. Namun demikian, peraih *PR People of the Year 2011* dari SWA Media Group tersebut mengingatkan bahwa untuk informasi yang dikecualikan, jangan diunggah di *website*, termasuk juga informasi terkait kasus yang sedang diproses.

Wakil ketua Komisi Yudisial Imam Anshori Saleh pada sesi penutup, sempat berbagi *tips* bagaimana mengelola kehumasan di institusinya. Selain menetapkan pejabat yang berfungsi sebagai *spokeperson*, KY juga memiliki kebijakan untuk menempatkan media atau jurnalis sebagai mitra kerja sekaligus pengontrol kinerja. Untuk itu, dibentuk agenda diskusi bulanan dan *press gathering* yang melibatkan jurnalis dan digagas oleh Forum Jurnalis KY (Forjuky), dengan beberapa program seperti diskusi bulanan dan *press gathering*. ■

(mil/nuri/ita/nani)



Kepala Biro Hukum dan Humas, Triyono Haryanto(kiri) memberikan cinderamata kepada Wakil Ketua Komisi Yudisial, Imam Anshori



Dari kiri ke kanan: anggota DPD RI Farouk Muhammad, Kepala BPKP, Mardiasmo, Wakil MenPAN dan RB, Eko Prasjo, Gubernur NTB TGH M. Zainul Majdi, dan anggota DPR, Nanang Samudro

AKUNTABILITAS PACU PELAYANAN PUBLIK

Reformasi Birokrasi (RB) pada hakikatnya pembaharuan dan perubahan yang mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan dengan tujuan menciptakan produktivitas tinggi dan bertanggung jawab di kalangan birokrat. Selain itu, RB juga diharapkan dapat melahirkan aparatur negara yang berintegritas tinggi dan menjunjung nilai-nilai moralitas hingga akhirnya mampu memberikan pelayanan prima kepada publik. Hal tersebut bisa dilakukan dengan mewujudkan akuntabilitas yang dimulai dari pemimpin paling puncak.

Demikian rangkuman paparan Wakil Menteri PAN dan RB Eko Prasjo, Kepala BPKP Mardiasmo, anggota DPR RI Nanang Samudro, anggota DPD RI Farouk Muhammad, serta Gubernur NTB TGH M. Zainul Majdi saat menjadi pembicara *Workshop* “Memicu Akuntabilitas, Memacu Layanan Publik” yang dihelat oleh The Jawa Pos Institute of Pro-Otonomi (JPIP) bekerja sama dengan USAID di Mataram (08/01/13). JPIP adalah organisasi

nirlaba yang didirikan bertujuan untuk mendorong terwujudnya kehidupan ekonomi, sosial, dan politik yang kondusif melalui pelaksanaan otonomi daerah.

Menurut WamenPAN & RB Eko Prasjo, reformasi birokrasi mendesak untuk segera direalisasikan mengingat fakta bahwa saat ini banyak problem yang membelit pemerintah. Tidak harmonisnya tupoksi antar instansi, kuatnya budaya kekuasaan (*power culture*), dan disharmonisasi peraturan perundangan adalah salah satu

contoh yang menunjukkan bahwa birokrasi kita perlu untuk segera diperbaiki.

Ada hal menarik, yaitu budaya patronase yang mengakar, sebenarnya merupakan keuntungan tersendiri di Indonesia, apabila pemimpinnya mempunyai komitmen dan *political will* yang kuat. Namun hal terpenting yang diharapkan oleh masyarakat dari ujung sebuah reformasi birokrasi tak lain adanya peningkatan *service quality*. Sedangkan bagaimana merekrut PNS, promosi, perbaikan gaji, itu semua merupakan kerja sunyi yang kurang mendapat publisitas.

Sejalan dengan hal tersebut, Kepala BPKP Mardiasmo selaku Ketua Tim *Quality Assurance* Reformasi Birokrasi Nasional mengingatkan bahwa gaung reformasi birokrasi hendaknya jangan hanya terdengar di lingkungan birokrasi sendiri namun harus juga menyebar ke masyarakat. Untuk memulainya,



dari kiri kekanan Zulfandi (anggota DPR), Abdurrahman Ma'mun (Ketua KIP), Tara Hidayat (Deputi IV UKP4), Danang Girindrawardana (Ketua Ombudsman) dan Asisten II Sekda Kalbar, Lensus Kandri

tiada kata lain selain *tone at the top*, yang berarti manajemen perubahan dan keteladanan yang dimulai dari pimpinan. Itu semua selaras dengan semangat PP 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, di mana titik tekannya lebih berat kepada *soft control* yaitu pada aspek SDM-nya, dalam hal ini pimpinan, bukan sekedar pada *hard control*.

Meskipun birokrasi dan politisi memiliki fungsi yang berbeda, namun keduanya mempunyai tugas yang sama yaitu mewujudkan masyarakat adil dan makmur. Kedua kekuatan tersebut harus disinergikan agar bisa saling mendukung. Senada dengan hal tersebut, baik Nanang Samudro maupun Farouk Muhammad menyodorkan konsep akuntabilitas, meski dari latar belakang yang berbeda.

Menurut Nanang, anggota DPR-RI dari Fraksi Demokrat, akuntabilitas bisa diwujudkan dengan adanya keteladanan dari pimpinan, transparansi dan fungsi pengendalian yang berjalan baik. Sementara Farouk, anggota DPD utusan NTB yang berlatar belakang kepolisian itu membagi akuntabilitas dalam dua tema besar: hukum dan publik. Akuntabilitas hukum dalam sistem peradilan pidana antara lain

meliputi tanggung jawab etika yang berkaitan dengan kode etik (profesi), tanggung jawab disiplin yang berkaitan dengan peraturan disiplin, dan tanggung jawab pidana yang berkaitan dengan hukum pidana. Sedangkan akuntabilitas publik merupakan konsep yang relatif baru dipopulerkan sejalan dengan proses demokratisasi setelah era reformasi.

Jenis akuntabilitas ini mencerminkan pertanggungjawaban lembaga/pejabat pemerintah yang berurusan dengan pelayanan umum kepada masyarakat/rakyat yang dilayaninya. Jika akuntabilitas hukum lebih mencerminkan pertanggungjawaban yang bersifat kasuistik dan parsial, maka akuntabilitas publik lebih kepada peran kelembagaan yang bertujuan untuk mengintegrasikan hubungan antara polisi dan masyarakat.

Komitmen politik yang kuat untuk terciptanya tata kelola pemerintahan yang transparan dan akuntabel, berbuah dengan diraihnya opini WTP atas Laporan Keuangan Pemprov NTB Tahun 2011 untuk pertama kalinya dari BPK. Untuk itu, Gubernur TGH M. Zainul Majdi sebagai penyaji terakhir memberikan tips bagaimana mengelola provinsi yang kaya dengan potensi lautnya itu. Diawali

dengan penandatanganan pakta integritas, Gubernur yang akrab dipanggil dengan sebutan Tuan Guru Bajang langsung bergerak cepat dengan mengikat kerjasama dengan beberapa instansi vertikal, seperti BPK, BPKP, dan aparat penegak hukum untuk memperkuat pencegahan korupsi. Selanjutnya gubernur termuda versi MURI tersebut menguraikan bagaimana beliau bersama aparatnya fokus pada sektor pariwisata dan agrobisnis sehingga akhirnya memperoleh penghargaan "*Regional Champion*" kategori Daerah Potensial Pengembangan Investasi Nasional dan *Indonesia Tourism Award*.

Acara yang berlangsung selama dua hari tersebut ditutup dengan dialog antara perwakilan lembaga negara dengan media massa yang dibalut dengan tema "Penguatan Pola Komunikasi Lembaga Negara dengan Media Massa". Dalam sesi tersebut, tampil pembicara yang berasal dari institusi yang menjadi *partner* dalam *Strengthening Integrity and Accountability Program* (SIAP) yaitu Unit Kerja Presiden Bidang Pengawasan dan Pengendalian Pembangunan (UKP4), Komisi Yudisial, KemenPAN dan RB, BPK, Komisi Informasi Pusat, BPKP, dan Ombudsman.

Tampil sebagai pembicara pertama, Mardianto Jasman dari UKP4. Ia memperkenalkan aplikasi *complaint handling* bertajuk Layanan Aspirasi Pengaduan Online Rakyat (LAPOR!). Walaupun masih belum dikenal oleh masyarakat dan dinilai subyektif karena hanya melaporkan hasil kerja ke presiden, Mardianto tetap optimis dengan perkembangan yang telah dicapai UKP4. Berikutnya, Komisioner Amiruddin dari Komisi Informasi Pusat memaparkan bukti bahwa sengketa informasi masih didominasi masalah prosedural terkait belum adanya standar layanan informasi yang baik. Di sisi lain, kesadaran badan publik untuk membentuk Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) masih rendah. Terbukti, baru 147 dari 693 unit kerja yang membentuk PPID.

Hal itu juga dipertegas oleh Wakil Ketua Komisi Yudisial (KY) Imam Anshari Saleh. Namun, ia menjeaskan kiat yang telah dilakukan oleh KY sewaktu awal pembentukannya. Resistensi, lanjutnya tetap ada, namun dengan pendekatan yang lebih *soft*, sekarang masyarakat mulai melek bagaimana



KY berjuang untuk menegakkan kehormatan dan keluhuran martabat hakim, dengan cara melakukan pengawasan eksternal atas perilaku hakim. Salah satu PPID dari BPKP, Bambang Utoyo, juga menghadapi hal serupa. Dengan peran dan fungsi BPKP pasca reformasi, jelasnya, BPKP tetap *concern* pada semangat keterbukaan terutama untuk menginformasikan *performance* BPKP untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Selain Mataram, kota berikut yang menjadi persinggahan JPIP dalam kegiatan serupa adalah Pontianak. Bertempat di Hotel Mercure (21/02/13),

workshop bertajuk Audit Untuk Rakyat menghadirkan beberapa narasumber, seperti Tara Hidayat (Deputi IV UKP4), Abdurrahman Ma'mun (Ketua KIP), Danang Girindawardana (Ketua Ombudsman), dan Zulfandi (anggota DPR).

Dalam sesi dialog dengan para jurnalis, narasumber Kepala Perwakilan BPKP Kalbar Panijo yang banyak bergelut di bidang investigasi ini memaparkan bagaimana strategi komunikasi BPKP dengan media massa. Penanggung Jawab Tim Koordinasi dan Supervisi Pencegahan Korupsi Kalbar tersebut menjelaskan bagaimana tantangan yang dihadapi BPKP saat *publish* kinerjanya, khususnya yang bersinggungan dengan pengusutan kasus korupsi. Di satu sisi, BPKP memiliki informasi yang "seksi" dan valid bagi para awak media. Namun, di sisi lain, terbentur dengan UU 14/2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, BPKP tidak dapat menyampaikan informasi tersebut kepada media karena termasuk dalam informasi yang dikecualikan■

(nuri/mil/isna/dian/adi/idi)



Bambang Utoyo, salah seorang PPID dari BPKP menguraikan peran dan fungsi BPKP pasca reformasi.

Independensi dan Transparansi PBGC dan CIGIE Amerika Serikat

Salah satu kegiatan *Strengthening Integrity and Accountability Programme I* (SIAP I) yang dilakukan USAID dan *Management Systems International* (MSI) adalah menghadirkan Rebecca Anne Batts, Inspektur Jenderal Pension Benefit Guaranty Corporation (PBGC) yang juga menjadi Ketua *Council of Inspectors General on Integrity and Efficiency* (CIGIE), *Information Technology Committee* di lembaga pengawasan Indonesia. Dihadapan Kepala BPKP, Deputi Perekonomian, Inspektur, Kepala Pusdiklatwas, Kepala Pusinfowas, dan beberapa direktur BPKP, Rebecca berbagi pengalaman kiprah Inspektorat Jenderal di Amerika Serikat dan asosiasinya pada tanggal 25 Januari 2013 lalu di kantor BPKP Pusat.

Misi, Cara Pengangkatan, dan Tugas Inspektorat Jenderal

Di Amerika Serikat terdapat 73 inspektur jenderal yang masing-masing bertanggung jawab pada setiap lembaga pemerintah, yang bertugas mempromosikan efisiensi, efektivitas, dan integritas dalam penyelenggaraan program-program pemerintah.

Agar dapat menjalankan misi tersebut, para inspektur jenderal diangkat melalui dua cara, Inspektur jenderal di departemen tingkat kabinet dan instansi besar, diangkat oleh Presiden dan disahkan

oleh senat. Untuk instansi yang lebih kecil, pengangkatan inspektur jenderal dilakukan oleh kepala lembaga pemerintah. Contohnya, Rebecca Anne Batts diangkat oleh Direksi *Pension Benefit Guaranty Corporation* (PBGC).

Di negara Paman Sam tersebut, tugas utama inspektur jenderal adalah mengaudit, memeriksa, dan mengevaluasi kegiatan dan program instansi pemerintah. Selanjutnya, inspektorat jenderal juga menginvestigasi dugaan pelanggaran, meninjau perundang-undangan dan peraturan yang diusulkan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya penyelewengan, serta menyampaikan informasi terkini kepada pimpinan lembaga maupun Kongres.

Pengoperasian saluran *hotline* untuk menerima pengaduan berkaitan pelanggaran-pelanggaran juga menjadi tugas Inspektorat Jenderal. Pengawasan terhadap pemerintah federal dilakukan untuk

mengidentifikasi dan memberikan rekomendasi terkait kasus korupsi, pemborosan, penyalahgunaan, dan kesalahan manajemen. Dengan demikian, itjen diharapkan dapat memberikan nilai tambah pada lembaganya.

Upaya Menjaga Independensi

Untuk mempertahankan independensinya, ada tiga hal yang tidak dilakukan oleh inspektorat jenderal: tidak mengoperasikan program; tidak membuat atau mengubah kebijakan program; dan tidak memaksa lembaga untuk mengimplementasi rekomendasi yang diberikan. Namun demikian, inspektorat jenderal memiliki berbagai cara untuk mendorong agar lembaga tersebut melaksanakan rekomendasi. Laporan per semester yang disampaikan oleh inspektorat jenderal melalui Kongres dapat digunakan sebagai dukungan untuk mendorong lembaga melaksanakan rekomendasi.

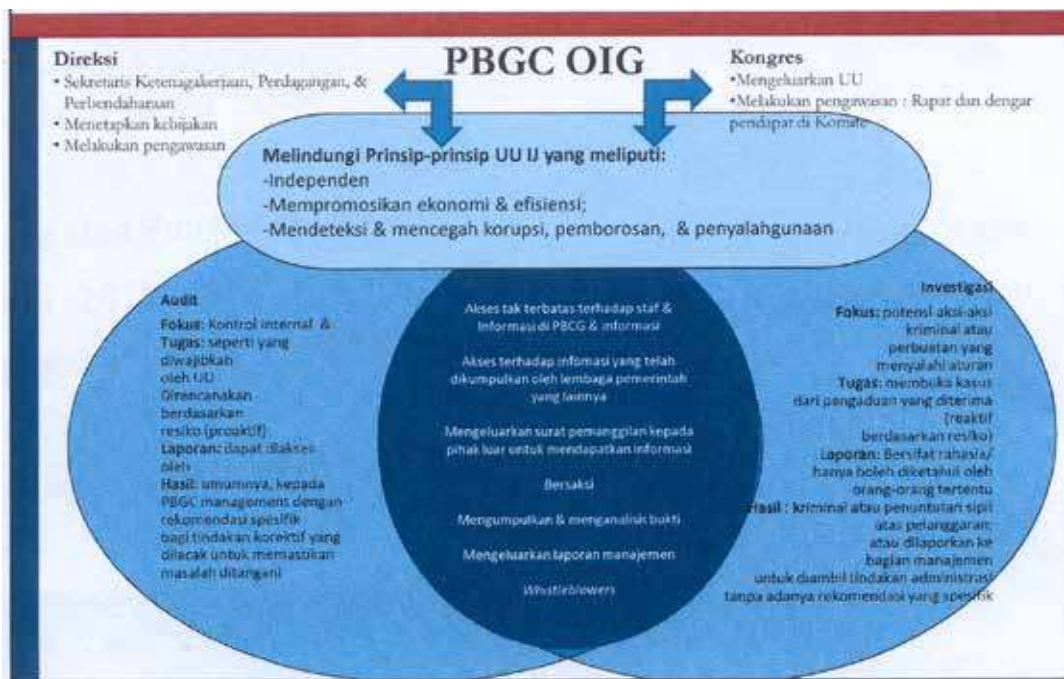


Kepala BPKP, Mardiasmo(kanan) berdiskusi dengan Inspektur Jenderal Pension Benefit Guaranty Corporation, Rebecca(kiri) didampingi deputi perekonomian, Binsar H. Simanjuntak, dan para staf dari Itjen Pension Benefit Guaranty Corporation

Transparansi pada Media dan Publik

Selain bertanggung jawab mengidentifikasi kasus korupsi, pemborosan, penyalahgunaan kekuasaan, dan kesalahan manajemen, serta melaporkannya pada kepala departemen/lembaga dan kongres, itjen juga harus transparan kepada media dan publik. Salah satu teknik menciptakan transparansi adalah dengan mengunggah laporan audit dan menyajikan rangkuman kegiatan investigasi di *website*. Teknik transparansi lainnya adalah membuka sambungan telepon (*hotline*) gratis dan saluran informasi melalui media sosial (Twitter, Facebook, dan YouTube)

Bagan berikut menunjukkan ikhtisar kegiatan Inspektorat Jenderal PBGC.



Asosiasi Inspektur Jenderal tentang Integritas dan Efisiensi

Asosiasi Inspektur Jenderal tentang Integritas dan Efisiensi, *Council Inspectors General of Integrity and Efficiency* (CIGIE) di-

bentuk oleh UU Inspektur Jenderal Reformasi Amerika Tahun 2008. Misi CIGIE adalah mengatasi isu mengenai integritas, ekonomi dan efektivitas yang melibatkan instansi pemerintah lintas sektor. Asosiasi ini juga memastikan keamanan teknologi informasi, serta meningkatkan profesionalisme dan efektivitas pegawai dengan mengembangkan standar kebijakan.

Saat ini CIGIE memiliki anggota 14.700 auditor dan investigator, serta profesional lainnya. Anggaran per tahun sekitar 2,7 milyar USD. Asosiasi ini telah melakukan hampir 7.469 audit, inspeksi, dan evaluasi. Lebih dari 26.677 kasus investigasi berhasil ditutup dan telah memroses lebih dari 473.870 keluhan yang disampaikan melalui saluran *hotline*. Tahun lalu, asosiasi ini telah menyelamatkan hampir 84,8 milyar USD melalui

batalan 5.637 kontrak dengan kontraktor.

CIGIE memiliki tiga lembaga pelatihan. Pertama, Sekolah Tinggi Audit, Inspeksi dan Evaluasi yang membantu auditor, inspektur dan evaluator. Kedua, Sekolah Tinggi Peningkatan Kepemimpinan dan Misi bekerja sama dengan American University di Washington menyelenggarakan pelatihan untuk para calon pemimpin inspektorat jenderal serta pelatihan untuk pengacara, staf penunjang, dan senior yang akan bekerja sebagai inspektur jenderal. Ketiga, adalah Sekolah Tinggi Penyidik Kriminal yang membantu para penyidik kriminal dan investigator. Di sekolah ini diajarkan tentang hukum konstitusional, cara menggunakan senjata, dan semua keterampilan yang diperlukan oleh seorang investigator.

Selain memiliki lembaga pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan profesionalisme, CIGIE juga melakukan *peer review* pada setiap inspektorat jenderal. Kegiatan ini dilaksanakan setiap tiga tahun dan ini dipublikasikan melalui *web*. Tidak mudah bagi inspektorat

berbagai kegiatan. Total dana yang diselamatkan dari investigasi 9,1 milyar USD. Selain itu, telah dilakukan 6.525 dakwaan dan 6.031 tuntutan berhasil dimenangkan dan telah mem-

jenderal untuk lulus *peer review* tersebut. Bagi inspektorat jenderal yang tidak lulus, tidak diperbolehkan mempublikasikan laporan audit dalam *website*-nya■

(nuri/rhd)

Berbagi Pengalaman ber-SPIP

Keinginan pemerintah untuk selalu meng-*upgrade* kinerjanya dalam pengelolaan keuangan Negara terus dilakukan terutama sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang mewajibkan setiap Kementerian/Lembaga (K/L) dan (pemda) menyelenggarakan SPIP.

B Melalui media *sharing session* ini, diharapkan para Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dapat bekerjasama dan bersinergi untuk menunjang kinerja K/L masing-masing. Menurut Deputi Instansi Pemerintah Pengawasan Bidang Perekonomian BPKP, Binsar H. Simanjuntak, yang terpenting adalah bagaimana mengimplementasikan SPIP dalam sendi-sendi organisasi, sehingga apabila APIP tumbuh menjadi institusi yang mandiri, maka kinerja K/L dipastikan akan meningkat.

Berkali-kali, beliau menyebutkan bahwa mengimplementasikan SPIP itu sangat mudah dan jangan dibuat susah. Lalu, bagaimana mengimplementasikan

SPIP agar menjadi mudah? Saat ini, BPKP sebagai pembina penyelenggaraan SPIP pemerintah melalui RPJMN tahun 2009-2014, telah menetapkan empat target (keluaran). Pertama, tersusunnya 46 keputusan Kepala BPKP tentang pedoman teknis penyelenggaraan SPIP. Kedua, terselenggaranya diklat SPIP bagi 5700 pegawai Instansi Pusat dan pemda. Ketiga, terselenggaranya sosialisasi SPIP bagi 1035 Instansi Pusat dan pemda. Terakhir, terselenggaranya konsultasi dan bimbingan teknis penyelenggaraan SPIP bagi 655 Instansi Pusat dan pemda.

Sharing Session Penyelenggaraan SPIP

Baru-baru ini, Direktorat Fiskal dan Investasi BPKP memprakarsai

diselenggarakannya *sharing session* (26/2) dengan mengundang Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, Kementerian Keuangan, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas, Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (LKPP) dan Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK).

Menurut ketua panitia Erika Retnowati, melalui kegiatan *sharing session* dapat diketahui sampai sejauh mana penyelenggaraan SPIP dilaksanakan, kendala yang dihadapi, rencana kegiatan di tahun 2013 serta harapan dan bimbingan teknis yang dibutuhkan. Sementara itu dalam memberikan sambutan sekaligus pengarahan, Deputi



dari kiri Inspektorat Bappenas, Daryanto, Inspektur Menko Perekonomian, Iwan Faidi, Inspektur BKPM Slamet Purwo Santosa Ketua Panitia Sharing Session, Erika Retnowati



Dari kiri ke kanan: Dade Nursahid Ahmad Yasin (Kepala Biro Umum dan Keuangan LKPP), M. Rahman Riza Agandi (Inspektur Bidang Investigasi Kementerian Keuangan dan Yohanes Ronny Agandhi (Kepala Biro SDM dan Ortala PPATK)

Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Perekonomian, Binsar H. Simanjuntak mengungkapkan dengan bekerjasama tugas menjadi lebih ringan, sehingga melalui *sharing session*, dapat saling bertukar pengalaman, dan bersama membangun sinergi untuk meningkatkan kinerja. Binsar menegaskan yang utama adalah mengimplementasikan SPIP. Menurut Binsar, sebagai pembina, BPKP berharap APIP semakin kuat dan mandiri, karena bila APIP baik, diharapkan kinerja K/L meningkat.

Sementara itu, Direktur Pengawasan Fiskal dan Investasi BPKP, dalam paparan yang diwakilkan oleh Ketua Satgas SPIP Ditwas Fiskal dan Investasi Uud Arinto, mengungkapkan pembinaan yang telah dilaksanakan BPKP. Pertama, BPKP telah menyelesaikan pedoman, Kedua, BPKP telah melaksanakan kegiatan Sosialisasi SPIP terhadap 469 instansi, Pendidikan dan Latihan yang diikuti 5.805 peserta dan bimbingan teknis dalam bentuk Peraturan Kepala Daerah (Perka) sebanyak 442 Perka, serta Ketiga, Pemetaan/*Diagnostic Assessment* (DA) di 23 K/L dari 80 K/L yang ada atau sebesar 28,75% dan pada 177 pemda dari 495 pemda yang ada atau 35,75%.

Hal yang menarik untuk disimak adalah pengalaman mitra BPKP dalam menerapkan SPIP. Sebagai contoh, Inspektorat Utama Bappenas, dalam menguatkan lingkungan pengendalian melalui pendekatan budaya kerja. Semua lini di sasar mulai dari petugas *cleaning service* hingga pejabat eselon I bahkan Menteri dilibatkan agar memiliki persepsi yang sama tentang pengendalian intern. Menurut Inspektur Bidang Administrasi Umum Bappenas Daryanto, berbagai kegiatan dilaksanakan, antara lain dialog dengan pegawai *cleaning service* untuk menjelaskan substansi SPIP dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Menyelenggarakan *coffee morning* yang melibatkan semua level birokrasi sebagai wadah untuk berbagi informasi maupun silaturahmi. Untuk menguatkan karakter birokrat, diselenggarakan ESQ *training* Melalui pendekatan budaya asah-asih-asuh, Inspektorat Bappenas berupaya agar SPIP dapat dipahami dengan cara mudah, menyenangkan, dan tidak mengurui. Dengan menerapkan SPIP, Bappenas mampu meraih dan mempertahankan opini WTP empat tahun berturut-turut tidak ada saldo temuan karena para pegawai

dan pemangku kepentingan sadar dan memiliki kepedulian yang tinggi untuk menindaklanjuti serta mendorong program Reformasi Birokrasi.

Lain pula yang dilakukan oleh Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK). Menurut Kepala Biro SDM dan Ortala PPATK Yohanes Ronny Agandhi, pegawai PPATK diibaratkan seperti pelangi, karena berasal dari Kepolisian, Bank Indonesia, Kejaksaan, Badan Pusat Statistik, dan sebagai. Oleh karena itu, asas penyelenggaraan SPIP ada tiga: mudah dipahami, proaktif, dan sistematis. Yohanes menjelaskan SPIP di lingkungan PPATK adalah SPIP yang dimodifikasi. Pertimbangannya adalah PPATK sarat dengan hal-hal yang berkaitan dengan kerahasiaan, misalnya rahasia perbankan yang tidak boleh sembarangan dibocorkan, juga sarat dengan pengendalian terkait teknologi informasi, maka PPATK menggunakan pendekatan pengendalian intern pada teknologi informasi. Khusus pengendalian risiko, PPATK menggunakan ISO:31000 karena gratis, tidak perlu bayar. Dan ada hal lain yang perlu dibanggakan dari PPATK, yaitu selama 5 tahun berturut-turut

mendapat opini WTP dari BPK, mendapat juara dalam bidang efisiensi anggaran, dan turut menegakkan budaya hukum. Tidak seperti negara tetangga Malaysia dan Singapura yang masih menerima investasi dari *dirty money*, misalnya dana korupsi dari negara lain. Dengan adanya PPATK, Indonesia tidak mau investasi dari uang haram tersebut. Ini ada hubungannya dengan SPIP dan *soft control*.

Secara umumnya keenam mitra telah mengimplementasikan SPIP, meskipun dalam *level* yang berbeda. Sebagai kementerian yang sudah menerapkan Reformasi Birokrasi sejak tahun 2007, Kemenkeu relatif lebih siap menerapkan SPIP. Apalagi pada tahun 2008 sudah menyusun manajemen risiko sehingga pengimplementasian SPIP relatif lebih mudah. Di dalam paparannya, Inspektur Bidang Investigasi Kementerian Keuangan (Kemenkeu) M. Rahman Riza menjelaskan pada tahun 2011 Menkeu mengeluarkan beberapa kebijakan untuk meningkatkan penerapan pengendalian intern di lingkungan Kemenkeu. Tahapan implementasi SPIP terdiri dari *Design, Deploy, Testing dan Monitoring*. Untuk penerapannya di bagi dalam jangka pendek jangka pendek (2011) dan jangka panjang (2012 – 2015).

Dalam jangka pendek dilakukan pemantauan atas kegiatan tertentu yang terindikasi beresiko tinggi (*level* transaksi) di unit kerja tertentu. Sebagai contoh, penyampaian SPT dan Restitusi di Ditjen Pajak-Kantor Pajak Pratama (KPP). Ini mengingatkan kita akan kasus Gayus, yang dianggap lemahnya pengendalian pada tahap

transaksi. Sedangkan dalam jangka panjang penerapan seluruh unsur pengendalian pada seluruh aktivitas dan level organisasi (*level entitas*). Yang spesifik adalah dibentuk Unit Kepatuhan Internal (UKI). UKI melekat pada setiap unit mulai dari Eselon III sampai Eselon I. Direncanakan pada tahun 2013 struktur UKI sudah selesai 100%. SPIP secara luas dan memadai yang mencakup seluruh unsur pengendalian pada semua aktivitas (*level entitas*).

Sementara itu, penyelenggaraan SPIP di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian (Kemenko Perekonomian), Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) dan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (LKPP) masih dalam proses melengkapi atribut pengendalian. Oleh karena itu masih membutuhkan bimbingan teknis lebih lanjut oleh BPKP. Kendala yang dihadapi adalah jumlah dan kemampuan APIP, anggaran dan waktu untuk membangun SPIP, kesulitan membuat Daftar Permasalahan dan Solusi (DPS), frekuensi pembinaan dari BPKP masih terbatas. Oleh karena itu diperlukan bantuan dari BPKP untuk bimbingan teknis menyusun grand design SPIP, manajemen risiko, menyusun DPS yang sederhana dan mudah dimengerti peningkatan kompetensi APIP, serta melakukan assesmen atas implementasi SPIP diseluruh K/L.

Kondisi yang berbeda juga diterapkan Inspektur Kemenko Perekonomian Iwan Faidi. Ia menjelaskan bahwa pada tahun 2013, Kemenko Perekonomian akan membentuk Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi

(WBK) dan membuat peraturan Menko Bidang Perekonomian tentang *whistle blowing system* atau sistem pelaporan pelanggaran di lingkungan Kemenko Perekonomian. Sebagai instansi yang memperoleh opini WTP selama empat tahun (2008 – 2011), berharap BPKP dapat memberikan pemahaman tentang keterkaitan antara WTP, WBK dan WTA.

Sedangkan Inspektur Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) Slamet Purwo Santosa menyatakan bahwa BKPM membutuhkan berbagai diklat untuk APIP, seperti audit investigatif, SDM, pengelolaan sarana dan prasarana serta penulisan laporan audit. Khusus dari Kepala Biro Umum dan Keuangan LKPP Dade Nursahid Ahmad Yasin, ada permintaan agar BPKP turut memberikan masukan kepada pimpinan LKPP agar implementasi SPIP dapat berjalan.

Jika dilihat dari seluruh praktik SPIP yang dikemukakan K/L tersebut, terbersit faktor yang sangat penting untuk keberhasilan SPIP yaitu faktor *leadership*, “Aspek terpenting dalam SPIP adalah mandat dan komitmen pimpinan. Tanpa kedua hal tersebut, mustahil SPIP akan berjalan dengan efektif,” tegas Inspektur Bidang Investigasi Kementerian Keuangan (Kemenkeu) M. Rahman Riza. Sembari berbagi pengalaman, Inspektur Rahman Riza menegaskan bahwa komitmen pimpinan memberi “ruh” kepada unsur pengendalian lainnya (*hard control*). Sehingga peraturan dan sistem yang ada tidak hanya “di atas kertas saja”, tetapi dimanfaatkan secara efektif. ■

(sari)

Ke Ohio, Memburu Jurus Membangun Kapabilitas Internal Auditor Pemerintah

Oleh: Dikdik Sadikin

Internal auditor pemerintah diyakini dapat memberikan andil bagi kemajuan governance pemerintah dengan pembangunan kapasitasnya secara terarah, berkelanjutan dan tersistem. Di Ohio, Amerika Serikat, hal itu tak lagi cuma janji, tapi bukti.



Joe Bell (Chief Audit Executive Ohio State) didampingi Jim Kennedy (Deputy Director of Accounting and Reporting OBM) memberikan penjelasan kepada peserta dari BPKP mengenai implementasi IA-CM di pemerintah Negara Bagian Ohio, AS

Internal Audit Capability Model atau IA-CM bagi kami, 15 pegawai *shortcourse* BPKP dari berbagai unit kerja pusat dan perwakilan (*lihat box*), adalah kenangan salju putih yang menerpa kami di medio Desember 2012 di Ohio State, di Amerika Serikat yang dingin.

Trotoar sepanjang *Tuttle Crossing Boulevard*, adalah saksi bisu perjalanan dan semangat kami yang berjalan kaki menerjang cuaca Ohio yang beku dari wisma ke kampus sejauh 1,5 km setiap hari, kecuali Sabtu dan Ahad, selama dua minggu. Di kampus beraroma keju dari hidangan yang siap disajikan itu, sepanjang 12 hari kami ditempa dalam kawah candradimuka tentang

IA-CM.

Apakah gerakan IA-CM? IA-CM sesuai riset *The Institute of Internal Auditors Research Foundation* (IIARF) didefinisikan sebagai “...a framework that identifies the fundamentals needed for effective internal auditing in the public sector.” Sebuah kerangka kerja yang mengidentifikasi kebutuhan fundamental internal audit sektor publik agar bisa berperan efektif.

Bagi pegawai di lingkungan BPKP, IA-CM sebenarnya bukan barang baru. Toh sudah ada *beleid* Peraturan Kepala BPKP nomor: Per-1633/K/JF/2011 tentang Pedoman Teknis Peningkatan Kapabilitas Aparat Pengawasan

Intern Pemerintah (APIP), yang tak lain adalah IA-CM. Lima *level* IA-CM kapabilitas APIP pun umumnya sudah pada mahfum, yaitu *Level 1 (Initial)*, *Level 2 (Infrastructure)*, *Level 3 (Integrated)*, *Level 4 (Managed)*, dan *Level 5 (Optimizing)*. Bahkan degan IA-CM ini pula, pada tahun 2010, Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor (Pusbin JFA) BPKP, telah memetakan bahwa 93% APIP di Indonesia masih berada pada *Level 1 (Initial)* alias *ad-hoc* dan tidak terstruktur, sedangkan sisanya 7% berada pada *Level 2 (Infrastructure)* dengan peran masih sebatas mengaudit kepatuhan.

Namun, mengingat keseriusan peran BPKP dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP, yang antara lain sebagai pembina APIP, dan selaras pula dengan pernyataan Misi Ketiga BPKP, yaitu “Meningkatkan Kapasitas APIP”, kebutuhan memperdalam jurus membangun kapabilitas internal audit yang efektif di pemerintah Indonesia itu menjadi *concern* kami selama dua minggu, sejak 11 sampai dengan 24 Desember 2012, di Ohio, Amerika

Serikat.

Di sana, kebutuhan untuk itu dipenuhi antara lain oleh dua widyaiswara bule di kampus IIA Dublin Ohio, yaitu James C. Key, CIA dan Elizabeth MacRae, CGAP, serta kunjungan ke *The Office of Internal Audit* (OIA, inspektorat negara bagian Ohio di Columbus) dan *The Office of Budget and Management / OBM*).

Pada minggu pertama, James C. Key, CIA yang akrab disapa Jim menguraikan mengenai standar dan kode etik yang tercantum dalam *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* dan *Code of Ethics*. Selain itu, penilaian kegiatan internal auditor pun dipandunya dengan buku "*Quality Assessment Manual for the Internal Auditor Activity*".

Jim antara lain menegaskan pentingnya "*Internal Audit Charter*" antara pimpinan (CEO) dengan inspektur (*chief audit executive*, CAE)-nya. *Charter* atau perjanjian yang harus dilakukan antara pimpinan dan inspektornya ini menegaskan sifat pelaporan kepada *board of committee* (dewan bentukan dari beberapa unsur secara independen, di luar CEO), juga sejauh mana akses atas pencatatan, personal, dan *properties* yang relevan dengan kinerja penugasan, serta ruang lingkup kegiatan internal audit.

Pada minggu kedua, dengan tetap didampingi Jim, hadir di kelas kami Elizabeth MacRae, CGAP, atau biasa dipanggil Libby. Libby tak lain adalah peneliti utama dan penulis utama buku "*Internal Audit Capability Model (IA-CM)*" for *The Public Sector* yang menjadi rujukan para internal auditor seluruh dunia. Tak hanya itu, Libby juga pernah

berkunjung ke Jakarta, bahkan ke kantor BPKP Pusat, bertemu dengan para pejabat BPKP. Dari Libby kami benar-benar mendapat pengetahuan sekaligus pengalamannya di Indonesia mengenai kondisi internal auditor pemerintah (APIP) di Indonesia yang memang masih jauh panggang dari api dibandingkan dengan hasil riset dan buku yang ditulisnya itu.

Pada kunjungan OIA, kami dan masyarakat lain dapat menyaksikan langsung diskusi antara Ketua *Audit Committee* Paolo De Maria didampingi para anggotanya, dengan Inspektur Joe Bell beserta stafnya, tentang temuan dan permasalahan publik yang harus ditindaklanjuti.

Keseriusan OIA mengadopsi model IA-CM, terlihat pada kelas khusus itu. Ada pemaparan bagan IA-CM yang sudah dihiasi dengan warna blok kuning dan hijau. Joe Bell, sang Inspektur, menjelaskan bahwa blok kuning itu berarti target dua tahun ke depan, sedangkan blok hijau berarti pencapaian yang harus dijaga. Untuk kemajuan melangkah ke *level* berikut, menurut Joe Bell, seberapa pun kecilnya langkah itu tetap harus dimulai. "*Start small and you get a bulding block*," ujar Joe Bell.

Jim Kennedy menerangkan kondisi kantornya dalam penilaian IA-CM berada pada *level* empat. Semua blok dalam bagan IA-CM, menurut Joe dan Jim, diupayakan untuk dipenuhi. "*But, of course, every institution is different*," ujar Jim Kennedy. "Karena itu memang diperlukan prioritas. Kami melihat komponen yang dapat membuat efektifnya sebuah proses, dan mencari ben-

tuk *key documents*-nya. Dalam hal ini, IA-CM menjadi *self assessment tool*, dengan sebuah kesadaran bahwa proses kunci setiap *level* akan membawa ke *level* berikut. Sehingga untuk itu kami harus senantiasa *prepare for a self assessment*."

Keseriusan mereka menekuni dengan takzim bagan IA-CM itu, terlihat dengan diskusi dalam *meeting* setiap dua minggu dengan senior manajemen. Kebijakan dan prosedur diriviu setiap tahun, dan ukuran kinerja juga senantiasa dikembangkan. Untuk itu mereka menyediakan apa yang disebut "*check list conform to standard*", dan ada petugas yang menguji proses yang sedang berjalan dibandingkan dengan *standards* yang seharusnya dicapai. Kerja keras, komitmen dan konsistensi, tampak mewarnai pencapaian peningkatan kapabilitas internal audit di pemerintah Ohio State.

Dua minggu tak terasa sudah. Ketika meninggalkan Ohio pada 24 Desember 2012, terasa ada bekal baru yang mengisi benak kami. Antara lain, diperlukan *Internal Audit Charter* antara pimpinan dan inspektornya, hal yang masih absen dari hiruk pikuk dunia internal audit pemerintah Indonesia. Selain itu, pemberdayaan kepada entitas internal audit sesuai *standard* dan IA-CM harus pula didukung dengan *Audit Committee* yang independen. Selebihnya, adalah masalah SDM yang kompeten dan etika serta integritas yang harus senantiasa dijaga. Namun dari semua itu, peningkatan kapabilitas APIP tentu harus bermula dari keseriusan, itikad dan komitmen pimpinan ■

Dikdik Sadikin,

Kepala Bidang Akuntan Negara
BPKP Perwakilan Sumatera Selatan



Sidik Wiyoto



Dadang Kurnia

Pertanyaan:

Saya seorang auditor muda, pendidikan S1, pangkat/gol. Ruang Penata III/d, diangkat melalui perlakuan khusus/ inpassing terhitung mulai tanggal 1 desember 2010. Jumlah kumulatif angka kredit pengangkatan sebesar 370 dengan komposisi pendidikan sekolah 100, pengawasan 249 dan pengembangan profesi 21. Pada saat pengangkatan, masa kerja pangkat sudah lebih dari 4 tahun. Jumlah

kumulatif angka sampai dengan 30 juni 2012 sebesar 475, 822 dengan komposisi pendidikan sekolah 100, pendidikan peletihan 2, pengawasan 346, 922 pengembangan profesi 23, 400, dan penunjang 3,500. Saya telah lulus diklat penjenjangan auditor madya (pengendali teknis) tanggal 18 Juni 2012. Apakah saya dapat naik jabatan/pangkat auditor madya, golongan IV/a meskipun sejak pengangkatan delta angka pengembangan profesi baru sebesar 2,4?

Jawab:

Berdasarkan Permenpan Nomor PER/220/M. PAN/7/2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya dan Peraturan Bersama Kepala BPKP dan Kepala BKN Nomor PER-1310/K/JF/2008 dan Nomor 24 Tahun 2008 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya, Jumlah angka kredit kumulatif minimal untuk kenaikan jabatan auditor madya, pangkat/gol. Ruang IV/a sebesar 400 dengan komposisi pendidikan sekolah 100, pendidikan dan pelatihan serta pengawasan 218, pengembangan profesi 22 serta penunjang.

Berdasarkan Pasal 12 ayat (3) Peraturan Kepala BPKP Nomor PER-706/K/JF/2009 tentang Pengangkatan ke dalam Jabatan Fungsional Auditor

Melalui Perpindahan jabatan dengan Perlakuan Khusus, bahwa untuk auditor yang diangkat melalui perlakuan khusus/inpassing yang telah menduduki pangkat terakhir, kenaikan pangkat berikutnya dapat dipertimbangkan apabila telah mencapai angka kredit kumulatif minimal yang disyaratkan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi dan telah lulus sertifikasi sesuai dengan jenjang jabatan yang akan diduduki.

Sesuai dengan ketentuan diatas, saudara dapat dipertimbangkan untuk dinaikkan dalam jabatan auditor madya karena jumlah kumulatif angka kredit maupun komposisinya telah memenuhi persyaratan serta telah lulus sertifikasi auditor madya. Kenaikan pangkat/gol ruang menjadi pembina IV/a dapat dipertimbangkan setelah saudara diangkat dalam jabatan auditor madya.

Pertanyaan:

Bagaimana perlakuan untuk surat tugas rangkap dalam waktu yang bersamaan? Apakah pelaksanaan surat tugas tersebut diakui semua angka kreditnya?

Jawaban:

Surat tugas pengawasan yang bersamaan waktunya, berlaku ketentuan sebagai berikut:

- Jika DUPAK dilengkapi dengan Laporan Harian Pertanggungjawaban Penggunaan Jam

Penugasan Kegiatan Pengawasan, maka angka kredit diberikan sebesar jumlah jam realisasi sesuai dalam laporan harian yang disahkan atasan langsung dan dibatasi dengan jangka waktu/jam efektif dalam surat tugas

- Jika DUPAK tidak dilengkapi Laporan Harian Pertanggungjawaban Penggunaan Jam penugasan Kegiatan Pengawasan, maka apabila ada 2 surat tugas pengawasan atau lebih dengan waktu yang bersamaan, jumlah jam realisasi maksimal per hari

adalah 7,5 jam

Contoh:

Seorang Auditor mendapat 2 surat tugas pengawasan yang bersamaan waktunya dalam periode waktu berikut:

- Surat tugas 1, penugasan selama 10 hari, tanggal 7 s.d 18 Maret 2012
- Surat tugas 2, penugasan selama 10 hari: tanggal 14 s.d 25 Maret 2012

Jika DUPAK dilengkapi dengan Laporan harian pertanggungjawaban penggunaan jam penugasan kegiatan pengawasan maka jumlah jam pengawasan yang dapat diakui sebesar jam realisasi sesuai dalam laporan harian maksimal adalah:

- Surat tugas 1 = 10 hari x 6,5 jam/hari = 65 jam
 - Surat tugas 2 = 10 hari x 6,5 jam/hari = 65 jam
- Jika DUPAK tidak dilengkapi dengan Laporan Harian Pertanggungjawaban penggunaan jam penugasan kegiatan pengawasan maka jumlah jam pengawasan yang dapat diakui maksimal adalah:
- Surat tugas 1 = 10 hari x 6,5 jam/hari = 65 jam
 - Surat tugas 2 = (5 hari x (7,5 – 6,5 jam/hari)) + (5 hari x 6,5 jam/hari) = 37,5

Pertanyaan:

Apakah pengangkatan menjadi auditor masih dimungkinkan melalui *inpassing*?

Jawaban:

Kepala BKN telah memberikan izin prinsip pengangkatan dalam JFA melalui penyesuaian/*inpassing* sesuai dengan Surat Kepala BKN Nomor: K26-30/322-5/74 tanggal 12 November 2012 tentang Perlakuan Khusus kembali pengangkatan dalam jabatan fungsional auditor melalui penyesuaian/*inpassing* yang berlaku sampai dengan 31 desember 2013.

Inpassing berlaku untuk:

- Unit APIP yang belum pernah mengangkat auditor melalui pengangkatan pertama, perpindahan atau *inpassing*/perlakuan khusus; atau
- Unit APIP yang pernah mengangkat auditor, tetapi saat ini tidak ada lagi auditornya antara lain karena mutasi/promosi/pensiun/meninggal

Yang dapat diangkat dalam jabatan auditor melalui *inpassing* adalah:

- Pejabat struktural yang sedang menduduki eselon III dan IV pada unit APIP yang melaksanakan tugas pengawasan
- Pejabat struktural yang pernah menduduki eselon III dan IV pada unit APIP yang melaksanakan tugas pengawasan dan dengan batas waktu paling lama 2 (dua) tahun sejak yang bersangkutan tidak menduduki jabatan tersebut:

- Pejabat fungsional umum yang melaksanakan kegiatan pengawasan di lingkungan APIP

Persyaratan pengangkatan *inpassing* adalah sebagai berikut:

- Berijazah paling rendah sarjana (S1)/Diploma IV
- Pangkat paling rendah penata muda, golongan ruang III/a;
- Telah lulus sertifikasi jabatan auditor;
- Setiap unsur penilaian prestasi kerja dan pelaksanaan pekerjaan dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Paling rendah bernilai baik dalam 1 (Satu) tahun terakhir;
- Bagi PNS dengan golongan III per tanggal 31 Desember 2013 berusia paling tinggi 1 (satu) tahun sebelum memasuki batas usia pensiun;
- Bagi PNS dengan golongan IV per tanggal 31 Desember 2013 berusia paling tinggi sebelum memasuki batas usia pensiun; dan
- Tidak pernah diberhentikan dari auditor.

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 Cak Sidik Wiyoto dan Mas Dadang Kurnia. Surat yang ada layangkan untuk rubrik ini, hendaknya ditujukan ke warta_pengawasan@bcpk.go.id atau redaksi **Warta Pengawasan**

MENCARI PEMIMPIN MELALUI *OPEN PROMOTION SYSTEM*

Oleh : Sumardi



Dalam beberapa bulan terakhir ini korps Pegawai Negeri Sipil (PNS) disuguhi praktik baru yang cukup melegakan, yang tidak pernah terjadi di periode sebelumnya yaitu sistem promosi terbuka atau *open promotion*

system untuk mengisi atau mengangkat pegawai pada jabatan struktural di Kementerian/Lembaga/Pemda. Hal itu sebenarnya bukan hal baru karena sesungguhnya substansi penting mengenai hal tersebut telah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Kebijakan tersebut menyiratkan pesan pentingnya prinsip profesionalisme dalam pengangkatan PNS. Profesionalisme yang menjunjung kompetensi, dan obyektivitas, tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan. Kemudian substansi penting lainnya adalah sistem pembinaan karier tertutup dalam arti negara. Maksudnya, adanya kemungkinan perpindahan PNS dari Kementerian/Lembaga/Pemda yang satu ke instansi lainnya atau sebaliknya terutama untuk menduduki jabatan-jabatan manajerial. Hal ini tak lain dalam rangka mewujudkan integrasi bangsa dalam bingkai NKRI melalui pengelolaan sumber daya PNS.

Cita-cita besar sebagaimana dimaksud dalam ketentuan tersebut di atas juga telah diterjemahkan dalam PP Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural. Berdasarkan ketentuan tersebut, untuk menduduki jabatan struktural, selain kompetensi, kualifikasi dan tingkat pendidikan juga menjadi faktor penentu.

Sayangnya, meskipun telah banyak kebijakan

pemerintah yang mengatur mengenai hal tersebut, kenyataannya pengangkatan pejabat struktural di berbagai Kementerian/Lembaga/Pemda belum memprioritaskan pemenuhan kompetensi melalui *open promotion system*. Sebaliknya, praktik *close promotion system* lazim terjadi yang berujung pada tidak diperolehnya pemimpin-pemimpin terbaik di bidangnya masing-masing. Padahal di sisi yang lain di negeri ini mempunyai ribuan jabatan struktural yang tersebar di berbagai Kementerian/Lembaga/Pemda yang seharusnya diisi oleh pemimpin-pemimpin dengan *leadership* yang bagus. Kondisi ini ditengarai menjadi salah satu pemicu lambannya pergerakan birokrasi di Indonesia dalam memberikan pelayanan kepada publik.

Sebenarnya usaha penataan sumber daya aparatur PNS, khususnya dalam pengangkatan pejabat struktural, telah dilakukan oleh pemerintah sejak reformasi birokrasi jilid pertama hingga kini. Namun demikian, implementasinya baru terlaksana di akhir tahun 2012, yang dimulai pada beberapa K/L yang melakukan *open promotion system* untuk mengisi jabatan struktural eselon III, II dan I. Lambatnya pelaksanaan sistem promosi secara terbuka salah satunya disebabkan oleh sifat Surat Edaran MenPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2012 yang lebih sebagai himbauan ketimbang *mandatory* kepada para Menteri, Ketua Lembaga, Gubernur, Bupati dan Walikota untuk melaksanakan sistem promosi terbuka tersebut.

Secara umum, gagasan seleksi terbuka pengisian jabatan struktural disambut antusias oleh para PNS. Hal ini dapat dimaklumi, sebab jabatan struktural masih menjadi magnet bagi para PNS di negeri ini. Berbagai fasilitas yang melekat, seperti kendaraan, rumah dan ruang kantor plus kewenangan dan tunjangan yang lumayan, membuat PNS lebih memilih jabatan struktural ketimbang fungsional dalam jumlah tertentu yang umumnya tidak dimiliki oleh jabatan

fungsional.

Praktik *open promotion system* tersebut menurut pandangan penulis harus terus-menerus didorong untuk diimplementasikan di berbagai Kementerian/Lembaga/Pemda, karena sisi kelebihanannya lebih banyak daripada kekurangannya. Namun demikian, perbaikan fasilitas untuk jabatan fungsional juga harus terus-menerus dilakukan agar tidak terlalu jauh perbedaannya antara dua sistem tersebut. Kondisi ini dalam jangka panjang akan memberikan pilihan yang tidak kalah menarik bagi setiap PNS untuk berkiprah sesuai dengan talenta yang dimilikinya, karena tidak setiap PNS mampu menjadi seorang *great leader* sebagaimana dituntut dalam suatu jabatan struktural.

Kelebihan dan Kekurangan

Menurut penulis, minimal terdapat empat kelebihan dalam praktik *open promotion system* untuk menduduki jabatan struktural. Pertama, terbukanya kesempatan yang luas bagi PNS untuk berkompetisi secara *fair* untuk menduduki jabatan struktural. Rekrutmen dengan *open promotion system* berarti memilih kandidat dengan cara obyektif dan *fair* yang prosesnya dapat diikuti secara jelas oleh para kandidat. Kedua, mendorong motivasi PNS untuk berlomba-lomba dalam meningkatkan kompetensi baik dari sisi *knowledge*, *skill* maupun *attitude*-nya. Sebaliknya dengan sistem tertutup maka pemilihan kandidat pejabat struktural dilakukan diantara calon yang relatif lebih terbatas.

Ketiga, dengan sistem terbuka maka hampir dapat dipastikan akan diperoleh pemimpin yang menyukai bidang tugas yang dipimpinnya. Alasannya sederhana, kandidat tersebut telah paham bidang tugas yang akan digeluti. Sudah dapat dipastikan bahwa si pelamar sejak awal juga sudah dapat mengukur diri mengenai kapabilitas dan kompetensi untuk bidang yang akan dilamarnya. Hal ini tentu saja jauh berbeda dengan sistem tertutup, dimana yang bersangkutan acapkali tidak familiar dengan posisi dan bidang tugas yang akan dipimpinnya. Oleh karena tidak mengherankan apabila dalam sistem tertutup terjadi penolakan dari pegawai yang dipromosikan karena merasa dirinya tidak cocok, tidak suka atau tidak mampu dengan tantangan tugas yang akan dihadapinya nanti. Keempat, tidak dapat disangkal lagi bahwa dengan *open promotion system* maka sebenarnya merupakan

kesempatan yang bagus bagi Kementerian/Lembaga/Pemda untuk mempromosikan para pegawainya berkompetisi di luar institusinya. Hal ini juga salah satu jalan untuk mengurai terjadinya kemacetan atau *bottleneck* karir pegawai pada suatu instansi yang komposisi kepangkatan dan usianya sudah tidak ideal lagi.

Membahas kebaikan atas sistem ini rasanya juga tidak *fair* kalau tidak menengok sisi kekurangannya. Kelemahan dari *open promotion system* ini, pertama, jika tidak dibarengi dengan penggunaan *tools* dan kriteria yang teruji untuk menjangkau kandidat-kandidat terbaik maka tujuan awal untuk mendapatkan manfaat atas pemberlakuan sistem ini bisa jadi tidak akan dapat terlaksana dan malahan akan menimbulkan pemborosan uang negara. Kedua, jika seluruh elemen panitia seleksi tidak teruji integritasnya maka sistem promosi ini akan menimbulkan *moral hazard* yang bisa jadi merupakan ladang baru untuk melakukan tindakan KKN yang merusak sendi-sendi kehidupan bernegara dan bermasyarakat. Bahkan lebih jauh lagi, *open promotion system* sangat berisiko untuk ditunggangi dengan kepentingan-kepentingan tertentu yang mengabaikan unsur kompetensi dan profesionalitas.

Simpulan

Perubahan dalam tata kelola SDM aparatur PNS saat ini terus bergulir dan dinamis tidak terkecuali dalam mekanisme pengisian jabatan struktural. Sebuah *open promotion system* adalah hal baru yang perlu dicoba untuk lebih menggerakkan roda sebuah organisasi agar berjalan lebih kencang namun tetap terarah pada koridornya. Apapun sistem promosi yang dipilih, tentu saja memiliki sisi plus dan minus. Namun, yang terpenting adalah pentingnya menjaga obyektifitas dan kompetensi dalam pemilihan kandidat yang akan menduduki jabatan struktural. Profesionalisme, etika dan *leadership* merupakan hal mutlak yang harus dimiliki seorang pemimpin untuk mencapai tujuan sebuah instansi ■

Penulis adalah Kepala Bagian Organisasi pada Biro Kepegawaian dan Organisasi BPKP

Reformasi Birokrasi Perlu SPIP

OLEH: SETYA NUGRAHA



Esensi Reformasi Birokrasi

Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan bahwa reformasi adalah perubahan untuk perbaikan dalam suatu masyarakat atau pemerintahan, sedangkan birokrasi didefinisikan sebagai sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah. Dengan demikian

dapat disingkat bahwa Reformasi Birokrasi (RB) adalah perbaikan, gerakan pembaharuan yang membuat sistem birokrasi pemerintahan yang lama menjadi sistem birokrasi baru yang lebih baik.

Untuk mempercepat proses RB tersebut, Kemenpan dan RB telah menerbitkan beberapa pedoman, terakhir PermenPAN dan RB Nomor 1 tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan RB (PMPRB) dan PermenPAN dan RB Nomor 31 tahun 2012 tentang Juknis PMPRB secara Online. Melalui kedua peraturan tersebut, pemerintah ingin segera mengetahui sejauh mana perbaikan dan pembaharuan yang dilakukan dalam RB telah dilaksanakan oleh para birokrat.

Keterkaitan RB dan SPIP

Menilik komponen yang dipotret untuk dilakukan penilaian dalam PMPRB tersebut yaitu komponen pengungkit dan komponen hasil maka terlihat jelas keterkaitan antara RB dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). SPIP sebagaimana dinyatakan dalam PP Nomor 60 tahun 2008 tentang SPIP merupakan

”proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.”

Komponen Pengungkit yang dinilai dalam RB adalah seluruh aspek internal instansi pemerintah yang melakukan berbagai upaya untuk mewujudkan output dan outcome bagi masyarakat/pengguna layanan, SDM aparaturnya, dan bagi komunitas lokal, nasional dan internasional, serta mewujudkan kinerja yang menjadi tujuannya.

Komponen Pengungkit dalam model PMPRB terdiri dari 5 kriteria: kepemimpinan, perencanaan strategis, SDM aparatur, kemitraan dan sumber daya, dan proses. Setiap kriteria tersebut memiliki keterkaitan dengan SPIP yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama. Kepemimpinan, unsur yang berperan penting menggerakkan berfungsinya berbagai kriteria yang lain adalah sub unsur penting kepemimpinan yang kondusif serta komitmen pimpinan terhadap kompetensi. Dalam SPIP, hal ini diletakkan sebagai unsur pertama (Lingkungan Pengendalian);

Kedua, Perencanaan Strategis, adalah instrumen bagi para pimpinan organisasi untuk merencanakan berbagai kegiatan dalam rangka mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi. Instrumen pimpinan untuk mewujudkan Renstra mulai dari pembentukan struktur organisasi yang sesuai

kebutuhan, pendelegasian wewenang secara tepat (Lingkungan Pengendalian), serta identifikasi dan analisis risiko (Penilaian Risiko) telah menjadi bagian integral dari SPIP.

Ketiga, SDM aparatur. Kriteria ini juga menjadi fokus SPIP yang dimulai dari definisi SPIP (SPIP dilaksanakan oleh pimpinan dan seluruh pegawai), penegakan integritas dan nilai etika SDM, komitmen pimpinan terhadap kompetensi, kepemimpinan yang kondusif (Lingkungan Pengendalian), hingga pembinaan SDM (Kegiatan Pengendalian).

Keempat, Kemitraan dan Sumber Daya, merupakan mitra dan sumber daya di luar organisasi yang dikelola untuk mendukung upaya mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Saat yang sama, SPIP juga menekankan pentingnya stakeholders yang antara lain tercermin dalam hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait (Lingkungan Pengendalian).

Kelima, Proses, atau *business process* organisasi merupakan sasaran penilaian PMPRB dengan tujuan menghindari pencapaian hasil atau output yang instant tanpa memperhatikan keseluruhan arus *business process* organisasi. Proses bisnis mulai dari komitmen pimpinan hingga seluruh daya dan upaya pimpinan dan seluruh pegawai menggunakan seluruh sumber daya yang ada, adalah hal utama untuk mencapai tujuan organisasi.

Tak ada sistem yang dibangun tanpa memiliki celah. Untuk mengantisipasi hal tersebut, SPIP selalu meng-update sistem agar tidak usang sehingga menjadi celah bagi pihak-pihak yang mengambil keuntungan pribadi atas sistem yang lemah. Sedangkan kewajiban pimpinan adalah melakukan pemantauan atas efektivitas SPIP (unsur kelima SPIP/Monitoring).

Komponen Hasil yang juga sasaran penilaian dalam PMPRB merupakan output dan/atau outcome yang dihasilkan Komponen Pengungkit, yang tidak hanya dirasakan oleh pihak eksternal tetapi juga pihak internal

organisasi. Komponen Hasil dibagi ke dalam empat kriteria: Hasil Pada Masyarakat/Pengguna Layanan, Hasil Pada SDM Aparatur, Hasil Pada Komunitas Lokal, Nasional, dan Internasional, serta Hasil Kinerja Utama. Secara logika umum, jika melalui business process yang baik, komponen hasil nilainya akan baik jika nilai yang diperoleh pada komponen pengungkit juga baik. Komponen pengungkit yang nilainya baik, dihasilkan dari sebuah internal business process yang baik atau dengan kata lain SPIP organisasi tersebut baik dan handal.

Simpulan

Reformasi Birokrasi berarti memperbaiki birokrasi yang kurang baik, melakukan pembaharuan menyeluruh atas sistem birokrasi lama yang sudah tidak sesuai dengan dinamika lingkungan baik internal maupun eksternal dengan tujuan memberikan layanan prima, mencapai *good governance* dan *clean government*. SPIP memiliki spirit yang sama dengan RB yaitu *me-reform* aspek SDM terlebih dahulu sebelum melakukan reformasi aspek birokrasi lainnya. SPIP peduli dengan dinamisnya lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal dengan menekankan pentingnya penilaian risiko organisasi dalam business process organisasi yang meyakinkan tujuan organisasi dapat tercapai dan bebas dari ancaman risiko-risiko tersebut.

Reformasi Birokrasi yang dijalankan secara konsekuen dan konsisten perlu dilandasi penguatan sistem pengendalian internal dalam organisasi tersebut (SPIP). Sederhananya, bagaimana organisasi bisa melakukan perbaikan dan pembaharuan ke arah yang lebih baik jikalau internal organisasi tersebut masih “rapuh” tanpa didukung sistem pengendalian internal yang kuat? Sekali lagi, agar RB berhasil sesuai dengan harapan pemerintah, maka Reformasi Birokrasi memerlukan SPIP.

**Penulis adalah Kasubdit di Deputi Polsoskam
BPKP*

Best Practice **Penerapan *Control Self Assessment***

Oleh Tri Wibowo

Saat ini para Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) mungkin sudah mulai pening, bagaimana caranya agar manajemen dapat menerapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dan pengelolaan risiko secara efektif. Sesuai kaidah dan keyakinan, jika kita tidak menyelenggarakan SPIP dan mengelola risiko secara efektif, maka kegagalan atau penyimpangan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sudah menanti di depan mata. Terbayang di benak, pimpinan kita akan diseret oleh KPK, atau terjadi kegaduhan demo di halaman kantor meneriakan kegagalan kita dalam melayani masyarakat. Tentunya bukan suatu hal yang kita harapkan akan terjadi. Namun di sisi lain, agar manajemen dapat menerapkan SPIP dan pengelaaan risiko secara efektif, kita membutuhkan waktu dan energi yang tidak sedikit karena banyak hal yang di luar kendali APIP. Belum lagi isi benak kita masih diselimuti kebingungan terkait substansinya.

Dalam menerapkan SPIP dan pengelolaan risiko atau dalam menjaga efektivitasnya, terdapat beberapa pendekatan. Salah satu yang sekarang mulai populer adalah melalui *Control Self Assessment* (CSA), atau kini lebih dikenal dengan *Control Risk Self Assessment* (CRSA). CSA merupakan sebuah metode berupa survei dan fasilitasi *workshop* yang dilakukan secara mandiri oleh organisasi dalam mengevaluasi risiko dan kecukupan pengendalian organisasi. Kegiatan ini mengintegrasikan tujuan organisasi, risiko dan sistem pengendalian organisasi, dan dapat dilakukan pada tingkatan tim, kelompok, divisi, atau seluruh organisasi. Melalui sebuah *workshop*, para pemilik risiko dalam organisasi berkumpul, berdiskusi, dan membahas bersama untuk menilai risiko dan kecukupan pengendaliannya, hingga dapat memberi jaminan yang memadai dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Pendekatan CSA ini dipandang banyak pihak

sebagai pendekatan yang lebih efektif dalam menjaga efektivitas sistem pengendalian intern organisasi dibandingkan dengan penilaian sistem pengendalian dan risiko melalui audit eksternal atau penilaian terpisah. Pendekatan yang mulanya dikembangkan oleh perusahaan minyak Gulf Canada pada tahun 1987 ini dianggap lebih mampu mengidentifikasi secara tepat dan menyeluruh risiko-risiko yang ada dan kecukupan pengendalian organisasi karena dilakukan dan dinilai sendiri oleh para pemilik risiko serta para operator sistem.

Pembahasan pada *workshop*, diawali dengan membangun kesepahaman tentang tujuan organisasi. Seluruh komponen organisasi harus memiliki kesamaan persepsi tentang tujuan yang akan dicapai bersama. Tanpa kesamaan persepsi ini, pembahasan risiko dan pengendalian akan berjalan tidak terarah dan sia-sia. Selanjutnya, peserta *workshop* mengidentifikasi risiko-risiko yang melekat (*inherent risk*) dalam upaya pencapaian tujuan tersebut. Kemudian, hasil identifikasi dikaitkan dengan pengendalian yang sudah ada. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan reuiu terhadap sistem pengendalian yang sudah berjalan hingga diketahui sisa risiko (*residual risk*) yang masih dihadapi oleh organisasi. Dari sisa risiko inilah peserta *workshop* menetapkan respon risikonya dan selanjutnya membangun aktivitas pengendalian yang masih diperlukan.

Salah satu hal penting dalam menyelenggarakan *workshop* CSA ini adalah tidak meninggalkan pembahasan tentang risiko dan pengendalian terkait *soft control* organisasi. Pada sebuah organisasi, pengendalian ada yang bersifat formal seperti kebijakan, perencanaan, dan sistem, namun ada juga pengendalian yang bersifat informal seperti budaya, kerjasama tim, dan komunikasi. Pengendalian yang bersifat informal ini pada umumnya terkait *soft control* organisasi. Hal-hal ini semua harus dibahas dalam *workshop* ini.

Seorang pakar CSA, Paul Makosz mengungkapkan, kelemahan *soft control* organisasi bagaikan *a sleeping giant* dalam organisasi. Jika kita tidak membahas penerapan etika, integritas, kompetensi, kerjasama tim, atau komunikasi, maka setiap saat masalah dapat munculkan memporak porandakan segala upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, *workshop* CSA harus menjadualkan pembahasan tentang hal tersebut.

Hal-hal yang umumnya dijumpai pada saat *workshop* antara lain :

- Risiko-risiko signifikan yang tengah dihadapi organisasi saat ini.
- Risiko-risiko yang belum dikelola secara baik.
- Pengendalian yang masih bersifat 'reaktif' (diselenggarakan setelah timbul masalah), belum 'pro aktif'.
- Operasional organisasi yang tidak berjalan baik secara tim.
- Beberapa silo (bekerja sendiri-sendiri) sesuai hirarki.
- Adanya perbedaan persepsi tentang permasalahan organisasi antara manajemen dengan staf.

Lalu bagaimana dengan peran APIP? Sesuai dengan tugas dan fungsinya, peran APIP adalah menjaga efektivitas sistem pengendalian, pengelolaan risiko, dan tata kelola. Untuk itu APIP harus memantau secara berkelanjutan hal tersebut melalui kegiatan pengawasan intern yang bersifat *assuring* maupun *consulting*. Dengan memperhatikan hasil pengawasannya, APIP dapat memberikan saran pada manajemen untuk melakukan kegiatan CSA agar efektivitas sistem pengendalian dan pengelolaan risiko tetap terjaga. Jika dipandang mampu, melalui peran *consulting*-nya APIP dapat menjadi fasilitator dalam kegiatan tersebut.

Memang bukan hal yang mudah bagi APIP untuk dapat berperan sebagai fasilitator dalam kegiatan CSA. Selain harus memiliki pengetahuan yang memadai tentang Pengendalian Intern dan Pengelolaan Risiko, APIP membutuhkan *facilitator skill* untuk menjalankan tugas tersebut. APIP dituntut untuk dapat membangun proses diskusi yang sehat dalam CSA.

Seorang pakar CSA dari United Kingdom, Paul Moxey mengungkapkan beberapa *best practice* dalam CSA, yaitu :

- Keberhasilan CSA sangat dipengaruhi oleh ke terbukaannya para peserta *workshop* dalam

mengekspresikan pemikiran dan pendapatnya. Untuk itu dibutuhkan kenyamanan bagi para peserta dalam berdiskusi dalam suasana terbuka dan sehat. Ada baiknya, pada awal diskusi fasilitator membangun keyakinan peserta bahwa kerahasiaan dapat tetap terjaga. Selain itu metode diskusi harus fleksibel sesuai karakteristik peserta diskusi. Jika dijumpai kesulitan atau keengganan peserta untuk mengungkapkan pendapat secara verbal, penggunaan *post it* atau penyampaian pendapat secara tertulis dapat dipertimbangkan untuk dilakukan. Bahkan, pemungutan suara pun bisa dipilih jika hal tersebut dipandang lebih efektif.

- Fasilitator harus mampu membangun jalinan hubungan yang kuat dengan peserta *workshop*. Salah satu yang perlu dilakukan adalah memberi kesempatan pada peserta untuk mengungkapkan atau menulis apa yang penting menurut mereka dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, para peserta akan merasakan pentingnya kegiatan *workshop* ini dan menjalankannya dengan bersemangat.
- *Workshop* akan berjalan baik jika energi diskusi mengalir dengan baik dan tetap terjaga *mood* yang positif. Salah satu risiko pengelolaan *workshop* adalah terjadinya atmosfer diskusi yang tidak sehat dan munculnya sikap apatis peserta *workshop*. Untuk itu fasilitator perlu menjaga energi dan *mood* selama diskusi.
- Pada akhirnya, fasilitator harus memiliki gambaran yang jelas tentang apa yang harus dicapai dalam *workshop* ini. Fasilitator harus menyediakan struktur *workshop* dan tidak masuk ke dalam konten *workshop*. Fasilitator harus bicara secukupnya dan tetap menyimpan pendapatnya tentang konten *workshop* untuk diri sendiri.

Beberapa bulan terakhir, pendekatan *Control Self Assessment* ini mulai diterapkan pada beberapa instansi pemerintah di Indonesia. Walaupun saat ini instansi pemerintah masih menggunakan BPKP sebagai fasilitator kegiatan tersebut, namun bukan hal yang tidak mungkin APIP masing-masing instansi dapat menjadi fasilitator. Lebih jauh lagi, bukan hal yang tidak mungkin di masa mendatang setiap satuan kerja dalam melakukannya secara mandiri sebagai proses yang '*embedded*' dalam organisasi. Dengan CSA ini diharapkan SPIP dan pengelolaan risiko dapat lebih cepat diterapkan, dan terjaga efektivitasnya. *

*) Penulis adalah Kasubbag pada Pusdiklatwas BPKP



RISIKO MORAL HAZARD PMPRB

oleh Christina Ningsih

Akhir Maret 2013 merupakan batas waktu bagi Kementerian/Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah (Pemda) di seluruh Indonesia untuk menyampaikan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN dan RB) secara *on-line* sebagaimana Surat Edaran MenPAN dan RB Nomor 21 Tahun 2012. Dampak dari kebijakan baru ini tentu saja tengah menyibukkan seluruh Kementerian/Lembaga untuk melakukan pengisian apa yang disebut dengan PMRBN *on-line*. Dapat dipastikan seluruh K/L mempertanyakan apa sebenarnya PMRBN serta sejauhmana metode ini dapat mendorong proses Reformasi Birokrasi di Indonesia.

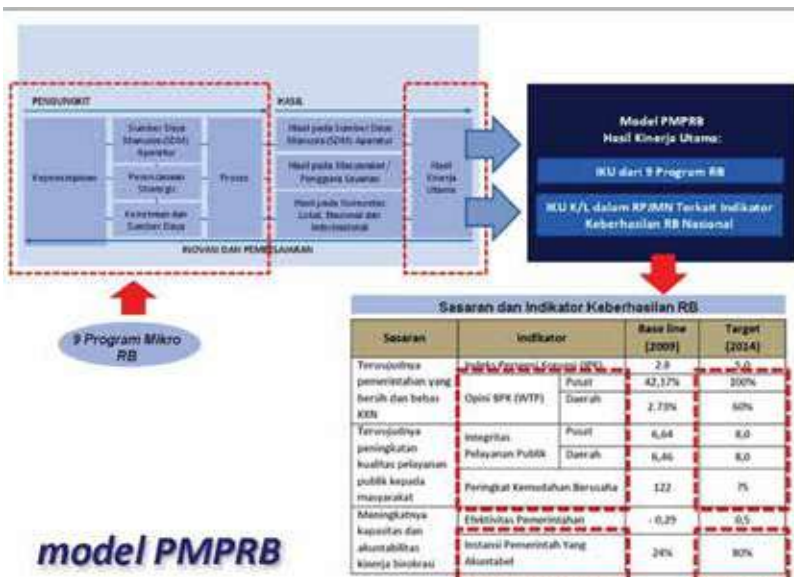
PMPRB merupakan instrumen penilaian kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilakukan secara mandiri (*self-assessment*) oleh K/L dan Pemda yang ditetapkan dengan PermenPAN dan RB No. 1 Tahun 2012. PMPRB *on-line* adalah sebuah instrumen bantu, berupa aplikasi teknologi informasi berbasis web, untuk kemudahan pelaksanaan PermenPAN dan RB No. 1 Tahun 2012 tersebut. PMPRB *online* diharapkan

dapat menjamin efisiensi dan efektivitas dalam proses pengumpulan dan pengolahan data secara *real time*, serta menjamin *fairness*, obyektivitas, dan transparansi dalam penilaian yang hasilnya dapat dilihat oleh para pihak, masyarakat, dan para pemangku kepentingan setiap saat. Selain itu, instrumen PMPRB membantu instansi untuk memperbaiki kinerja secara berkelanjutan.

Sebenarnya, PMPRB merupakan hasil adopsi dari Model *Common Assessment Framework* (CAF) yang telah disesuaikan dengan kebijakan reformasi birokrasi di Indonesia. Pendekatan ini difokuskan untuk melakukan penilaian dan upaya pencapaian program RB masing-masing instansi pemerintah. Model PMPRB mengkaitkan penilaian atas *output* dan *outcome* pelaksanaan program RB di instansi pemerintah, serta pencapaian IKU masing instansi dikaitkan dengan indikator keberhasilan RB secara nasional.

Lalu, apa perbedaannya dengan PMRBN *online*. CAF merupakan suatu alat *Total Quality Management* (TQM) yang dikembangkan oleh anggota sektor publik Eropa untuk sektor publik, terinspirasi oleh *Excellence Model of the European Foundation for Quality Management* (EFQM). CAF tersedia di domain publik, gratis dan ditawarkan sebagai alat yang mudah digunakan untuk membantu organisasi sektor publik di seluruh Eropa menggunakan teknik manajemen mutu guna meningkatkan kinerja. CAF dirancang untuk digunakan di semua bagian pada sektor publik, dan berlaku bagi organisasi masyarakat di Eropa tingkat nasional, regional maupun lokal. Meskipun CAF fokus pada evaluasi manajemen kinerja dan identifikasi bagi organisasi untuk melakukan perbaikan, maksud utamanya adalah untuk memberikan kontribusi yang baik bagi pemerintahan.

CAF bertujuan menjadi katalisator untuk perbaikan penuh proses dalam organisasi untuk :





1. memperkenalkan administrasi publik ke dalam budaya keunggulan dan prinsip-prinsip TQM;
2. membimbing pelaksanaan siklus PDCA (*PLAN, DO, CHECK, ACT*) yang lengkap;
3. memfasilitasi penilaian diri dari organisasi publik untuk mendapatkan diagnosis dan tindakan perbaikan;
4. menjembatani berbagai model yang digunakan dalam manajemen mutu, baik di sektor publik maupun sektor swasta;
5. memfasilitasi pembelajaran diantara organisasi sektor publik.

Penyesuaian PMPRB dari Model CAF dengan kebijakan reformasi birokrasi di Indonesia terletak pada komponen kriteria Hasil Kinerja Utama sebagai berikut:

Namun, mungkin kita tidak menyadari terdapat risiko *moral hazard* dari penerapan PMPRB. Mengapa? Dalam FAQ PMPRB dijelaskan adanya hubungan antara hasil penilaian PMPRB dengan Tunjangan Kinerja. Hasil penilaian PMPRB digunakan sebagai salah satu dasar pertimbangan pemberian tunjangan kinerja dengan besaran diputuskan dalam rapat Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional yang dipimpin oleh Wakil Presiden.

Keterkaitan antara hasil penilaian PMPRB dengan kebijakan penetapan tunjangan kinerja K/L dan Pemda, menimbulkan risiko *moral hazard* dimana instansi K/L dan Pemda berupaya memperoleh skor hasil penilaian PMPRB yang tinggi guna memperoleh tunjangan kinerja yang tinggi. Dampaknya Pemerintah harus bersiap menyediakan anggaran belanja pegawai yang lebih besar lagi.

Padahal model CAF yang diadopsi PMPRB, tujuan mengalokasikan skor untuk masing-masing sub-kriteria dan kriteria dari model CAF tidak untuk dikaitkan dengan pemberian tunjangan kinerja, tetapi untuk memberikan indikasi arah untuk mengikuti kegiatan perbaikan; mengukur kemajuan kita

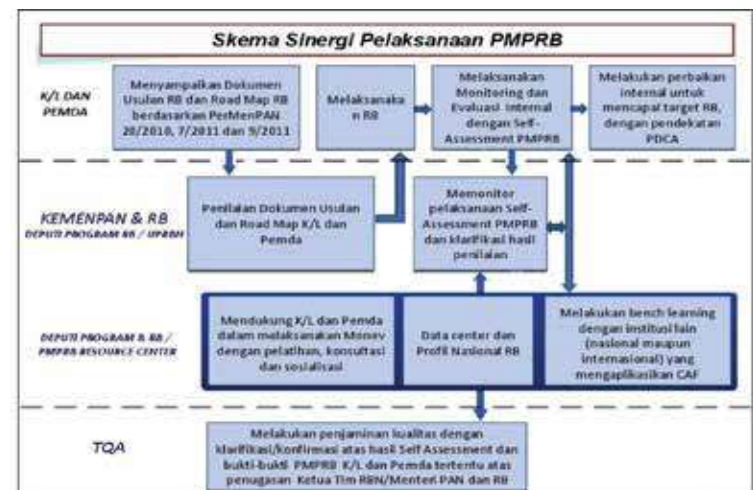
sendiri; mengidentifikasi praktik-praktik yang baik sebagaimana ditunjukkan dengan tingginya *enabler* dan hasil; membantu organisasi menemukan mitra yang valid untuk belajar darinya.

Dengan demikian, risiko *moral hazard* pada model CAF menjadi kurang relevan, dan skor dapat menjadi titik awal untuk perbaikan berkesinambungan. Di samping itu, penerapan PMPRB *online* juga merupakan tantangan tersendiri bagi TQA. Jika dilihat dari Skema Sinergi Pelaksanaan PMPRB menjadi penting untuk mengkritisi adanya risiko *moral hazard* PMPRB K/L dan Pemda.

Risiko *moral hazard* PMPRB sebaiknya dapat diminimalisir diantaranya melalui kesadaran K/L & Pemda dan kenetralan TQA dalam menyikapi pelaksanaan *self assessment* PMPRB sebagai titik awal perbaikan berkesinambungan.

*) Penulis adalah PFA pada Deputi Bidang Akuntan Negara BPKP

HASIL KINERJA UTAMA	PMPRB	CAF
HASIL INTERNAL	Pemenuhan target IKU dari 9 Program Mikro RB	Tingkat Efisiensi Fokus pada kaitan: Orang (Kriteria 3), Kemitraan & Sumber Daya (Kriteria 4), Proses (Kriteria 5), dan hasil yang dicapai dalam membangun organisasi menuju keunggulan.
HASIL EKSTERNAL	Pemenuhan IKU K/L dalam RPJMN terkait Indikator Keberhasilan RB Nasional	Output & Outcome Terhadap Pencapaian Tujuan Fokus pada kaitan: Visi & Misi (Kriteria 1), Strategi dan Perencanaan (Kriteria 2), Proses (Kriteria 5) dan pencapaian hasil untuk stakeholder eksternal





4 PELOPOR DALAM UPAYA MENUJU WTP

Drs. Gede Eka Suryatmaja

(Catatan Pengalaman saat bertugas di NTB)

Dalam perjalanan waktu yang belum setahun melakukan pendampingan penyusunan lapopran keuangan pada Pemprov NTB, Perwakilan BPKP Provinsi NTB berhasil menghantarkan LKPD Provinsi NTB Tahun 2011 memperoleh opini WTP yang pada tahun sebelumnya masih bergulat dengan *opini disclaimer*. Dengan demikian, dari total 11 pemda, masih terdapat 8 pemda di lingkungan Provinsi NTB yang mendapat opini WDP, sedangkan sisanya dua pemda masih berjuang dengan opini Tanpa Memberikan Pendapat (TMP) atau *disclaimer*. Khusus untuk Pemprov NTB, pencapaian tersebut merupakan sebuah lompatan yang luar biasa dan menyadarkan seluruh pihak bahwa: “Kalau dari *disclaimer* saja bisa menjadi WTP; mengapa yang WDP belum bisa?” Berikut sekelumit pengalaman penulis saat melaksanakan tugas pendampingan penyusunan laporan keuangan pada beberapa pemda.

Empat Pejabat

Sebagaimana kita ketahui, masalah klasik yang menjadikan LKPD masih terjerembab dengan opini WDP bahkan TMP adalah manajemen aset. Mulai dari penyajian Catatan atas Laporan

Keuangan (CaLK) yang tidak *full disclosure*, aset yang tidak jelas kepemilikan/penguasaannya, hingga aset yang tidak diketahui nilai dan kondisinya. Bagi daerah pemekaran, secara teknis jauh lebih ringan daripada daerah lama sepanjang masalah pisah batas aset dan dokumen serah terimanya tidak berlarut-larut. Aplikasi SIMDA produk BPKP (Keuangan, Barang Milik Daerah/BMD, Gaji, dan Pendapatan) yang digunakan oleh beberapa pemda bukanlah garansi untuk memperoleh opini WTP. Yang terpenting adalah komitmen yang kuat dari pejabat pemangku kepentingan serta langkah nyata dalam mendukung penyajian LKPD sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 71 Tahun 2010 yang akan segera menerapkan *accrual basis*.

Tanpa bermaksud mengecilkan peran pejabat lainnya, ada empat sosok sentral yang menentukan keberhasilan dalam upaya meningkatkan status dari opini WDP menjadi WTP atau sebaliknya. Mereka adalah Kepala daerah dan wakil kepala daerah, sekretaris daerah (Sekda), serta inspektur adalah. Disebut demikian karena masalah aset adalah persoalan lama yang tak kunjung selesai meski

pejabat silih berganti. Sampai dengan saat tulisan ini dibuat, masih terdapat pemda di NTB yang belum memiliki batas minimal kapitalisasi aset dan masih adanya peraturan yang belum mendukung pelaksanaan inventarisasi, penghapusan, dan penilaian aset.

Para kepala SKPD umumnya lebih mendengar pengarahan Sekda daripada “celotehan” fasilitator pendamping walaupun substansi yang disampaikan tidak berbeda maksud dan tujuannya. Karena itu, fasilitator pendamping penyusunan LKPD sebaiknya lebih banyak berbicara dan membahas permasalahan dengan Sekda dan Inspektur daripada langsung ke masing-masing kepala SKPD. Disamping lebih hemat juga lebih efektif. Dengan demikian, keempat tokoh sentral ini harus bersatu memberikan *reward* atau *punishment* kepada kepala SKPD sesuai dengan kinerja masing-masing.

Tanpa *political will* yang jelas dari keempat pejabat tersebut, pemda yang telah memanfaatkan Aplikasi SIMDA pun akan sulit meraih opini WTP karena angka-angka LKPD tidak didukung dengan dokumen yang bersesuaian untuk pos masing-masing. Namun yang lebih memprihatinkan, masih ada pengelola uang atau

barang pada suatu daerah yang tidak paham prosedur penerbitan dan format berita acara opname kas/persediaan. Selain itu, terdapat kebijakan batas minimal kapitalisasi yang telah terbit dua tahun sebelumnya ternyata tidak dikenal oleh SKPD, sehingga masih banyak aset yang “salah kamar”.

Empat SKPD

Apabila auditor BPK RI acapkali memilih SKPD Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, serta Dinas Pekerjaan Umum sebagai sample dengan pertimbangan tingkat materialitas saldo persediaan dan mutasi asetnya, maka dalam melaksanakan pendampingan penyusunan LKPD sebaiknya yang dijadikan *pilot project* adalah Sekretariat Daerah, Inspektorat, DPPAKD (Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah), serta Bappeda (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah). Pilihan tersebut berdasarkan pemikiran bahwa keempat SKPD tersebut harus menjadi contoh dalam penyusunan laporan keuangan SKPD yang tepat waktu dan tidak salah saji.

Sekretariat Daerah kinerjanya langsung di bawah kendali Sekda. Sementara itu, Inspektorat dikenal sebagai mata dan telinganya kepala daerah. Kalau mereka sampai “buta dan tuli” soal penyusunan laporan keuangan SKPD: “Apa kata dunia?”. DPPKAD adalah tempat bercokolnya “Admin” yang menjadi rujukan operator SKPD yang tidak mungkin berargumentasi: “Kami tidak tahu”, misalnya, tentang kewajiban opname kas, opname dan penilaian persediaan, dan Berita Acara Serah Terima

Aset atau hibah kepada masyarakat. Demikian pula dengan Bappeda yang paling awal mengetahui berbagai rencana belanja modal pada masing-masing SKPD. Tidak elok manakala sebagai institusi yang merevisi rencana belanja modal, ternyata realisasi belanja modal Bappeda masih saja terdapat “salah kamar” yang dianggarkan melalui belanja barang.

Apabila keempat SKPD terpilih tersebut bisa dirujuk sebagai *best practices*, maka penerbitan laporan keuangan SKPD lainnya bisa didorong agar tidak berbeda jauh hasilnya: “tepat waktu dan tidak salah saji”. Dengan demikian, secara simultan dan berkelanjutan diharapkan penerbitan LKPD bukan menjadi beban namun dipandang sebagai suatu kebutuhan bersama yang merupakan wujud akuntabilitas keuangan rakyat yang berdaulat.

Penerjemah Temuan

Demikian strategisnya peran inspektorat bukan hanya dalam hal reviu LKPD, namun lebih daripada itu adalah fungsi dan perannya sebagai penerjemah (*translator*) berbagai temuan dan permasalahan yang diungkap oleh BPK RI dalam tiga laporan hasil pemeriksaan (LHP)-nya untuk ditindak lanjuti dalam 3 bulan ke depan, yaitu LHP atas Laporan Keuangan, LHP atas Sistem Pengendalian Intern, dan LHP atas Kepatuhan Terhadap Perundang-undangan. Sebagai penerjemah auditor, inspektorat dituntut untuk menguasai dengan fasih bahasa SAP dan bahasa perundang-undangan yang berkenaan dengan pengelolaan keuangan daerah dan pengelolaan

barang milik daerah.

Kompetensi inspektur dan auditor inspektorat diharapkan terus bertambah, baik secara otodidak melalui cara mengunduh semua ketentuan yang berlaku pada *website* Kementerian Keuangan dan Kementerian Dalam Negeri, melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) atau pelatihan di kantor sendiri/PKS (*in house training*) secara berkelanjutan. Untuk itu, kerjasama pihak Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam hal mutasi dan promosi serta perencanaan diklat agar lebih mengedepankan kebutuhan kemajuan daerah dan bukan terkesan menonjolkan kepentingan politik kepala daerah semata. Kompetensi dan profesionalisme pegawai adalah kebutuhan yang tidak bisa ditawar dan tidak bisa ditunda, lebih-lebih dalam perkembangan teknologi informasi yang demikian cepat. “Hari gini jika pencatatan transaksi keuangan daerah masih secara manual, apa kata dunia”. Faktanya masih ada yang menyelenggarakan akuntansi keuangan daerah secara manual. Kenyataan ini menjadi tantangan tersendiri dalam mendorong penerapan Aplikasi SIMDA produk BPKP yang juga direkomendasikan oleh BPK RI dalam upaya meraih WTP. Pola di atas demikian nyata dirasakan ketika mendampingi penyusunan LKPD Provinsi NTB Tahun 2011 dan Tahun 2012. Kiranya LKPD Provinsi NTB Tahun 2012 kembali memperoleh predikat WTP. Semoga.

Penulis adalah Auditor Madya pada
Perwakilan BPKP Bali
Koordinator PFA Bidang APD

Berhasilkah Implementasi SPIP di Pemda?



(catatan perjalanan satgas pembinaan SPIP Perwakilan BPKP DIY Tahun 2008 - 2012)
oleh Dr. Ayi Riyanto, Akt., M.Si

Pada saat sosialisasi SPIP di suatu pemda, seorang peserta bertanya “Pak sebenarnya bagaimana kami harus memulai mengimplementasikan SPIP? Dan apa bentuk nyata dari implementasi SPIP tersebut?”. Dua pertanyaan tersebut memaksa kami (Satgas Pembinaan SPIP Perwakilan BPKP DIY) untuk berfikir keras bahwa SPIP harus mudah dipahami oleh siapapun dalam tingkatan yang sangat sederhana, karena jika SPIP hanya dijelaskan seperti apa adanya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 dan beberapa petunjuk teknis yang pernah diterbitkan, maka SPIP akan sulit untuk dipahami.

Untuk menjawab kedua pertanyaan tersebut, kami harus mulai lebih mendalami substansi dari sistem pengendalian intern pemerintah yang secara umum terbagi dalam dua komponen besar yaitu *soft control* dan *hard control*. Untuk memahami *soft control* yang lebih didominasi oleh sisi kemanusiaan (baik dalam konteks organisasi sebagai suatu natural sistem ataupun dalam konteks manajemen dan personel sebagai komponen penggerak utama dari suatu organisasi), kami harus

mempelajari beberapa konsep keilmuan yang berkaitan dengan: teori organisasi, politik, manajemen, psikologi, sosiologi, dan antropologi. Sedangkan untuk memahami *hard control* yang lebih didominasi oleh komponen-komponen fisik atau kasat mata dari suatu pengendalian, kami harus mempelajari proses bisnis dari berbagai organisasi pemerintah.

Dari hasil pembelajaran tersebut, Perwakilan BPKP DIY menyusun langkah-langkah yang diyakini dapat memudahkan mitra kerja (pemda) dalam mengimplementasikan SPIP. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menyusun rancangan *grand design* pembinaan SPIP Perwakilan BPKP DIY,
2. Menyusun rancangan *road map* penyelenggaraan SPIP,
3. Menyusun rancangan *grand design* penerapan SPIP,
4. Menyusun pola hubungan antara Satgas Pembinaan SPIP BPKP DIY dengan Satgas Penyelenggara SPIP Pemda dan Satgas Penyelenggara SPIP SKPD,
5. Menyusun model dan metode penilaian risiko sederhana,
6. Menyusun model dan metode pengembangan SOP berbasis risiko.

7. Membuat beberapa contoh sederhana penerapan SPIP yang dimulai dari penguatan komitmen, penguatan kemampuan SDM, praktek penilaian risiko dan praktek penyusunan SOP berbasis risiko.

Untuk memastikan langkah yang dibangun dapat dijalankan dengan baik, dibutuhkan objek yang dapat dijadikan sebagai “laboratorium”. Beruntung, kami diberi kesempatan untuk dapat membantu beberapa pemda mengimplementasikan SPIP. Uji coba yang dimulai sejak tahun 2010 hingga tahun 2012 tersebut memberikan hasil sebagai berikut:

1. Terdapat Pola Hubungan Antara Pejabat Politik dan Pejabat Administrasi yang Ideal

Dalam literatur sistem pengendalian intern selalu disebutkan bahwa pengendalian akan efektif jika adanya *tone at the top* (pandangan atau contoh yang baik dari pimpinan). Diakui, untuk membangun *tone at the top* tidaklah mudah, karena sangat dipengaruhi oleh berbagai kepentingan yang terjadi di lingkungan pemda tersebut. Kepentingan yang dimaksud lebih direpresentasikan dengan pola hubungan antara kepala daerah sebagai pejabat politik dengan Sekretaris Daerah sebagai pimpinan pejabat administrasi.

Kondisi ideal yang harus dibangun agar dapat mendukung terjadinya *tone at the top* di lingkungan pemda adalah adanya pembagian

tugas dan wewenang yang jelas antara kepala daerah dengan sekda. Pembagian tugas tersebut adalah sebagai berikut:

* Kepala Daerah semestinya diposisikan sebagai pejabat politik yang memiliki tugas untuk menyusun dan menetapkan berbagai kebijakan umum daerah seperti: RPJMD, KUA, PPAS, APBD, Perda dan Perkada tetapi tidak ikut campur dalam implementasi kebijakan tersebut. Atau dengan kata lain, seorang kepala daerah tidak perlu ikut campur dalam penetapan kebijakan administratif dan teknis serta implementasinya.

* Sekda semestinya diposisikan sebagai pejabat *senior administratif* yang mengepalai seluruh pejabat administratif dan PNS lainnya di lingkungan pemerintah daerah yang melaksanakan tugas untuk menyiapkan dan mengimplementasikan berbagai kebijakan umum daerah serta menetapkan berbagai kebijakan administratif dan teknis serta implementasinya di lingkungan pemerintah daerah.

Dengan memerankan posisi ini, maka Sekda dapat mengendalikan seluruh sumber daya pemda dalam konteks administratif untuk mengimplementasikan berbagai kebijakan umum daerah, sehingga mampu untuk memberikan arahan-arahan dan menjadi panutan atau teladan bagi seluruh kepala SKPD dan PNS lainnya di lingkungan pemerintah daerahnya.

Dengan pola hubungan seperti itu maka akan tercipta suatu lingkungan pengendalian yang kondusif untuk penerapan SPIP. Kondisi tersebut akan menciptakan suatu pola perilaku yang baik diantara para pejabat

dan staf administratif dimana tidak ada seorang kepala SKPD akan melaporkan keberhasilan, kegagalan atau hambatan dalam pelaksanaan tupoksinya langsung kepada kepala daerah tetapi harus melalui Sekertaris Daerah terlebih dahulu, kecuali terdapat penyimpangan yang dilakukan oleh pejabat dan informasinya tidak sampai kepada Kepala Daerah. Contoh pemerintah daerah yang telah menjalankan pola hubungan tersebut adalah Pemprov DIY, Pemkab Sleman, dan Pemkot Yogyakarta.

2. Model Kepemimpinan yang ideal

Tone at the top tidak cukup dapat dioperasionalisasikan jika hanya mengandalkan pola hubungan antara kepala daerah dengan sekda saja seperti yang telah dijelaskan pada poin 1. Untuk mengoperasionalisasinya diperlukan adanya sosok pemimpin yang memiliki visi, misi dan strategi yang tepat untuk merancang, mengembangkan dan mengimplementasikan sistem pengendalian intern yang sesuai dengan karakteristik organisasi yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin yang memiliki *awareness* terhadap kebutuhan adanya pengendalian intern yang handal memiliki peran penting dalam upaya mendorong dan mengarahkan segenap anggota organisasi untuk mau dan mampu merancang, mengembangkan dan mengimplementasikan sistem pengendalian intern tersebut. Menarik disimak pernyataan seorang Sekda dalam sebuah pertemuan dengan seluruh kepala SKPD dalam rangka penandatanganan pakta integritas

pelaksanaan SPIP dan pemaparan hasil penilaian risiko:

*"... saya memiliki gambaran bahwa perjalanan aparat pemerintahan di masa depan akan menghadapi berbagai macam persoalan yang semakin berat, semakin banyak ancaman, rongrongan, dan tuntutan dari stakeholders. Untuk menjaga agar pelaksanaan tugas kita tetap berjalan sesuai dengan aturan mainnya, maka **SPIP adalah kunci penting** yang harus kita kembangkan sehingga seluruh kegiatan yang kita laksanakan akan selalu memperhatikan pada kualitas layanan tinggi dan ketaatan terhadap aturan, sistem dan prosedurnya.... Dalam mengimplementasikan SPIP perlu adanya sikap yang mengedepankan **komitmen, konsisten dan konsekuen** dari seluruh kepala SKPD dan jajaran stafnya dalam merancang, mengembangkan dan mengimplementasikan berbagai perangkat pengendalian yang dibutuhkan agar tujuan organisasi bisa tercapai... Tetapi saya juga menyadari bahwa setiap perubahan membutuhkan adanya kerja keras dan kesabaran, kita tidak perlu mentargetkan perubahan dalam waktu singkat, tetapi yang kita butuhkan adalah adanya **tahapan-tahapan yang jelas dalam mengimplementasikan suatu sistem yang terorganisir dengan baik....**"*

Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki visi, misi dan strategi yang tepat yang dapat memberikan dorongan kepada seluruh komponen organisasi untuk mengimplementasikan berbagai kebijakan khususnya dalam hal ini

adalah SPIP.

3. Strategi Implementasi SPIP

Implementasi SPIP yang akan diselenggarakan oleh setiap pemda perlu didukung dengan strategi yang tepat agar setiap langkah yang dilaksanakan dapat mengarah pada efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Beberapa langkah strategi yang dapat dikembangkan adalah

sebagai berikut: (*lihat boks*)

Salah satu contoh pemda yang telah menjalankan strategi tersebut adalah Pemkab Sleman, dimana seluruh SKPD di lingkungan Pemkab Sleman telah berhasil melakukan penilaian risiko atas sebagian kegiatan utama dari SKPD tersebut dan merevisi sebagian SOP-nya sehingga menjadi SOP yang berbasis risiko.

Dari gambaran pengalaman Satgas Pembinaan SPIP Perwakilan BPKP Provinsi DIY dapat disimpulkan bahwa SPIP dapat dijalankan oleh pemerintah daerah secara menyeluruh dengan cukup baik (walaupun mungkin masih dalam tingkat maturitas rendah), sehingga tidak perlu lagi ada keraguan mengenai implementasi SPIP di tingkat pemda.

Strategi Umum, antara lain:

- * Implementasi SPIP harus dilaksanakan secara bertahap dan memberikan pemahaman secara meluas kepada pegawai tentang SPIP
- * Melakukan *diagnostic assessment* atau penilaian risiko sebagai *entry point* untuk memperbaiki sistem pengendalian intern
- * Membangun infrastruktur pengendalian sesuai hasil penilaian risiko dengan membangun atau merevisi kebijakan, SOP dan alat pengendalian lainnya sesuai dengan *framework* SPIP
- * Melakukan monev atas hasil implementasi untuk memastikan sistem pengendalian yang dibangun apakah dapat mengatasi risiko dan meningkatkan kinerja organisasi
- * Peningkatan berkelanjutan

Strategi Percepatan

Tahap I, antara lain:

- * Menyusun *Grand Design* dan *Action Plan* Penyelenggaraan SPIP
- * Menandatangani Pakta Integritas Penyelenggaraan SPIP oleh seluruh Kepala SKPD
- * Menyediakan anggaran penyelenggaraan SPIP untuk setiap SKPD
- * Melaksanakan penilaian risiko di seluruh SKPD:

Tahap II, antara lain:

- * Menambahkan Tugas Penyelenggaraan SPIP sebagai tupoksi SKPD
- * Pembangunan dan pengembangan infrastruktur SPIP:
- * Implementasi SPIP

Tahap III, antara lain:

Lakukan penilaian ulang atas efektivitas penerapan SPIP, dimana satgas SPIP SKPD terus melakukan penilaian terhadap efektivitas penerapan SPIP di lingkungannya

Lakukan monev penerapan SPIP oleh Satgas SPIP Pemda secara berkelanjutan dan berikan masukan bagi perbaikan penerapan ke depan.

Tahap IV, jika SPIP telah berjalan dengan baik, maka seluruh Satgas SPIP dibubarkan dan seluruh tanggungjawab penerapan SPIP diserahkan kepada manajemen. Selanjutnya, manajemen secara berkelanjutan melaksanakan penilaian efektivitas atas pelaksanaan SPIP ■

*Penulis adalah Kasubdit Pengawasan BUMD Jasa Keuangan pada Deputi Akuntan Negara



Road Map Peningkatan Kompetensi Bidang Keinvestigasian di BPKP

Oleh Gatot Darmasto



Saat ini, kasus-kasus korupsi yang terangkat dan terungkap ke hadapan publik semakin banyak jumlahnya. Kasus-kasus tersebut tidak lagi tradisional sifatnya, tetapi semakin kompleks dengan modus operandi yang juga semakin canggih dan melibatkan orang-orang yang berpengaruh, baik pada level nasional maupun daerah. Banyaknya kasus korupsi yang terungkap tersebut tidak lepas dari reformasi penegakan hukum dalam penanganan tindak pidana korupsi pada jajaran aparat penegak hukum (APH) yang memang terus berkembang, serta gerakan anti korupsi yang tengah tumbuh luar biasa di tengah masyarakat yang berbarengan dengan era keterbukaan informasi dan kebebasan pers sekarang ini.

Trend naiknya jumlah kasus korupsi yang ditangani oleh APH secara langsung berimplikasi kepada naiknya intensitas permintaan penugasan kepada BPKP yang selama ini telah menjalin kerjasama

dengan APH dalam penanganan kasus-kasus tipikor yang merugikan keuangan negara melalui bantuan audit investigatif, audit dalam Rangka Penghitungan Kerugian Keuangan Negara (PKKN), dan pemberian keterangan ahli (PKA) (lihat tabel 1).

Di sisi lain, dari kesempatan peningkatan kompetensi diklat teknis substantif pada pusdiklatwas BPKP kapasitasnya sangat terbatas. Data empiris menunjukkan auditor yang pernah mengikuti diklat keinvestigasian masih relatif sedikit. Sampai dengan tahun 2012,

Tabel 1. LHAJ dan LHPKKN yang Dilimpahkan ke Aparat Penegak Hukum, serta Pemberian Keterangan Ahli Tahun 2005 s.d Tahun 2012

APH	LHAJ		LHPKKN		Ket. Ahli		Jumlah
	Lap	Nilai Teraan Rp (miliar)	Lap	Nilai Teraan Rp (miliar)	Lap	Lap	
Korupsi	575	1.167,93	1.743	4.460,68	2.077	4.395	10.628,61
Kepolisian	552	1.160,72	1.301	4.236,77	755	2.608	5.397,49
KPK	125	989,40	73	3.761,47	81	279	4.750,87
Jumlah	1.252	3.318,05	3.117	12.458,92	6.218	10.587	20.776,97

Namun, di tengah perkembangan pemberantasan korupsi yang semakin dinamis tersebut, yang berarti naiknya kebutuhan penugasan baik dari segi jumlah dan bobotnya, terdapat fenomena yang cukup ironis, dimana SDM investigasi BPKP justru menurun jumlahnya menurun dalam lima tahun terakhir (lihat tabel 2).

auditor yang sudah mengikuti diklat investigatif tercatat baru 185 orang, audit forensik 86 orang, dan diklat penyidikan 58 orang.

Dari segi jumlah, sebagian gap cukup teratasi dengan adanya penempatan pegawai baru pada akhir tahun 2012 yang lalu. Tapi, penambahan jumlah SDM saja tidak cukup karena masalahnya

Tabel 2. SDM Bidang Investigasi 2008

Unit/Tahun	2008	2009	2010	2011	2012
Pusat (Depub)	106	74	69	66	61
Perwakilan	655	618	604	548	469*
Jumlah	761	692	673	614	530

*tidak termasuk penempatan ajan baru

bukan sekedar kuantitas, melainkan kualitas penugasan.

Oleh karena itu, sejak tahun 2011, Deputi Kepala BPKP Bidang Investigasi telah mencanangkan kebijakan mengenai *roadmap* peningkatan kompetensi bidang keinvestigasian. Sebagai jalan keluar atas sedikitnya kesempatan mengikuti diklat teknis substantif bidang keinvestigasian pada Pusdiklatwas, maka hal pertama adalah meminta penambahan frekuensi diklat bidang keinvestigasian kepada Pusdiklatwas. Hal ini mulai terealisasi pada tahun 2013. Alokasi diklat bidang keinvestigasian tahun 2012 yang semula hanya 9 kelas (untuk semua jenis diklat), tahun 2013 oleh Kepala BPKP telah ditingkatkan menjadi 16 kelas. Penambahan frekuensi diklat yang menimbulkan konsekuensi ketersediaan instruktur diatasi dengan menyelenggarakan diklat TOT Investigatif. Untuk itu, bulan Januari 2013 telah dilaksanakan diklat TOT Investigatif sebanyak dua kelas dengan peserta Widyaiswara Pusdiklatwas dan auditor dari kedeputian/ perwakilan yang sudah berpengalaman dalam penugasan keinvestigasian.

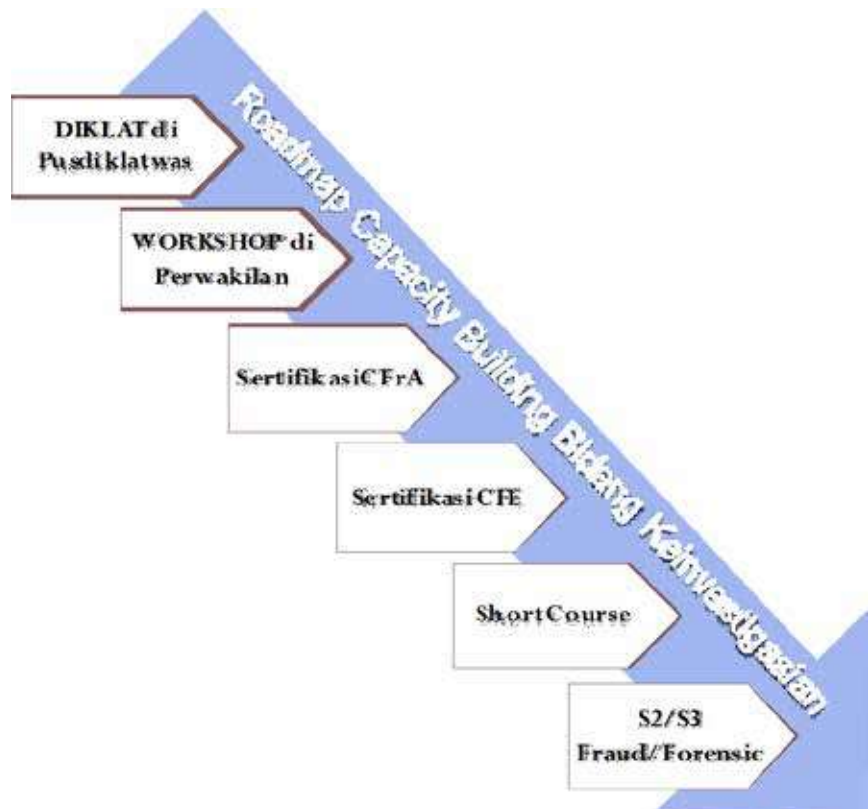
Karena alokasi diklat bidang keinvestigasian pada Pusdiklatwas BPKP dipandang masih tetap belum berimbang dengan kebutuhan penugasan yang bergerak lebih cepat, maka Deputi Kepala BPKP Bidang Investigasi mengeluarkan kebijakan peningkatan kompetensi melalui *workshop* keinvestigasian yang dilaksanakan di perwakilan. Kegiatan ini sudah dirintis sejak tahun 2011, yang diselenggarakan pada dua lokasi yaitu Perwakilan BPKP Provinsi Bangka Belitung

Roadmap peningkatan kompetensi bidang keinvestigasian yang diuraikan di atas bermuara pada satu tujuan, yakni membangun dan memelihara profesionalisme SDM bidang keinvestigasian karena profesionalismelah satu-satunya jawaban terhadap tantangan dan risiko penugasan keinvestigasian

dan Perwakilan BPKP Provinsi Bali. Dalam tahun 2012, *workshop* keinvestigasian diselenggarakan di tiga perwakilan, yaitu NTB, Papua Barat, dan Gorontalo. Pada tahun ini *workshop* keinvestigasian sudah diselenggarakan di dua lokasi, yaitu Perwakilan BPKP Papua dan Perwakilan BPKP Kepulauan Riau.

Selain *workshop* keinvestigasian sebagai salah satu bentuk program pelatihan mandiri, kebijakan peningkatan kompetensi bidang keinvestigasian yang digulirkan Deputi Kepala BPKP Bidang Investigasi adalah sertifikasi profesi. Program tersebut dilaksanakan secara bertahap dan mulai terlaksana pada awal tahun 2012 dengan diikutsertakannya 45 orang PFA

dan pejabat struktural dari Deputi Bidang Investigasi dan perwakilan untuk memperoleh sertifikasi auditor forensik (*Certified Forensic Auditor/CFrA*) dari Lembaga Sertifikasi Profesi Auditor Forensik (LSPAF). Walaupun yang lulus sertifikasi secara langsung hanya 28 orang, namun setelah melakukan ujian ulangan pada akhirnya semuanya berhasil lulus dan berhak menyandang gelar CFrA. Secara mandiri, Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta juga telah mengikutsertakan 22 pegawainya dalam kegiatan sertifikasi yang sama. Selanjutnya, program sertifikasi auditor forensik diselenggarakan untuk tujuh pejabat eselon 1 termasuk Kepala BPKP dan 25



pejabat eselon II.

Peningkatan kompetensi melalui sertifikasi tidak berhenti di dalam negeri. Secara selektif, dari 28 orang yang lulus sertifikasi auditor forensik pada kesempatan pertama dipilih lima belas orang yang memiliki nilai terbaik untuk mengikuti sertifikasi *Certified Fraud Examiner* (CFE) yang dikeluarkan oleh *Association of International Certified Fraud Examiner* (ACFE) yang berbasis di Texas, Amerika Serikat.

Untuk tahun ini (2013), Deputi Bidang Investigasi telah merencanakan penambahan program sertifikasi CFrA sebanyak enam puluh orang dan CFE sebanyak dua puluh orang.

Untuk menunjang penugasan evaluasi hambatan kelancaran pembangunan, Deputi Bidang Investigasi memberikan kesempatan pegawai untuk mengikuti sertifikasi di bidang mediasi yang diselenggarakan Badan Mediasi Indonesia (BaMI). Pada tahun 2011 pegawai BPKP yang sudah mengikuti sertifikasi tersebut sebanyak empat orang dan tahun 2012 sebanyak 24 orang.

Kebijakan peningkatan kompetensi bidang keinvestigasian selanjutnya adalah memberikan kesempatan pegawai untuk mengikuti *short course*. Pada pertengahan tahun

Untuk menunjang penugasan evaluasi hambatan kelancaran pembangunan, Deputi Bidang Investigasi memberikan kesempatan pegawai untuk mengikuti sertifikasi di bidang mediasi yang diselenggarakan Badan Mediasi Indonesia (BaMI).



2012 Deputi Bidang Investigasi telah mengikutsertakan empat orang pegawai untuk mengikuti *short course* di Singapura mengenai *interviewing technique*. Sebagai respon untuk mengantisipasi kebutuhan penugasan yang berkaitan dengan bantuan pengumpulan dan evaluasi bukti dokumen elektronik, pada bulan Februari 2012 telah diselenggarakan pelatihan dasar-dasar komputer forensik bekerjasama dengan KPK yang diikuti oleh tiga puluh orang pegawai dan mengirimkan tiga orang pegawai untuk mengikuti kursus *encase computer forensic* 1 dan 2 sejalan dengan sudah tersedianya laboratorium komputer forensik di lantai sembilan kantor

BPKP.

Yang terakhir, Deputi Bidang Investigasi memberikan kesempatan dan mendorong pegawai BPKP yang mampu secara akademik untuk mengambil beasiswa S2/S3 di bidang *fraud auditing* atau *forensic accounting* baik dalam maupun luar negeri.

Roadmap peningkatan kompetensi bidang keinvestigasian yang diuraikan di atas bermuara pada satu tujuan, yakni membangun dan memelihara profesionalisme SDM bidang keinvestigasian karena profesionalismelah satu-satunya jawaban terhadap tantangan dan risiko penugasan keinvestigasian saat ini dan di masa-masa yang akan datang. Kebijakan peningkatan kompetensi bidang keinvestigasian yang terencana, progresif, dan berkelanjutan yang digagas oleh Deputi Kepala BPKP Bidang Investigasi, Prof DR Eddy Mulyadi Soepardi, CFrA dan sudah mulai berjalan, harus kita dukung bersama■

*Penulis adalah
Direktur Investigasi BUMN dan BUMD,
BPKP dan Ketua AAFI*



Laboratorium forensik yang berada di lantai 9 BPKP Pusat

RAIH TARGET WTP MELALUI MoU

Pembenahan sistem dan kualitas sumber daya manusia yang kompeten adalah dua hal mendesak apabila ingin mewujudkan kinerja yang optimal. Sadar bahwa penerapan prinsip good governance dalam pengelolaan keuangan negara membutuhkan upaya berkelanjutan dan dukungan tenaga yang kompeten. Tidak heran jika beberapa Kementerian/Lembaga/Pemda menjalin bekerjasama dengan BPKP untuk meningkatkan kualitas kinerja.

Beberapa penandatanganan naskah MoU telah dilakukan oleh BPKP dalam kurun 2013 ini, antara lain dengan Kementerian Kesehatan, Pemkab Keerom, PT. Industri Sandang Nusantara (Persero), dan RSUP Wahidin Sudirohusodo dan Polda Sulteng.

Kementerian Kesehatan saat ini memperoleh predikat Wajar Dengan Pengecualian untuk laporan keuangan tahun 2011 dari BPK, setelah dua tahun berturut-turut sebelumnya mendapatkan titel Tidak Memberikan Opini (TMP) atau *disclaimer*. Dalam rangka meraih Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) seperti yang sudah dicanangkan, Kementerian

Kesehatan memperbarui MoU dengan BPKP untuk tiga tahun ke depan. Penandatanganan Nota Kesepahaman antara Menteri Kesehatan dr. Nafsiah Mboi, Sp.A, MPH dengan Kepala BPKP Prof.DR. Mardiasmo, Ak. MBA, QIA, CFRA dilakukan di Jakarta bersamaan dengan pelaksanaan Rapat Kerja Kesehatan yang mengusung tema “Dengan Semangat Reformasi Birokrasi Percepat Pencapaian MDG’s dan Persiapan Jaminan Kesehatan Nasional”.

Berkaitan dengan penandatanganan MoU tersebut, Menkes Nafsiah Mboi sangat apresiatif dan berharap bahwa kerjasama yang dijalin ini dapat mengakselerasi transparansi dan akuntabilitas kinerja dan perbaikan penyajian laporan keuangan di lingkungan Kemenkes. Sedangkan pada sesi lain, Kepala BPKP Mardiasmo menyampaikan potret akuntabilitas keuangan Kemenkes yang merupakan hasil audit BPK, di antaranya tentang kelemahan Sistem Pengendalian Intern (SPI) dan kelemahan dalam kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Kelemahan SPI di Kemenkes, antara lain menyangkut penyusunan Laporan Keuangan secara berjenjang belum efektif, belum handalnya sistem penatausahaan dan pelaporan PNPB Rumah Sakit, lemahnya penyajian piutang terutama piutang Rumah Sakit dan penatausahaan BMN yang belum akuntabel.





Kepala BPKP, Mardiasmo (kiri) menandatangani nota kesepahaman dengan Menteri Kesehatan, Nafsiah Mboi

Adapun kelemahan dalam kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan di Kementerian yang mengelola anggaran lebih dari Rp35 triliun tersebut antara lain tentang pengadaan barang dan jasa tidak sesuai dengan ketentuan, penetapan HPS yang belum cermat, realisasi belanja modal yang tidak sesuai dengan ketentuan dan realisasi belanja hibah yang belum diajukan pengesahannya.

Sementara itu, jauh di bumi Papua, Pemkab Keerom yang merupakan wilayah pemekaran dari Pemkot Jayapura meminta BPKP untuk membantu meningkatkan kompetensi SDM Bendaharawan di lingkungan kerjanya. Menyadari lemahnya sumber daya manusia yang dimiliki dalam hal pengelolaan keuangan daerah dan penyusunan laporan keuangan, Pemkab Keerom “menitipkan” 48 Bendahara SKPD kepada BPKP untuk diberikan pembekalan agar dapat mewujudkan tata kelola keuangan daerah yang efisien, efektif, transparan dan akuntabel.

Diklat yang diinisiasi oleh

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Pemkab Keerom tersebut merupakan tindak lanjut atas penandatanganan nota kesepahaman antara Pemkab Keerom dengan Perwakilan BPKP Provinsi Papua yang dihadiri Kepala Pusdiklatwas BPKP yang diwakili Kabid Penyelenggaraan Diklat, Massa Siahaan, Kepala SKPD di lingkungan Pemkab Keerom, dan para Widyaiswara.

Bupati Keerom Yusuf Wally berharap diklat yang dilaksanakan ini akan memberi manfaat terhadap usaha memperbaiki kinerja ke-

uangannya selama ini. Diakui, kebocoran-kebocoran pengelolaan keuangan yang terjadi karena dikelola secara manual, sehingga rawan penyimpangan. Beliau yakin, dengan penerapan Sistem Informasi Manajemen Daerah (SIMDA), maka pengelolaan keuangan mulai dari perencanaan sampai pertanggungjawaban dapat dilakukan secara sistematis.

“Saya ingin mengakhiri tugas sebagai Bupati dengan opini laporan keuangan daerah Pemkab Keerom minimal memperoleh predikat Wajar Dengan Pengecualian (WDP). Oleh sebab itu, hari ini saya juga akan menandatangani MoU dengan Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Papua agar ada payung hukum yang legal,” pungkas Bupati.

Dari sisi akuntabilitas penyajian laporan keuangan, hingga kini, BPK selalu memberikan opini Tidak Menyatakan Pendapat (TMP) atas penyajian laporan keuangan untuk kabupaten yang memiliki penduduk tak lebih dari 60 ribu jiwa dan APBD-nya sebesar 90% berasal dari bantuan pemerintah pusat tersebut.



Bupati Keerom Yusuf Wally (kanan depan) menandatangani nota kesepahaman dengan Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Papua, Ketut Suadnyana Merada

Usai penandatanganan MoU, Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Papua Ketut Suadnyana Merada berpesan, Bendaharawan hendaknya berhati-hati dan teliti dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya selaku pengelola anggaran. Bendaharawan tidak boleh main-main dalam mengelola keuangan yang bisa menyeret ke ranah hukum.

“Pengeluaran-pengeluaran yang tidak sah merupakan bentuk penyelewengan yang menyalahi ketentuan peraturan yang berlaku. Meskipun tidak ikut menikmati, tetapi dianggap telah ikut membantu terjadinya korupsi yang merugikan keuangan negara. Oleh sebab itu harus hati-hati melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya,” demikian pesan Ketut pada para Bendaharawan peserta diklat.

Sementara itu, dari Bumi Anging Mamiri di sela-sela penandatanganan Nota Kesepahaman antara RSUP Wahidin Sudirohusodo dan Perwakilan BPKP Provinsi Sulsel (6/2/13), Direktur RSUP Wahidin Sudirohusodo, Abdul Kadir mengharapkan adanya tenaga perbantuan dari BPKP agar Tata Kelola Rumah Sakit yang dipimpinnya semakin meningkat.

Penandatanganan MoU dilakukan oleh Direktur RSUP Wahidin Sudirohusodo, dengan Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Selatan Hamonangan Simarmata yang langsung disaksikan oleh Deputy Kepala BPKP Bidang Polsooskam, Achmad Sanusi. serta dihadiri oleh para Direktur dan pejabat struktural di lingkup RSUP Wahidin Sudirohusodo.

Deputy Polsooskam yang didampingi Direktur PLP Bidang



Penandatanganan MoU dilakukan oleh Direktur RSUP Wahidin Sudirohusodo, dengan Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Selatan Hamonangan Simarmata (kanan) disaksikan oleh Deputy Kepala BPKP Bidang Polsooskam, Achmad Sanusi (tengah)

Hankam Bea Rejeki Tirtadewi menegaskan bahwa untuk menguatkan tata kelola Rumah Sakit yang baik, maka RSUP Wahidin Sudirohusodo wajib menerapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) lebih efektif sesuai dengan PP No 60 tahun 2008. Pada acara ini juga diberikan pemaparan terkait peran dan fungsi BPKP dalam mengawal penerapan SPIP dan penguatan Tata Kelola Rumah Sakit oleh Direktur Pengawasan Lembaga Pemerintah Bidang Pertahanan dan Keamanan, Bea Rejeki Tirtadewi.

Tak hanya sektor pemerintah yang *getol* menggemakan reformasi birokrasi, pihak korporat juga berlomba untuk mewujudkan

good corporate governance (GCG) di lingkungan kerjanya. PT Industri Sandang Nusantara (Persero), BUMN yang *main business*-nya bergerak di bidang produksi benang tenun dan kain ini berkomitmen mewujudkan GCG dengan mengajak BPKP untuk mengimplementasikan tata kelola perusahaan yang baik. Ini tercermin ditandatanganinya Nota Kesepahaman antara Dirut PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) Leo Pramuka dengan Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Barat, Abi Rusman Tjokronolo yang disaksikan oleh para Direksi dan manajemen PT ISN dan para pejabat struktural serta fungsional auditor Perwakilan



Dirut PT. Industri Sandang Nusantara (Persero) Leo Pramuka (kanan) dengan Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Barat, Abi Rusman Tjokronolo

BPKP Provinsi Jawa Barat.

Nota Kesepahaman yang ruang lingkupnya meliputi kegiatan bantuan pelaksanaan audit, evaluasi/assessment, dan pemberian pendapat profesional lainnya akan ditindaklanjuti dengan bantuan bimbingan teknis/asistensi pengembangan dan penerapan perangkat manajerial dan asistensi lainnya. MoU ini diharapkan dapat menjadi solusi untuk meningkatkan kinerja PT. ISN.

BUMN plat merah yang seluruh asetnya dikuasai negara ini mengalami *cash drain* sejak tahun 2002 hingga saat ini sehingga mengakibatkan ekuitas negatif. Setelah terus merugi, di tahun 2011 perusahaan melakukan revaluasi aset dan *hair cut* atas seluruh hutangnya. Hasilnya, BUMN tersebut berhasil mendongkrak laba hingga hampir Rp150 miliar. Untuk mendukung sektor pendanaan yang akan dipakai untuk merevitalisasi alat produksi dan menyelesaikan hutang, Kementerian BUMN berencana mendivestasi BUMN yang telah meraih opini WTP tersebut.

Sementara itu, Polda Sulawesi Tengah memperbaharui Nota Kesepahaman dengan Perwakilan BPKP Provinsi Sulteng yang telah memasuki jilid kedua. Penandatanganan MoU yang meliputi dua bidang pokok yaitu manajemen keuangan dan pengawasan serta percepatan pemberantasan tindak pidana khusus dan umum ini diharapkan dapat meningkatkan akselerasi komitmen semua pihak untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Kapolda Sulteng yang diwakili

Wakapolda Kombes Polisi Drs. Oerip Soebagyo menyebutkan bahwa telah banyak implementasi dari kerja sama yang dijalin ini dengan BPKP. Sebagai contoh, dalam bidang manajemen keuangan dan pengawasan, BPKP memberikan beberapa kegiatan pendampingan, seperti penyelenggaraan SPIP, penyusunan dan reviu laporan keuangan, pelaksanaan pengadaan barang/jasa, serta bantuan tenaga dalam pelaksanaan Wasrik. Sedangkan dalam bidang pemberantasan tindak pidana khusus dan umum seperti bantuan audit investigasi, bantuan perhitungan kerugian keuangan negara (PKKN), serta

kepada jajaran Polda Sulteng atas kerjasamanya selama ini dengan BPKP. MoU yang ditandatangani ini adalah kelanjutan dari hal serupa antara Kapolri dengan Kepala BPKP yang telah berjalan baik dan telah mengimplementasikan butir-butir MoU yang telah disepakati.

Berdasarkan hasil audit BPK, Polri berhasil mempertahankan predikat Wajar Tanpa Pengecualian Dengan Paragraf Penjelas (WTP-DPP) selama tiga tahun berturut-turut, yaitu 2009-2011. Untuk itu, Direktur Agus Sukiswo berharap hal tersebut dapat ditularkan melalui kerjasama yang harmonis di level daerah seperti antara Polda Sulteng dengan Perwakilan BPKP



Wakapolda Kombes Polisi Drs. Oerip Soebagyo (kiri) menyerahkan cinderamata kepada Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Tengah disaksikan Direktur pada deputi Polsoskam, Agus Sukiswo

pendampingan dalam penyelenggaraan *fraud control plan (FCP)*.

Mewakili Deputi Kepala BPKP Bidang Polsoskam, tampak hadir Direktur Pengawasan Lembaga Pemerintah Bidang Penegakan Hukum dan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi Negara dan Tinggi Negara, Agus Sukiswo. Dalam sambutannya, Agus Sukiswo menyampaikan apresiasi

Sulteng.

Dari keseluruhan kegiatan penandatanganan MoU tersebut, catatan penting yang perlu digarisbawahi adalah bagaimana MoU yang sudah ditandatangani, nota kesepahaman yang telah disepakati, dan butir-butir perjanjian yang dideklarasikan tersebut dapat diimplementasikan dan diwujudkan dalam bentuk langkah nyata yang melahirkan suatu lompatan kinerja.

(mil)



Manajemen Perubahan dalam Balutan Rapat Kerja

Pengelolaan perubahan tidak hanya terkait dengan bagaimana mengelola dan mengendalikan perubahan yang terkait dengan organisasi, tata laksana, manajemen SDM, dan perbaikan SDM lainnya. Tak kalah pentingnya adalah bagaimana merubah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) seluruh SDM. Dalam konteks ini, manajemen perubahan dititikberatkan pada upaya pimpinan untuk mempengaruhi seluruh SDM agar dapat menerima, mendukung, dan menyesuaikan diri dengan

perubahan yang sedang dan akan dilakukan.

Urgensi Koordinasi

Berkaitan dengan hal tersebut, mengawali awal tahun 2013 Kepala BPKP Mardiasmo memberikan beberapa direktif kepada para deputi, direktur, kepala biro, inspektur, kepala pusat, dan kepala perwakilan di lingkungan BPKP. Mardiasmo sangat menyadari bahwa ‘koordinasi’ adalah kata kunci tercapainya efektivitas suatu tujuan organisasi. Saat memberikan *opening speech* pada Rapat Kerja

BPKP di Inna Grand Bali Beach Hotel Denpasar (20/01/13), dalam kalimat pendek, beliau menuturkan, “Hubungan antar unit kerja yang kuat merupakan prasyarat tercapainya ‘*highest achievement*’. Untuk itu, sinkronisasi perencanaan dan penganggaran antar unit kerja harus diperkuat agar kinerja BPKP mencapai ‘*summa cum laude*’.

Di depan para pejabat eselon satu dan dua di lingkungan BPKP, Mardiasmo ingin menjadikan rapat kerja di awal tahun ini sebagai momentum untuk mewujudkan visi dan misi yang telah dipancarkan

agar dapat terintegrasi, terdukung, termonitor, terkawal, dan terukur. Selain itu, Raker BPKP dimaksudkan sekaligus untuk mengidentifikasi kebutuhan dan sumber daya agar dapat *link and match* dengan kebutuhan para *stakeholder*.

Added Value

Selain koordinasi, pentingnya peningkatan kualitas SDM dan program kerja yang terukur juga menjadi perhatian pimpinan saat membuka Rapat Kerja Deputy Akuntan Negara di Hotel Panghegar Bandung (19/02/13). Di hadapan Kabid Akuntan Negara dari seluruh perwakilan BPKP, Mardiasmo berpesan, “Perlu adanya *added value* di setiap tahapan audit. Bidang Akuntan Negara diharapkan bisa membuat pedoman dan kriteria minimal, program audit, dan kendali mutunya sehingga semua proses dan produknya bisa terukur.” Lanjut Kepala BPKP, tantangan Kedeputan Akuntan Negara ke depan semakin strategis. Untuk itu, atas permintaan *consulting* dan *assurance* diharapkan dapat diukur waktunya, mulai dari permintaan hingga penyelesaiannya. Apabila terlambat, maka agar di-

analisis penyebab keterlambatannya. Masalah ketepatan, baik ketepatan waktu penyampaian hasil audit, keakuratan hasil audit yang tepat rekomendasi, maupun tindak lanjut rekomendasinya yang tepat waktu dan memberikan solusi, agar menjadi *concern* bersama. Sebab, hal tersebut dapat memberikan *trust* kepada pemerintah, BUMN dan *stakeholder* lainnya. Selanjutnya Deputy Akuntan Negara Ardan Adiperdana memaparkan capaian kinerja tahun 2012 yang dapat terlaksana dengan baik, dan juga proyeksi rencana kerja BPKP di tahun 2013, yang didominasi penugasan asistensi GCG dan *Key Performance Indicator* (KPI) sektor korporat, serta pengawasan atas kinerja BUMD.

Integritas dan Profesionalisme

Di sisi lain, pada kesempatan Rapat Kerja Deputy Investigasi yang bertemakan “Profesionalisme: Tantangan dan Respon atas Risiko Penugasan Keinvestigasian” (7-9 Februari 2013), Kepala BPKP Mardiasmo menegaskan sudah saatnya *individual report* ditingkatkan menjadi *sectoral report* untuk selanjutnya dianalisis menjadi *strategic recommendation*. Menurut beliau, hal tersebut sangat

Direktif Kepala BPKP

Poin penting dari raker kali ini adalah saat di akhir sesi, Kepala BPKP Mardiasmo memaparkan “Sembilan Direktif” sebagai *guidance* untuk menajamkan gerak langkah seluruh unit kerja BPKP. Rinciannya adalah sebagai berikut:

1. Pencapaian target kinerja antara lain ditandai dengan diperolehnya opini WTP, dan predikat “A” pada LAKIP BPKP dari KemenPAN dan RB
2. Sinkronisasi agenda Kepala BPKP, Sekretaris Utama, para Deputy Kepala, Inspektur, para Kepala perwakilan dan para kepala pusat
3. Percepatan penyelesaian dan peningkatan kualitas laporan berkala hasil pengawasan BPKP kepada Presiden, Gubernur dan para Menteri/Kepala Lembaga
4. Penyelesaian Pedoman Penjaminan Mutu Pengawasan dan Pembinaan di Lingkungan BPKP
5. Pelaksanaan raker khusus “Optimalisasi Peran Ketatausahaan Dalam Rangka Peningkatan Kualitas Ketatausahaan BPKP”
6. Pelaksanaan program Reformasi Birokrasi diantaranya melalui:
 - Peningkatan pemahaman dan pelaksanaan *reward and punishment*.
 - Pembuatan *Individual Key Performance Indicator* (KPI).
 - *Right sizing* organisasi.
7. Membuat rencana tindak dalam kaitan dengan ke-SPIP-an.
8. Prioritas penggunaan anggaran BPKP dalam pelaksanaan tupoksi BPKP terkait dengan instansi lain.
9. Mensinergikan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) dan non PKPT.



Kepala BPKP dan para deputy berfoto bersama peserta Rapat Kerja BPKP



Deputi Kepala BPKP Bidang Akuntan Negara, Ardan Adiperdana memberikan sambutan saat Rapat Kerja Deputi Akuntan Negara

bermanfaat untuk menambah bobot masukan kepada Presiden terkait modus dan *locus* pelaku tindak korupsi yang semakin marak terjadi. Untuk itu, seluruh keluarga besar Deputi Investigasi hendaknya mempertajam *due professional care*, meningkatkan integritas, serta memperkaya wawasan tentang *red flags*, *fraud scheme*, dan *fraud triangle*. Semuanya itu akan berujung pada peningkatan *trust* dari *stakeholders*.

Tampak hadir sebagai narasumber Kepala Biro Hukum dan Humas Triyono Haryanto, SH., MH membawakan materi “Menghadapi Gugatan Hukuman” dan Asisten Perdata dan Tata Usaha Negara Kejaksaan Tinggi DIY, Nunuk Sugiyarti, SH., MSI dengan paparan berjudul “Tuntutan Praktik Beracara di Peradilan Tata Usaha Negara”. Menghadapi kondisi adanya gugatan yang dialamatkan kepada BPKP terkait

tugas pemberian perhitungan kerugian negara, kedua narasumber menekankan pentingnya jajaran keinvestigasian tetap tenang dan menjaga integritas serta profesionalitas dalam menjalankan tugas sehari-hari walaupun ada ancaman dari pihak-pihak yang merasa dirugikan dalam proses pemberantasan korupsi.

Persis berselang satu bulan kemudian, Deputi Investigasi kembali menggelar Rapat Ker-



dari kiri ke kanan: Deputi Kepala BPKP Bidang Investigasi, Eddy Mulyadi Soepardi(tengah) tampak memberikan arahan saat Raker Deputi Investigasi di Yogyakarta

ja yang juga digelar di kota gudeg Yogyakarta. Berbekal tema “Peningkatan Kualitas Penugasan Keinvestigasian Melalui Mitigasi Risiko”, pakar *fraud auditing* Theodorus M. Tuanakotta memaparkan empat peran Akuntansi Forensik dalam tindak pidana korupsi: menghitung, memberikan keterangan ahli di pengadilan, upaya pemulihan kerugian (*assets tracing*), dan mengelola bukti. Lebih jauh, Tuanakotta menjelaskan tentang tiga Aksioma Kecurangan (*Fraud Axioms*): *Fraud is hidden*; *Reverse Proof*; dan *Existence of Fraud*. Berbeda dengan kejahatan lainnya, kecurangan selalu tersembunyi (*fraud is hidden*). Apa yang tampak adalah permukaan saja dan kita tidak tahu apa yang sebenarnya terjadi. Saat kita menemukan indikasi adanya kecurangan, kita tidak akan menemukan jawaban atau pernyataan dari yang berbuat curang karena tidak mungkin orang tersebut mengakui langsung kecurangannya tersebut. Semakin menekan pelaku kecurangan, maka semakin sulit menemukan bukti.

Di sela-sela rapat kerja, Deputy Kepala BPKP Bidang Investigasi Eddy Mulyadi Soepardi mewanti-wanti pentingnya menjaga profesionalisme dalam bekerja sehingga risiko penugasan dapat ditekan. Merespon adanya gugatan terhadap hasil audit BPKP dalam persidangan, Guru Besar Ilmu Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor tersebut mengutip KUHAP Pasal 184, 120 (1), dan Pasal 179 yang tidak menyebutkan instansi tetapi persyaratan kompetensi yang dimiliki. Implikasinya, permintaan



Kapuslitbangwas BPKP, Elly Fariani (ketiga dari kiri) dan para staf berfoto bersama Deputy Kepala BPKP Bidang Polsoskam, Achmad Sanusi

bantuan ahli oleh penyidik kepada BPKP merupakan bukti bahwa BPKP memiliki kompetensi dalam Perhitungan Kerugian Keuangan Negara (PKKN). Oleh karena itu para kepala perwakilan agar fokus pada upaya peningkatan kompetensi dan membangun komunikasi yang baik dengan *stakeholders*. Frekuensi gugatan kepada BPKP agar dipandang sebagai bagian dari dinamika *business process* yang perlu dijawab dengan peningkatan mutu penugasan.

Optimalisasi Peran Puslitbangwas

Sebagai unit kerja yang diharapkan dapat menjadi *think tank* organisasi, Puslitbangwas BPKP bertekad menuntaskan pencapaian kinerja yang lebih berkualitas di masa datang dengan mengupayakan perolehan sertifikat *ISO 9001:2008*. Diharapkan, sertifikat mutu tersebut dapat *trigger* insan Puslitbangwas untuk bekerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan dan dapat menambah kepuasan kerja pegawai karena meningkatnya kualitas pelayanan terhadap mitra kerja.

Harapan tersebut disampaikan Kapuslitbangwas BPKP Elly Fariani di tengah-tengah Rapat Kerja Puslitbangwas bertempat di Hotel Goodway Batam (20-22 Februari 2013). Beliau juga menyampaikan salah satu rencana besar Puslitbangwas di tahun 2013 adalah *event* konferensi internasional yang dikhususkan bagi para peneliti sektor publik. Kegiatan tersebut adalah mandat dari Asosiasi Peneliti Sektor Publik dan diharapkan dari konferensi ini akan lahir para peneliti handal berkualitas internasional.

Saat menyampaikan arahnya, Deputy Kepala BPKP Bidang Polsoskam Achmad Sanusi selaku Deputy Pembina, mengibaratkan para peneliti Puslitbangwas laksana cendekiawan, karena sebagai peneliti, aktivitasnya berada di ranah keilmuan yang berkutat dengan pencarian teori, melahirkan konsep yang relevan dengan suatu masalah tertentu, dan selanjutnya berupaya untuk mengembangkannya dalam area implementasi. Tidak berbeda dengan cendekiawan sebagai sosok penggagas ide, pemberi inspirasi,



Deputi Kepala BPKP Bidang Polsoskam, Achmad Sanusi memberikan pengarahan pada saat Rapat Kerja Deputy Polsoskam di Kepulauan Riau

penawar solusi, dan pemandu langkah bagi para *stakeholders*-nya.

Menilik tema raker “Meningkatkan Sinergi Organisasi dan Tertib Administrasi dalam Rangka Optimalisasi Peran Puslitbangwas”, Deputy Achmad Sanusi menangkap keinginan kuat dari segenap warga Puslitbangwas untuk memperkokoh jalinan koordinasi dan komunikasi di internal organisasi, serta menyempurnakan tata kerja yang telah disusun sebelumnya agar menjadi lebih baik lagi. Tak kalah pentingnya, menurut mantan Deputy Seswapres Bidang Dukungan Pengawasan tersebut, perubahan *mindset* sebagai peneliti hendaknya mendapat porsi lebih dari pimpinan di Puslitbangwas apabila ingin motto “*Berpijak pada Ilmu, Berorientasi pada Manfaat*” terinternalisasi dalam diri setiap pegawai.

Sinkronisasi Implementasi SPIP

Beralih ke Rapat Kerja Deputy Polsoskam, tema reformasi birokrasi tampak kental mewarnai raker yang diselenggarakan di Harbourbay Amir Hotel, Batam tersebut (04/03/13). Selain sebagai ajang evaluasi kegiatan selama tahun 2012, raker dengan balutan tema “Peningkatan Reformasi Birokrasi Melalui Sinkronisasi Implementasi SPIP di Lingkungan Deputy PIP Bidang Polsoskam” tersebut juga membahas strategi implemtnasi reformasi birokrasi tahun 2013, sebagaimana diamanatkan dalam Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Selain itu, kegiatan strategis lainnya adalah pembinaan dan pengembangan SDM sebagai implementasi Sembilan Direktif Kepala BPKP.

Di hadapan pegawai Deputy Polsoskam, Kepala Puslitbangwas,

dan Kepala Perwakilan BPKP binaan Deputy Polsoskam (Sumatera Barat, DIY, Lampung, Kalimantan Tengah, dan Sulawesi Tenggara), Deputy Kepala BPKP Bidang Polsoskam Achmad Sanusi menegaskan bahwa *right sizing*, adalah tuntutan Reformasi Birokrasi. Deputy Achmad Sanusi menegaskan bahwa dengan peningkatan status Perwakilan Madya menjadi perwakilan penuh, dan dihilangkannya jabatan struktural eselon tiga menjadi Koordinator JFA, menunjukkan BPKP serius mewujudkan reformasi birokrasi dengan lebih memilih *functional approach* dibanding *structural approach*. Mengomentari tentang reformasi birokrasi, menurut Deputy Achmad Sanusi, “Reformasi diharapkan dapat merombak pola pikir dan perilaku penyelenggara negara hingga merubah pola pikir dari yang dilayani menjadi sebagai pelayan masyarakat. Untuk itu,

diperlukan sistem pengendalian yang dapat menggerakkan proses dan pelaksanaan kegiatan secara terpadu melalui budaya kerja yang baik,”

Excellent Performance, Ciptakan BPKP Berkinerja Tinggi.

“Satukan visi dan satukan langkah untuk menjadikan BPKP berkinerja tinggi. Ubah *excellent teamwork* menjadi *excellent performance*,” pesan Kepala BPKP Mardiasmo, pada Rakor Perencanaan Audit, di Bandung (05/02).

Dinamika lingkungan yang berubah begitu cepat, berimbas pada semakin tingginya harapan masyarakat kepada BPKP. Hal ini tentunya menimbulkan risiko penugasan yang juga semakin meningkat. Menilik kondisi seperti ini, Mardiasmo mengingatkan bahwa tantangan BPKP ke depan akan semakin berat. Salah satu tantangan terkait tupoksi deputy perekonomian adalah tugas audit Pinjaman dan Hibah Luar Negeri (PHLN).

“Untuk itu, kita harus terus menerus melakukan upaya peningkatan kualitas hasil pengawasan”

ujar Mardiasmo. Upaya-upaya yang dilakukan antara lain peningkatan kompetensi SDM, fokus pada *bussines process*, serta penajaman integritas, perilaku dan etika. Menurut Mardiasmo, survei kepuasan *stakeholder* penting untuk mengetahui apakah harapan masyarakat kepada BPKP telah terpenuhi.

Rapat Koordinasi Perencanaan Audit diselenggarakan oleh Deputy Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Perekonomian, pada tanggal 5 – 8 Februari 2013 di Hotel Savoy Homann, Bandung mengangkat tema “Sinergi Perencanaan Peningkatan Kinerja Pengawasan IPP”. Di depan 150 orang peserta yang terdiri dari para Kepala Bidang Pengawasan Instansi Pemerintah Pusat Perwakilan BPKP seluruh Indonesia, para pengendali teknis (dalnis) dan ketua tim, Deputy Kepala BPKP Bidang Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Perekonomian, Binsar Hamonangan Simanjuntak menyampaikan arahan sekaligus apresiasi kepada seluruh peserta Rakor atas kinerja audit PHLN yang tepat waktu. Terbukti, Word Bank, UNDP, ADB, JICA/ JBIC, IFAD, AusAID, dan IDB selaku *lender* turut memberikan

apresiasi kepada BPKP atas usaha kerasnya memenuhi jadwal penerbitan laporan.

Selain itu, ia mengingatkan bahwa untuk menjaga kualitas audit serta tetap menjaga *trust* yang diberikan *stakeholder*, BPKP tidak boleh berhenti dan terlena. “Kita harus tetap konsisten menjaga dan memelihara standar mutu yang baik. Untuk itu proses perbaikan terus-menerus harus kita lakukan, yaitu dengan menerapkan Standar Manajemen Mutu ISO 9001:2008,” tukas Binsar.

Salah satu bukti nyata penerapan ISO ini pada pelaksanaan audit PHLN, yaitu pada tahun 2013 ini World Bank tidak lagi menunjuk konsultan asing untuk melakukan *quality assurance* melalui *peer review* atas pelaksanaan audit PHLN. Dengan sertifikat ISO yang dimiliki, keyakinan World Bank kepada BPKP sudah bertambah. Oleh karena itu, World Bank berencana hanya akan menunjuk konsultan lokal dan juga akan melakukannya secara terbatas saja pada kertas kerja audit dan dokumentasinya■

(mil/diana)



dari kiri ke kanan: Direktur Pengawasan Pinjaman dan Bantuan Luar Negeri pada Deputy Perekonomian, Nurdin, Kepala BPKP, Mardiasmo, Deputy Kepala BPKP Bidang Perekonomian, Binsar H. Simanjuntak, Kepala Perwakilan BPKP Prov. Jawa Barat, Abi Rusman Tjokronolo

Pakta Integritas: Langkah Awal Bangun Pemerintahan Bersih

Penandatanganan pakta integritas merupakan komitmen moral yang sifatnya personal, yang harus dijaga bersama demi membangun terwujudnya *good governance* dan *clean government*!"

Demikian kutipan pernyataan Kepala BPKP Mardiasmo usai menyaksikan penandatanganan pakta integritas di lingkungan BPKP (25/01). Untuk tegaknya sebuah integritas, mutlak adanya sebuah komitmen dari seluruh lapisan birokrat pemerintah, mulai dari top level management, hingga jajaran staf. Wujud dari komitmen bersama tersebut dituangkan dalam sebuah pakta integritas yang ditandatangani oleh masing-masing aparat birokrat. Mengacu PermenPAN dan RB

Nomor 49 Tahun 2011 tentang Penandatanganan Pakta Integritas di Lingkungan K/L dan Pemda, pakta integritas pada hakikatnya adalah sebuah janji atau komitmen untuk taat pada aturan perundangan dan tidak melakukan korupsi, kolusi, serta nepotisme.

Berbagai upaya pemberantasan korupsi gencar dilakukan, mulai dari langkah pencegahan hingga tindak penindakan. Namun demikian, meskipun upaya penindakan telah intensif dilakukan, tidak membuat jera para pelaku untuk terus melakukan aksinya. Masih sering ter-

dengar di media massa, seorang aparat tertangkap tangan menerima uang suap, atau dalam kasus lain, seorang oknum birokrat terbukti melakukan mark up proyek.

Banyak penyebab mengapa korupsi masih saja terjadi. Aturan hukum yang tidak jelas, multi-interpretasi, dan memihak kepada pelaku korupsi ibarat pintu masuk bagi koruptor. Belum lagi faktor keserakahan (*greedy*) dan tuntutan ekonomi yang seringkali menjadi pembenaran pelaku melakukan aksinya. Namun, terdapat benang merah diantara semua hal diatas:



Penandatanganan Pakta Integritas seluruh deputi di BPKP yang disaksikan Kepala BPKP, Mardiasmo (berdiri)

lemahnya integritas para aparat birokrat! Untuk itu, penegakan integritas merupakan langkah awal dalam mencegah terjadinya korupsi.

Pakta integritas diharapkan menjadi lonceng pertanda sang aparat untuk bekerja berdasarkan nilai-nilai kejujuran, transparansi, akuntabilitas, dan objektivitas dalam melaksanakan tugas. Melalui penandatanganan pakta integritas diharapkan akan tercipta komitmen bersama dalam pencegahan dan pemberantasan korupsi. Jauh sebelum PermenPAN dan RB Nomor 49 Tahun 2011 diundangkan, pada tahun 2009 BPKP telah mewajibkan jajarannya untuk melakukan penandatanganan aturan perilaku pegawai. Aturan ini merupakan dasar bagi setiap insan BPKP dalam bekerja dan bertindak sesuai bidang tugasnya masing-masing. Dalam perkembangannya, aturan perilaku tersebut disempurnakan menjadi dokumen pakta integritas yang juga wajib ditandatangani oleh seluruh pimpinan, pejabat, dan pegawai BPKP.

Untuk tahun 2013, BPKP telah melakukan kegiatan penandatanganan dokumen pakta integritas di lingkungan sekretariat utama, kedeputian, unit pusat, inspektorat, dan 33 perwakilan BPKP. Sampai dengan akhir Februari 2013, hampir 100% pegawai BPKP telah menandatangani dokumen pakta integritas.

Penandatanganan pakta integritas yang kini banyak dilakukan oleh instansi pemerintah, sebenarnya hanyalah langkah awal dalam mewujudkan komitmen besar yaitu pembangunan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Untuk mewujudkan komitmen besar tersebut, perlu *action plan* berikutnya yaitu penanaman dan pembangunan zona integritas. Sesuai Permenpan Nomor 60 Tahun 2012, zona integritas merupakan predikat bagi Kementerian/Lembaga dan Pemda yang mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK melalui upaya pencegahan korupsi, reformasi birokrasi, dan peningkatan kualitas layanan publik.

Pencanangan zona integritas merupakan tekad bahwa instansi pemerintah siap membangun zona integritas yang ditandai melalui penandatanganan Piagam Pencanangan Pembangunan Zona Integritas. Pencanangan dapat dilakukan setelah seluruh jajaran di dalam Kementerian/Lembaga dan Pemda telah menandatangani dokumen pakta integritas. BPKP telah melakukan pencanangan zona integritas melalui penandatanganan Piagam Pencanangan Pembangunan Zona Integritas oleh Kepala BPKP bersama-sama dengan Menteri PAN dan RB serta Menteri Dalam Negeri pada tanggal 17 April 2012.

Dari beragam kegiatan tersebut, yang terpenting bukanlah momen penandatanganan dokumen ataupun piagam yang ada. Namun, substansi atau langkah nyata sebagai bentuk implementasi dari penandatanganan yang dilakukan perlu diutamakan. Secarik kertas hanyalah janji, perlu tekad kuat dalam mewujudkan dan bukti pelaksanaannya■

(Hartadi)



Suasana penandatanganan pakta integritas pegawai di lingkungan kantor BPKP



Ketua UKP4, Kuntoro Mangkusubroto (di podium) memberikan pengarahan didampingi Wakil Menteri Keuangan Anny Ratnawati (kanan)

2013, Tahun Disiplin Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran

Mekanisme APBN-P yang memakan waktu lama harus menjadi perhatian dalam pengelolaan keuangan negara, karena proses tersebut menjadi salah satu hambatan percepatan penyerapan anggaran.

Hal tersebut disampaikan Kepala Unit Kerja Presiden bidang Pengawasan dan Pengendalian Pembangunan (UKP4) Kuntoro Mangkusubroto saat membuka Rapat Pemantapan Pengawasan Realisasi Anggaran Tim Evaluasi Pengawasan Penyerapan Anggaran (TEPPA). Rapat TEPPA yang berlangsung di Hotel Le Meridien, Jakarta (23/1), dengan pokok bahasan “2013, Tahun Disiplin Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran” dibagi dalam dua sesi, yaitu pembasahan pengelolaan APBN Kementerian/Lembaga (K/L) dan pengelolaan APBD Provinsi.

Wakil Menteri Keuangan Anny Ratnawati selaku Wakil Ketua I TEPPA menyampaikan bahwa situasi global yang belum juga kondusif di tahun 2013 harus

diantisipasi secara bijak. Untuk itu, pola disbursement dan *quality spending* anggaran menjadi sangat penting. Demikian juga dengan *government spending* diharapkan dapat mendorong *economy cross* agar tidak bergeser terlalu jauh dari perencanaan anggaran tahun 2013. Pada kesempatan itu, Anny juga mengungkapkan adanya inefisiensi lebih dari 15 persen atas realisasi belanja tahun 2012, serta rendahnya penyerapan anggaran di beberapa K/L. Setidaknya, lanjut Anny, terdapat empat kategori kendala dalam penyerapan anggaran, yaitu hambatan struktural, institusional, habitual/kultural, dan lainnya.

Sementara itu, Kepala BPKP Mardiasmo selaku Wakil Ketua II TEPPA menerangkan bahwa rata-rata penyerapan belanja modal terhadap total realisasi APBD Provinsi hanya sebesar 20,81%.

Lanjutnya, terdapat sebelas provinsi dengan penyerapan belanja modal di Indonesia masih kurang dari 20 persen, dengan tingkat penyerapan yang paling rendah adalah Provinsi Jawa Timur dengan prosentase penyerapan sebesar 6,89 persen. Provinsi dengan deviasi realisasi keuangan terbesar per November 2012 terjadi pada Provinsi Sulawesi Barat dengan deviasi sebesar 41,02 persen. Jika dikaitkan dengan deviasi realisasi fisik, maka yang terbesar adalah Provinsi Sulawesi Tenggara dengan deviasi kurang dari 48 persen dari target fisik yang dianggarkan.

Sebagai tindak lanjut atas permasalahan penyerapan anggaran tahun 2012 tersebut, Mardiasmo menegaskan bahwa TEPPA mempunyai *desk* program tahun 2013 dengan materi tentang struktur APBD 2013, penetapan target keuangan dan fisik APBD 2013, identifikasi paket pengadaan, dan pemantauan aktivitas pengadaan■

(RT/Yus/Adi)

Reengineering Informasi Hasil Pengawasan



Deputi Kepala BPKP Bidang Polsoskam, Achmad Sanusi (kiri) didampingi Kepala Pusat Informasi Pengawasan, Alphonsa Animaharsi memberikan pengarahan

Salah satu arahan (direktif) Kepala BPKP saat Rapat Kerja BPKP di Denpasar akhir Januari 2013 lalu adalah percepatan penyelesaian dan peningkatan kualitas laporan berkala hasil pengawasan BPKP kepada Presiden, Gubernur dan Menteri/Ketua Lembaga. Berkolaborasi dengan Deputi Kepala BPKP Bidang Polsoskam, Achmad Sanusi dan Deputi Kepala BPKP Bidang Perekonomian Dr. Binsar H. Simanjuntak, Pusinfowas BPKP menindaklanjuti direktif tersebut dalam bentuk diskusi terbatas.

Diskusi terbatas yang bertempat di Hotel Acacia (21/03/2013) ini bertemakan Peningkatan Kualitas LHP Berkala Melalui Revitalisasi Pengelolaan Informasi *Current Issues* dan Kegiatan Lintas Sektorial dan dihadiri oleh Tim Pengelola *Desk Team* Unit Kerja seluruh Indonesia. Berbekal Peraturan Kepala BPKP

Nomor PER-1511/K/IP/2011, dari hasil diskusi ini diharapkan suatu rumusan dalam rangka revitalisasi pengelolaan informasi *current issues* dan kegiatan lintas sektoral sekaligus perbaikan *template* format dan substansi Laporan Hasil Pengawasan kepada Gubernur.

Deputi Achmad Sanusi yang didampingi oleh Kapusinfowas Alphonsa Animaharsi menegaskan

bahwa dengan Perka BPKP Nomor 1511 tahun 2011, BPKP pada hakikatnya telah melakukan *reengineering* informasi hasil pengawasan. Tidak hanya terbatas pada informasi yang berbasis temuan atau tindak lanjut saja, namun laporan hasil pengawasan yang disampaikan BPKP kepada gubernur telah menyajikan informasi yang berbasis pada 4 perspektif akuntabilitas: Pelaporan Keuangan; Kebendaharaan Umum Negara dan Pengelolaan Aset; Perwujudan Iklim bagi Pemerintahan yang Baik dan Bersih; dan Pengelolaan Program Lintas Sektorial. "Dengan demikian, informasi yang disajikan BPKP sudah semakin strategis dan telah mengantisipasi perubahan lingkungan dan kebutuhan

masyarakat Indonesia yang sudah semakin cerdas,” ujar Deputy.

Namun sangat disadari bahwa, LHP Berkala ini masih membutuhkan *improvement*, baik dari sisi kualitas maupun jumlah outputnya. Untuk memenuhi ekspektasi publik sekaligus mencerminkan kualitas akuntabilitas pemerintah, BPKP melakukan pengelolaan informasi *current issues* yang didukung oleh Sistem *Dashboard Desk* Kepala BPKP. Terkait upaya peningkatan kualitas LHP Berkala tersebut, hingga tahun 2017, dengan pendanaan loan dari ADB, BPKP juga akan mengembangkan Sistem Informasi Manajemen Akuntabilitas (SIMA) yang mencakup pengembangan proses bisnis; *change management* dan *capacity building*; kapasitas teknologi informasi; serta *standard* dan prosedur. Selain itu, dengan pendanaan dari ADB akan diujicobakan pula pedoman pengawasan kegiatan lintas sektoral yang konsepnya telah disusun pada tahun 2010.

Melanjutkan diskusi terbatas tersebut, masih di tempat yang

sama, Deputy Binsar H. Simanjuntak menyatakan bahwa informasi strategis yang bersumber dari Laporan Hasil Pengawasan BPKP, sangat mempengaruhi pengambilan keputusan pemerintah. Deputy Binsar mengingatkan bahwa Indonesia tak dapat mengelak dari tibanya era informasi. “*Information is power*. Bila kita memiliki informasi dan kita bisa mengolahnya dan menjadikannya sesuatu yang memiliki nilai tambah, maka kita akan memiliki *power*”, terang Binsar.

Sebagai bagian dari Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), *output* BPKP utamanya adalah pelaporan yang harus dioptimalkan untuk menghasilkan *outcome* yang handal. Disinilah peran Pusat Informasi Pengawasan

(Pusinfowas) BPKP untuk merancang dan memberi masukan kepada Kepala BPKP, berupa atensi dan masukan-masukan yang mengarah pada informasi *current issues*. *current issue* yang layak di-*capture* sekarang ini adalah program-program RPJM, program lintas sektoral di bidang pendidikan, penanganan kemiskinan, penanganan tenaga kerja buruh maupun TKI, maupun penanganan kesehatan yang berdampak luas kepada masyarakat.

Pada akhir diskusi, disimpulkan lima *action plan*: meng-*align* RKT dengan empat perspektif yang ada dalam laporan berkala; mengusulkan penetapan kebijakan kedeputan sebagai *leader* kegiatan lintas sektoral, dan kemudian mendefinisikan kegiatan lintas sektoral sebagai bagian dari RKT; mengoptimalkan komunikasi antara perwakilan dan Deputy rendalnya untuk pelaporan berkala, terutama *current issues* dan penyempurnaan konten laporan individual; mengoptimalkan pemanfaatan forum diskusi LHP Berkala di intranet BPKP; dan terakhir, Mengembangkan SIM HP Non-Audit dan *capturing tools* sebagai pendukung sistem *desk* Kepala BPKP ■

(dch/mil)



dari kiri ke kanan: Kapusinfowas, Alphonsa Animaharsi, Deputy Kepala BPKP Bidang Perekonomian, Binsar H. Simanjuntak, dan Kabid Pengembangan Sistem Informasi Pusinfowas, Rudy Mahani Harahap



Wakil Ketua KPK, M. Busyro Muqoddas memberikan materi mengenai Percepatan Pemberantasan Korupsi melalui Peningkatan Pemahaman Gratifikasi yang dihadiri oleh seluruh anggota Dharma Wanita BPKP Pusat

Cegah Korupsi dari Keluarga

Keluarga bahagia, selalu dikaitkan dengan istilah sakinah, mawaddah, warahmah. Istilah sakinah, mawaddah dan rahmah itu diambil dari firman Tuhan dalam Surat Ar-Rum ayat 21 yang berbunyi “Dan di antara tanda-tanda kekuasaanNya ialah Dia menciptakan untukmu isteri-isteri (pasangan) dari jenismu sendiri, supaya kamu cenderung dan merasa tenteram (sakinah) kepadanya, dan dijadikanNya di antaramu rasa kasih (mawaddah) dan sayang (rahmah). Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi kaum yang berfikir”.

Istilah itulah yang diungkap pertama kali oleh Kepala BPKP Prof. Mardiasmo di depan anggota

Dharma Wanita Persatuan (DWP) BPKP Pusat, saat membuka acara Pertemuan Rutin Dharma Wanita, di Auditorium Gandhi (24/3/13). Mardiasmo mengatakan topik yang diambil pada pertemuan kali ini sangat tepat yaitu Pencegahan Korupsi dan Gratifikasi. Lebih-lebih, lanjutnya, narasumbernya langsung dari Wakil Ketua KPK, Dr. M. Busyro Muqoddas, SH.,MH.

Topik ini, disebutkan Mardiasmo, sangat baik dan bagus untuk anggota DWP BPKP Pusat sebagai istri yang harus menamakan nilai-nilai anti korupsi ditengah keluarganya. Kesempatan kali ini sangat istimewa mengingat salah satu wakil ketua KPK, M. Busyro Muqoddas SH, MH berkesempatan mengisi acara dengan membawakan tema “Perce-

patan Pemberantasan Korupsi Melalui Peningkatan Pemahaman Gratifikasi” di depan para pimpinan BPKP, Ketua DWP BPKP, Ny. Mardiasmo, Ketua DW PAN dan RB, Ny. Tasdik, Pengurus DWP LAN, sesepuh DW BPKP, karyawan BPKP Pusat, Perwakilan BPKP Provinsi DKI, dan Perwakilan BPKP Provinsi Banten.

“Seorang istri pejabat publik, seharusnya dapat berperan secara positif, namun ternyata justru menjadi sumber permasalahan.” ungkapnya mengawali paparan. Misalnya, lanjutnya, apakah ketika suaminya melakukan perbuatan yang melanggar aturan, yang dapat dikategorikan korupsi, ternyata istrinya tidak mencegah, malah ikut dalam pelanggaran korupsi itu, bahkan sekarang sama-sama menjadi terdakwa.

Kita yakini, keluarga tersebut tidak akan menjadi pemberitaan buruk di media elektronik maupun media cetak jika sejak awal mereka memiliki satu filosofi kehidupan berumah tangga dan filosofi itu diturunkan menjadi

perjanjian bilateral antara suami dan istri, untuk selanjutnya diturunkan menjadi butiran-butiran kesepakatan tentang hakekat rumah tangga. Jika itu berjalan, ungkapnya, ia yakin praktik korupsi di Indonesia tidak akan ada lagi. “Potret korupsi di Indonesia, jelasnya, merupakan potret kondisi rumah tangga di Indonesia,” kata Busyro.

“Dari kajian yang kami lakukan terhadap semua pakar, ternyata korupsi yang sistemik itu banyak sumbernya, yaitu dari internal rumah tangga dan dari lingkungan di kantor, kelompok-kelompok arisan, kelompok-kelompok hobi. Dari komunikasi tersebutlah, jelas Busyro, memunculkan

pembentukam *mindset* yang akhirnya saling berpengaruh terhadap keinginan-keinginan yang kemudian berubah menjadi kebutuhan-kebutuhan. Saat ini, ungkapnya, orang menjadi tidak bisa membedakan mana keperluan dengan keinginan. Oleh sebab itu, tegas Busyro, pencegahan korupsi harus mulai dari keluarga yaitu seorang ibu sekaligus istri.

Pertemuan rutin itu, merupakan rangkaian kegiatan DWP BPKP dalam rangka meningkatkan pengetahuan anggotanya. Ny. Mardiasmo, selaku Ketua DWP BPKP selalu berusaha menambah wawasan anggotanya, tidak hanya pertemuan rutin seperti itu, namun juga mengadakan kunjungan ke

daerah.

Bulan Januari lalu, DWP BPKP mengadakan kunjungan ke Bali. Pada acara tersebut Ketua DWP Perwakilan BPKP seluruh Indonesia bertemu dan bersilaturahmi. Pertemuan kala itu diisi dengan kunjungan ke Safari Park untuk melihat sendratari mengenai asal muasal budaya Bali. Selain itu, seluruh anggota DWP BPKP Bali mengunjungi pure di Danau Beratan, kerajinan perak dan Erlangga. Momen tersebut juga merupakan momen perpisahan dengan mantan Sekretaris Utama BPKP, Suwartomo beserta istri, yang memasuki masa purnatugas ■

(Diana, Tine)



Ibu-ibu Dharma Wanita berfoto bersama

INNALILLAH WAINNA ILAIHI ROJI'UN

**Seluruh keluarga besar dan pengelola majalah Warta Pengawasan
turut berduka cita atas berpulang ke Rahmatullah**



Drs. Arie Soelendro, M.A,

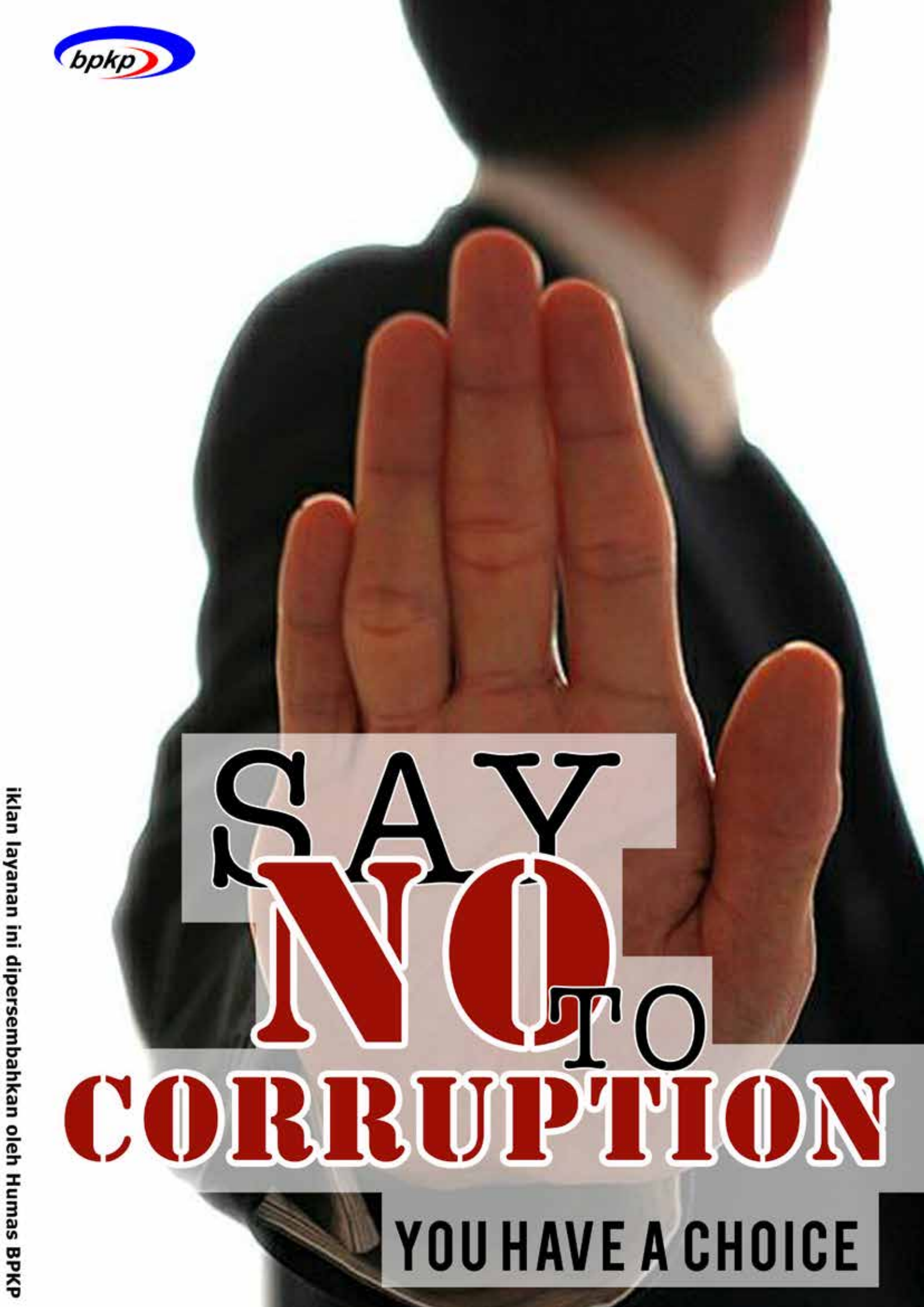
mantan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.

**Almarhum lahir di Malang 29 Desember 1946,
meninggalkan seorang isteri drg. Susilowati Wisnuwardhani
dan tiga orang puteri/puteri masing-masing**

Widyadhari Tania, Trini Santi Pramudita dan Andhika Prajna Nandiwardhana.

**Semoga almarhum diterima segala amal kebajikannya dan
diberikan keampunan oleh Allah SWT serta bagi keluarga yang ditinggalkan
mendapat kesabaran.**

**Selamat jalan bapak Arie Soelendro,
keteladanan bapak memberikan inspirasi bagi kami
untuk memajukan BPKP.**

The background of the entire poster is a photograph of a person from the chest up, seen from the side. They are wearing a dark suit and have their right hand raised, palm facing forward, in a universal gesture for 'stop' or 'no'.

SAY **NO** To CORRUPTION

YOU HAVE A CHOICE