

WARTA PENGAWASAN

KAWAL AKUNTABILITAS KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

NOMOR 1 TAHUN 2023



"GAS 7 PRIORITAS"



ISSN 0854-0519



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

Alamat Redaksi/Tata Usaha: Gedung BPKP
Pusat Lantai 1 Jalan Pramuka No. 33
Jakarta Timur 13120 Tel/Fax. +6221-8591-0031, pes 0102 dan 0103. Desain cover oleh: Kominfo BPKP/Adithia Ramadhan.
Diterbitkan Oleh: Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)
Berdasarkan: Keputusan Kepala BPKP Nomor: Kep-204/K/SU/2013 Tanggal 26 Maret 2013 STT Nomor: 958/SK/Ditjen PPG/STT/1982 Tanggal 20 April 1982, ISSN 0854-0519, Homepage: www.bpkp.go.id - Email: wartapengawasan@gmail.com. Dilarang mengutip atau memproduksi seluruh atau sebagian isi majalah tanpa seijin redaksi.

Majalah Warta Pengawasan dapat di unduh melalui



EDITOR'S NOTE

Selamat datang di tahun yang menurut banyak pihak adalah tahun yang menantang. *Managing Director* IMF Kristalina Georgieva mengatakan sepertiga ekonomi dunia diprediksi mengalami resesi pada tahun kelinci air ini. “Hati-hati,” adalah pesan Presiden Joko Widodo dalam menanggapi ramalan tersebut. Tak ingin krisis ekonomi circa ‘97-’98 terulang, ia meminta seluruh pimpinan daerah dan Bank Indonesia untuk bersama-sama mengantisipasi kenaikan harga di lapangan. Ekonomi dan produktivitas menjadi prioritas. Presiden meminta Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) 2023 difokuskan pada program-program yang mengakselerasi penciptaan lapangan kerja dan pengentasan kemiskinan.

Tiga isu yang kemudian menjadi pekerjaan rumah adalah

penurunan tengkes (*stunting*), penurunan kemiskinan ekstrem, dan ketahanan pangan. Setiap perubahan dan kebijakan pemerintah harus direspons secara cepat. BPKP memastikan prioritas nasional tersebut masuk ke dalam agenda pengawasannya pada tahun 2023. Majalah Warta Pengawasan edisi perdana kali ini akan menyajikan strategi BPKP meramu hasil pengawasannya dalam memberikan nilai tambah bagi kebijakan pemerintah. Pada rubrik *Internal Auditor's Update*, juga dapat mendapatkan gambaran posisi pengawasan BPKP terhadap reformasi birokrasi tematik.

Teringat pernyataan Mahatma Gandhi: “*Action expresses priorities*”, maka kita berharap tahun ini Indonesia juga akan mampu melewati kegentingan global dengan capaian positif seperti tahun sebelumnya.

Salam Redaksi

SUSUNAN REDAKSI

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

CONTENTS

- 04 THE BRIEF**
Pertajam Prioritas
- 08 COVER STORY**
Kawal Transformasi Ekonomi dan Produktivitas
- 12 INDONESIA THIS QUARTER**
- 16 INTERNAL AUDITOR'S UPDATE**
Informasi Hasil Pengawasan Analitik
Wujudkan Reformasi Birokrasi Tematik
- 24 INFOGRAPHIC**
- 26 RISK MANAGEMENT VANTAGE POINT**
Ketika Semua Pegawai adalah *Risk Manager*
- 32 INSIGHT**
PNS Bercermin: Profesi yang Didamba
Sekaligus Dicela
- 37 PREVIEW**





38 JFA TALK

43 INSPIRING PERSON

Firsan Nova, Masternya Manajemen Krisis

48 BOOK REVIEW

Sinyal Rancu Insentif

51 MOVIE REVIEW

Merayakan Kehidupan Jelang Kematian

54 THE BEAUTY OF INDONESIA

Boyolali Manjakan Diri Pecinta Selfie

- KOLOM ILMIAH

02 Pengaruh Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Organisasi dengan *Knowledge Mangement System* sebagai Moderator (Studi Empiris pada Perwakilan BPKP Provinsi Kepulauan Riau)

PERTAJAM PRIORITAS



Foto
Kominfo
BPKP



//

Strategy
is not the
consequence
of planning,
but the
opposite:
its **starting**
point."

— Henry Mintzberg

Henry Mintzberg adalah seorang profesor manajemen terkenal dari Kanada yang telah banyak berkontribusi dalam bidang strategi dan manajemen. Kutipan di atas merupakan salah satu kutipan Mintzberg yang paling terkenal. Konteks, Mintzberg tidak setuju dengan pandangan umum bahwa strategi adalah hasil dari perencanaan yang sistematis dan terstruktur. Menurutnya, strategi seharusnya bukan hanya sekadar rencana, tetapi lebih dari itu, strategi haruslah menjadi titik awal untuk memulai perencanaan.

Dalam pandangan Mintzberg, strategi adalah hasil dari interaksi antara organisasi dan lingkungan eksternalnya. Strategi yang baik harus mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan yang ada, yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, Mintzberg

berpendapat bahwa strategi harus dibangun dari pemahaman mendalam tentang lingkungan eksternal dan kemampuan internal organisasi. Strategi yang baik harus menjadi titik awal untuk memulai perencanaan, dan harus dibangun melalui kolaborasi dan diskusi antara anggota organisasi.

Pemahaman ini tentu dapat diimplementasikan pada organisasi apapun, sektor apapun, bahkan di level apapun. Pada unit auditor internal pun, pemahaman terkait strategi ini juga relevan untuk diterapkan. Auditor internal membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan menggunakan pendekatan sistematis dan disiplin ilmiah untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas pengendalian internal, manajemen risiko, dan tata kelola. Salah satu peran penting auditor internal adalah merancang

Foto
BPKP
NTT

KOMINFO
BPKP



strategi pengawasan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut The Institute of Internal Auditors (IIA), auditor internal harus memahami tujuan organisasi dan risiko-risiko yang terkait dengan pencapaian tujuan tersebut. Auditor internal harus dapat mengidentifikasi isu-isu strategis yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi dan merancang strategi pengawasan yang efektif untuk mengurangi atau menghilangkan risiko tersebut. Strategi pengawasan yang dibuat harus memperhatikan sumber daya yang tersedia dan memastikan bahwa pengawasan dilakukan secara efisien dan efektif.

Dalam strategi yang disusun, perlu dilakukan berbagai pertimbangan termasuk optimalisasi atas sumber daya yang ada sebagai penggerak

pencapaian tujuan para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, penetapan prioritas merupakan langkah fundamental. Menurut Kamus Merriam-Webster, definisi prioritas adalah “mengorganisasikan (hal-hal) sehingga hal yang paling penting dilakukan atau ditangani terlebih dahulu.” Artinya, menetapkan prioritas diperlukan untuk menyelesaikan segala sesuatu yang perlu dilakukan. Prioritas penting karena memungkinkan kita untuk dapat memberikan perhatian sepenuhnya pada tugas-tugas yang penting dan mendesak. Sederhananya, melalui penentuan prioritas, mampu mempertajam upaya-upaya yang dilakukan agar sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan.

Artinya, dalam menyusun strategi pengawasan, auditor internal harus memahami isu-isu strategis yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasinya, dan menyusun prioritas pengawasan yang akan dilakukan selama periode tertentu. Memetakan apa yang perlu dilakukan, bagaimana melakukan, dan hasil pengawasan yang diharapkan. Dengan strategi pengawasan tersebut, maka perwujudan peran auditor internal dalam memberikan nilai tambah bagi organisasi dan para pemangku kepentingan yang terkait, semakin nyata dapat dirasakan kehadiran dan manfaatnya.

(Betrika Oktaresa)





Foto
Kominfo
BPKP

Kawal Transformasi Ekonomi dan Produktivitas

Betrika Oktaresa

Tahun 2023 diprediksi akan menjadi tahun yang penuh gejolak dan ketidakpastian ekonomi global. Berdasarkan laporan terbaru dari IMF (International Monetary Fund) yang diterbitkan pada Januari 2023 dengan judul *“World Economics Outlook 2023”*, IMF memperkirakan bahwa pertumbuhan ekonomi global akan melambat pada tahun 2023 menjadi sekitar 3,7% dari sebelumnya sekitar 5,6% pada tahun 2022. IMF mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi perlambatan pertumbuhan ekonomi global, termasuk melonjaknya harga energi dan komoditas, meningkatnya inflasi, dan kebijakan moneter yang ketat di beberapa negara.

Selain itu, laporan tersebut juga mencakup perkiraan pertumbuhan ekonomi untuk berbagai wilayah dan negara di seluruh dunia. IMF memperkirakan bahwa

pertumbuhan ekonomi di negara maju akan melambat sedikit, sementara pertumbuhan di negara berkembang dan negara rendah akan tetap solid. IMF juga memberikan pandangan regional tentang Asia, Amerika Latin, Eropa, dan Timur Tengah. Terkait Indonesia, dalam laporan yang sama, IMF memperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2023 akan meningkat menjadi sekitar 5,9%, dibandingkan dengan pertumbuhan ekonomi sebesar 3,9% pada tahun sebelumnya.

Namun, IMF juga mencatat bahwa Indonesia masih memiliki beberapa tantangan ekonomi di masa depan, termasuk tekanan inflasi yang meningkat dan defisit transaksi berjalan yang masih tinggi. IMF juga menyoroti perlunya reformasi struktural untuk meningkatkan daya saing Indonesia dan mengurangi ketimpangan ekonomi di antara wilayah dan kelompok penduduk. Secara keseluruhan, prediksi IMF

tentang pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2023 cukup positif, meskipun masih terdapat tantangan yang harus diatasi untuk memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan dan inklusif.

Respon Cepat Pemerintah

Bergerak cepat merespon tantangan tersebut, Pemerintah Indonesia telah mengantisipasi dengan mendesain berbagai program yang berfokus pada ketahanan nasional dan peningkatan produktivitas untuk transformasi ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Tantangannya, program-program pemerintah harus dipastikan merespons perubahan dinamika perekonomian, menjawab tantangan dan mendukung target pembangunan. Oleh

sebab itu, kehadiran pengawasan intern sangat diperlukan untuk mengawal program pemerintah mencapai tujuannya.

BPKP hadir dengan menetapkan Agenda Pengawasan Prioritas (APP) tahun 2023 dengan tema "Kawal Transformasi Ekonomi dan Produktivitas" sebagai bentuk pelaksanaan tugas auditor intern pemerintah yang profesional dan responsif mengawal kebutuhan negara. "APP tahun 2023 berfokus kepada 7 sektor strategis pembangunan yang dijabarkan dalam 26 tema dan 105 topik pengelolaan keuangan dan pembangunan nasional," kata Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh saat melakukan konferensi pers dengan awak media pada Rabu (1/2).



<https://bit.ly/KawalTransformasiEkonomidanProduktivitas>

Kepala BPKP menjelaskan, 7 sektor strategis di antaranya, pembangunan SDM; pembangunan infrastruktur dan konektivitas; akuntabilitas keuangan negara, daerah, dan desa; pembangunan ekonomi; ketahanan pangan; ketahanan energi; dan penguatan penyelenggaraan pemerintah yang baik dan bersih. "Untuk APPD difokuskan kepada 5 sektor strategis pembangunan dan mencakup 64 tema pengawasan dalam pengelolaan keuangan dan pembangunan daerah," ucapnya.

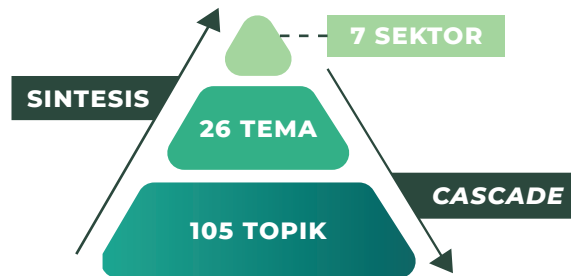
APP Tahun 2023 juga menyajikan informasi hasil pengawasan yang akan dihasilkan, pelaksana pengawasan dan waktu penyampaian hasil pengawasan setiap topik prioritas. Buku ini dapat digunakan para *stakeholders* BPKP, terutama Presiden RI, dalam mengekspektasi manfaat hasil pengawasan BPKP. Agenda ini juga dapat dijadikan rujukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Kementerian/ Lembaga/Pemerintah Daerah dalam merancang dan menyelaraskan pelaksanaan

pengawasan intern pada instansi yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, mitra kolaborasi BPKP, yaitu Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Aparat Penegak Hukum (APH), juga dapat memanfaatkan buku ini sebagai acuan dalam merancang sinergi ke depan.

Prinsip-Prinsip, Rencana, dan Waktu Penyampaian Hasil Pengawasan

Pelaksanaan pengawasan intern harus mengedepankan kecepatan dan ketepatan waktu, mengutamakan pencegahan kebocoran keuangan negara, serta mendorong kolaborasi dan sinergi. Dengan demikian, pengawasan yang dilakukan dapat memastikan kelancaran dan kebermanfaatannya dengan mengawal “Peningkatan Produktivitas untuk Transformasi Ekonomi yang Inklusif dan Berkelanjutan”. Dalam APP Tahun 2023 terdapat tingkatan penyimpulan hasil pengawasan, mencakup tingkat sektor, tingkat

tema dan tingkat topik. Pada setiap sektor yang diawasi telah dirancang simpulan strategis yang dibangun dengan seluruh informasi yang dikonsolidasikan dari tingkat tema maupun topik.



Bagian akhir APP Tahun 2023 ditutup dengan kalender penyampaian sintesis hasil pengawasan serta distribusi penanggung jawab serta pelaksana tugas pengawasan. Sintesis hasil pengawasan akan disampaikan kepada stakeholders secara triwulanan, yaitu pada pekan pertama setelah triwulan tersebut berakhir.



<https://bit.ly/APPBPKPTahun2023>

Pelaksanaan pengawasan intern tentunya harus terus menyesuaikan diri dengan lingkungan strategis dan dinamika kebutuhan. Pada tahun 2023, pelaksanaan pengawasan intern, terutama oleh BPKP, akan mengedepankan kecepatan, memastikan ketepatan waktu, mengutamakan pencegahan

kebocoran keuangan negara, serta mendorong kolaborasi dan sinergi. Dengan disusunnya APP ini diharapkan peran dan layanan pengawasan intern pemerintah dapat dihadirkan secara berkualitas dan bermanfaat maksimal. Sesuai dengan motto yang dijunjung oleh BPKP “Hadir dan bermanfaat”.



KILAS KIPRAH TAHUN 2022

Kontribusi Positif BPKP terhadap keuangan negara di tahun 2022 mencapai Rp117,83 triliun. Melalui pengawasan terhadap 86 kementerian/lembaga, 542 pemerintah daerah, dan 74.961 pemerintah desa selama tahun 2022, BPKP berhasil mendorong efisiensi belanja sebesar Rp76,32 triliun, penyelamatan keuangan negara sebesar Rp37,01 triliun, dan optimalisasi penerimaan negara sebesar Rp4,5 triliun.

Aspek pengawasan BPKP tahun 2022 terdiri dari proyek infrastruktur prioritas, pendidikan, kesehatan, dan kesejahteraan sosial. Dalam sektor pembangunan, BPKP melakukan pengawasan pada 212 proyek dan program strategis nasional, serta 112 proyek pembangunan lainnya. Sementara dalam bidang korporasi, BPKP mengawasi 114 BUMN dan anak perusahaannya, 1.154 BUMD, 1.340 BLU/BLUD serta 39.769 BUMDES.

JURUS BPKP HEMPAS KEMISKINAN EKSTREM



Pengawasan BPKP harus dapat merespon dan memastikan Program Penghapusan Kemiskinan Ekstrem dapat tuntas atau menjadi 0% pada tahun 2024. Untuk menyempurnakan data pengawasan BPKP yang diperoleh langsung dari lapangan melalui uji petik dan sampling, Deputi Bidwas PIP Bidang Polhukam PMK terus berinovasi yang salah satunya mengembangkan metode pengawasan melalui analisis data sekunder. Langkah ini dilakukan melalui kerja sama penelitian dengan Universitas Brawijaya dengan difasilitasi oleh Puslitbangwas BPKP.

Dari kajian tersebut diketahui bahwa implementasi kebijakan

penghapusan kemiskinan ekstrem menghadapi tantangan pada lima aspek, yaitu ketepatan data sasaran, ketepatan waktu penyaluran program, sinergi kelembagaan, stabilitas harga bahan pokok, dan kualitas pertumbuhan ekonomi. Dari aspek ketepatan data, pemerintah harus cari cara untuk mendapatkan data penduduk miskin yang tepat. Ketepatan data *by name by address* adalah kunci ketepatan pemberian bantuan pada masyarakat yang membutuhkan.

Kajian tersebut juga melakukan estimasi pemodelan kemiskinan ekstrem untuk melihat efektivitas implementasi program penurunan beban pengeluaran (PBP) hingga bagaimana kontribusi peran program sembako dalam menurunkan kemiskinan.

Penyempurnaan pengawasan BPKP melalui penelitian mempertajam hasil pengawasan dengan menjadikannya lebih komprehensif dan diandalkan.

BUKAN SEMBARANG SUMPAAH



BPKP memberikan 981 keterangan ahli sepanjang tahun 2022. Sebagai *trusted advisor*, selain melakukan audit investigatif dan audit penghitungan kerugian keuangan negara, BPKP juga memberikan keterangan ahli pada persidangan terkait tindak pidana korupsi. Kecurangan yang terjadi pada keuangan dan pembangunan di Indonesia menjadi salah satu objek pengawasan BPKP.

Hal ini menjadi bukti komitmen BPKP dalam upaya-upaya pencegahan, deteksi, dan penindakan kecurangan (*fraud*).

P3DN 2023

FOKUS PADA MANFAAT DAN DAMPAK

“Mulai dari diri sendiri” jadi prinsip pemerintah dalam meningkatkan penggunaan produk dalam negeri (P3DN). BUMN tidak hanya memberikan dukungan iklim usaha pada UMKM melalui alokasi belanja, tetapi juga berperan sebagai penyedia barang untuk pemerintah. Dalam Rapat Koordinasi Teknis Pengawasan Intern P3DN (8/2/23) yang digelar BPKP, Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh mengingatkan agar Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) produk harus ditingkatkan, sebab ruang peningkatan P3DN dan TKDN masih terbuka.

BPKP bekerja sama dengan Satuan Pengawas Intern (SPI) BUMN dalam mengawasi implementasi P3DN yang berfokus pada kepatuhan, manfaat, hingga dampaknya. Deputi Kepala BPKP Bidang Akuntan Negara Sally Salamah menyebutkan beberapa Informasi Hasil Pengawasan yang diharapkan, antara lain analisis kepatuhan implementasi kebijakan dan kelembagaan P3DN; analisis ketepatan kebijakan dan kepatuhan TKDN; potret alokasi dan realisasi P3DN pada pasar PBJ; efektivitas penggunaan e-katalog; potret akuntabilitas dan kinerja program penciptaan substitusi impor; hambatan dan permasalahan pengendalian P3DN; analisis manfaat/dampak kebijakan P3DN; dan rekomendasi perbaikan desain dan implementasi kebijakan.



Dengan realisasi TKDN tahun 2022 di BUMN yang mencapai Rp189,27 triliun, dan realisasi belanja produk dalam negeri sebesar Rp342,18 triliun, Sekretaris Kementerian BUMN Susyanto mengapresiasi peran BPKP dalam mengawal P3DN di BUMN. Ia meminta kepada SPI BUMN untuk konsisten bersinergi dan berkolaborasi dengan BPKP untuk bersama-sama menjaga akuntabilitas P3DN di lingkup BUMN.

SEIRAMA JAGA LAHAN PANGAN

Presiden menaruh perhatian pada penggunaan anggaran yang efektif (*money follow function*), efisien (*spending better*) dan berorientasi pada *outcome*. Untuk mewujudkan



hal tersebut dalam program ketahanan pangan, BPKP merangkul APIP dan APH untuk bersinergi mencegah alih fungsi lahan produktif pertanian.

Melalui Agenda Prioritas Pengawasan (APP) Tahun 2023, BPKP hadir melakukan pengawasan lintas sektor terkait dengan lahan pertanian terhadap mitranya, yakni Kementerian Pertanian, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Badan Pusat Statistik, Badan Pertanahan Nasional, pemerintah daerah. Tugas ini dibantu inspektorat jenderal yang melaksanakan fungsi *assurance* dan *consulting* terhadap unit kerja teknisnya. Setiap ketidakpatuhan terhadap peraturan yang berlaku, seperti alih fungsi lahan ilegal, penerbitan izin mendirikan bangunan (IMB) ilegal, tumpang tindih izin, menjadi ranah aparat penegak hukum (APH) untuk ditindaklanjuti.

TATA TITI 4.000 DESA WISATA

Bersama Kementerian Desa PDTT, BPKP mencanangkan upaya pembangunan dan pengembangan desa wisata, melalui penerapan manajemen risiko. Tercatat, pada tahun 2023 target desa wisata berjumlah 4.000 desa di seluruh Indonesia.

Direktur Pengawasan Tata Kelola Pemerintah Daerah Nani Ulina Kartika Nasution merinci enam faktor yang perlu dikelola, yaitu kawasan, produk, perencanaan pembangunan, pengawasan, kapasitas SDM pelaku usaha pariwisata, dan data kepariwisataan. Mengembangkan desa wisata, Kementerian Desa PDTT perlu mengidentifikasi isu-isu dalam register risikonya, seperti kebutuhan dokumen



Kebijakan (*Grand Design*) Pembangunan Desa Wisata, *database* desa wisata, pembangunan kepariwisataan yang masih sektoral, penyediaan infrastruktur penunjang dan pemberdayaan kepariwisataan di desa. Atas risiko tersebut, dapat dirumuskan pengendalian yang tepat untuk menanggulangnya.

Informasi Hasil Pengawasan Analitik

Wujudkan Reformasi Birokrasi Tematik

Carlo Rivelacio,

Auditor pada Deputy Bidang
Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah

Sejarah mencatat perubahan orde ketatanegaraan, yang diikuti penyesuaian kebutuhan dan tuntutan. Reformasi mulanya lebih menggagas perubahan politik, hukum, dan ekonomi. Namun, belum cukup tegas menggagas birokrasi.

Seiring waktu, prinsip *Clean Government and Good Governance* diterapkan pada pelayanan publik dan pembangunan aparatur negara.

Pada dekade kedua, birokrasi ditargetkan berkelas dunia.

Presiden pun menginstruksikan fokus pada empat tema. Reformasi Birokrasi Tematik, namanya. BPKP hadir dengan Agenda Prioritas Pengawasan (APP) di mana isu strategis pemerintahan dijabarkan dalam sektor, tema, serta topik pembangunan.

Dengan adanya aspek tematik dalam reformasi birokrasi, bagaimana APP BPKP dapat berkontribusi?



Foto
**BPKP
Babel**



Mengingat Sejarah, Merancang Asa Perubahan Tata Kelola

Reformasi lahir atas tuntutan masyarakat. Tuntutan timbul disebabkan maraknya praktik aparatur yang kurang pantas¹. Krisis multidimensi 1998 mendorong reformasi

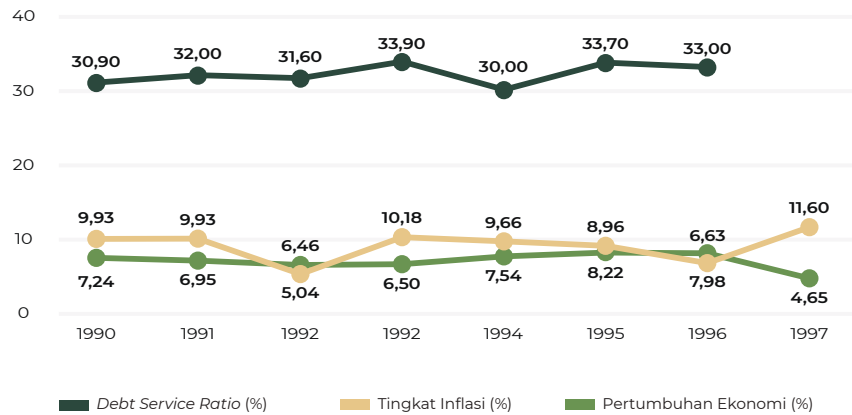
penyelenggaraan pemerintahan. Bidang ekonomi, hukum, dan politik menjadi sorotan². Namun demikian, ranah birokrasi belum menjadi bintang utama, sebab Indonesia lebih memerlukan pemulihan ekonomi, nasionalisasi, dan pemberantasan KKN³.

¹ Surijadi., dan Tamaela, E. Y. 2018 . The Effect of Accountability, Transparency, Openness, Fairness and Competition on Effectiveness and Efficiency of Eprocurement In Maluku Provincial Procurement Services Unit.

² Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010.

³ Lepi T. Tarmidi. Krisis Moneter Indonesia : Sebab, Dampak, Peran IMF dan Saran.

Kondisi Ekonomi Indonesia Menjelang Krisis Multidimensi 1998



Pada tahun 1997, *Debt Service Ratio* di atas 20%, tingkat inflasi sebesar 11,60%, dan ekonomi yang merosot di angka 4,65% berdampak pada krisis multidimensi 1998.

Sumber: BPS, Indikator Ekonomi; Bank Indonesia, Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, World Bank, Indonesia in Crisis, July 2, 1998

Pada tahun 2004, reformasi birokrasi diperkenalkan melalui prinsip *Clean Government and Good Governance*, yang mengencangkan komitmen aparatur negara dalam memberikan pelayanan prima. Momen tersebut dikenal sebagai Reformasi Birokrasi Gelombang Pertama. Waktu berselang, reformasi birokrasi kemudian ditetapkan dalam rancangan besar yang dikenal sebagai *Grand Design Reformasi Birokrasi*. Hal tersebut menjadi *milestone* Reformasi Birokrasi Gelombang Kedua, yang menetapkan visi “Birokrasi Berkelas Dunia”.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan pemerintahan, *Grand Design*

Reformasi Birokrasi memetakan delapan area perubahan, yakni penataan organisasi, penataan tata laksana, deregulasi kebijakan, penataan sistem manajemen aparatur, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, peningkatan standar pelayanan publik, dan manajemen perubahan.

Memformulasikan Agenda Prioritas Pengawasan

Pada tahun 2022, berdasarkan arahan Presiden Joko Widodo, reformasi birokrasi harus mempercepat penyampaian manfaat program strategis pemerintah bagi masyarakat. Untuk itu, reformasi birokrasi perlu diarahkan secara tematik dalam empat fokus strategis.



Melalui APP Tahun 2023, BPKP dapat mendukung keempat fokus Reformasi Birokrasi Tematik.

1. Pengentasan Kemiskinan



Secara umum, APP memiliki relevansi terhadap area perbaikan Pengentasan Kemiskinan.

APP mengakomodasi proses bisnis program melalui analisis efektivitas program. Sementara itu, area manajemen data diakomodasi oleh potret data sosial ekonomi. Untuk area regulasi/kebijakan, APP menghadirkan analisis kebijakan dan alokasi anggaran, serta efektivitas bauran kebijakan perlindungan sosial.

Area perbaikan dukungan teknologi informasi dapat dihadirkan secara eksklusif. Hal tersebut dapat diupayakan dalam identifikasi hambatan/permasalahan untuk menjadi rekomendasi strategis.



2. Peningkatan Investasi



Terkait investasi, BPKP hadir melalui empat Topik APP, yakni Kemudahan Berusaha, Pengembangan Kawasan Ekonomi Khusus/Kawasan Industri (KEK/KI), Tata Kelola Investasi Sektor Energi, serta Investasi dan Riset Bidang Energi Baru Terbarukan.

Proses bisnis program diakomodasi oleh analisis dampak kemudahan perizinan, pengembangan KEK/KI, potensi dan tantangan investasi sektor energi, fasilitasi investasi, serta pengelolaan dan pemanfaatan hasil riset. Sementara itu, analisis efektivitas koordinasi kelembagaan perizinan berusaha dan KEK/KI dapat mengakomodasi area perbaikan integrasi program. Untuk area regulasi/kebijakan, APP menghadirkan analisis bauran kebijakan kemudahan perizinan, KEK/KI, investasi, serta kebijakan riset energi. Area perbaikan dukungan teknologi informasi dihadirkan secara eksklusif dalam analisis *One Single Submission* (OSS), sebagai sistem perizinan usaha secara elektronik⁴.



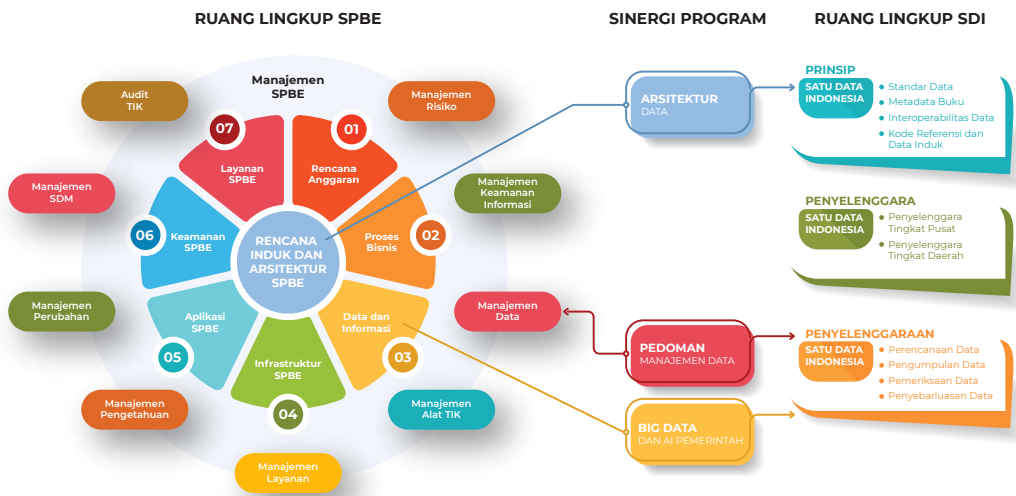
3. Digitalisasi Administrasi Pemerintahan



Administrasi pemerintahan merupakan salah satu sektor prioritas dalam kerangka percepatan transformasi digital⁵. Digitalisasi administrasi pemerintahan membuka kesempatan eksplorasi APP pada Sektor Penguatan Penyelenggaraan Pemerintahan yang Baik dan Bersih. Sektor tersebut dapat memotret realita penyederhanaan birokrasi,

pembangunan *platform Smart Aparatur Sipil Negara* (Smart ASN), dan pengetahuan dan keterampilan digital aparatur.

Penyederhanaan birokrasi secara digital didukung dengan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)⁶. Pada perkembangan terkini, arsitektur SPBE akan diintegrasikan dengan kebijakan Satu Data Indonesia (SDI), guna menciptakan data berkualitas dan mudah dibagi-pakai oleh pemerintah⁷.



Keterkaitan SPBE dan Satu Data Indonesia

Sumber: Peraturan Presiden Nomor 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Nasional

⁴ <https://oss.go.id>

⁵ Roadmap Indonesia Digital Tahun 2021 – 2024.

⁶ <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/penyederhanaan-birokrasi-ciaptakan-ekosistem-digital-dan-fleksibilitas-kerja>

⁷ <https://satudata.go.id/tentang>

Digitalisasi administrasi pemerintahan juga diterapkan dalam pembangunan



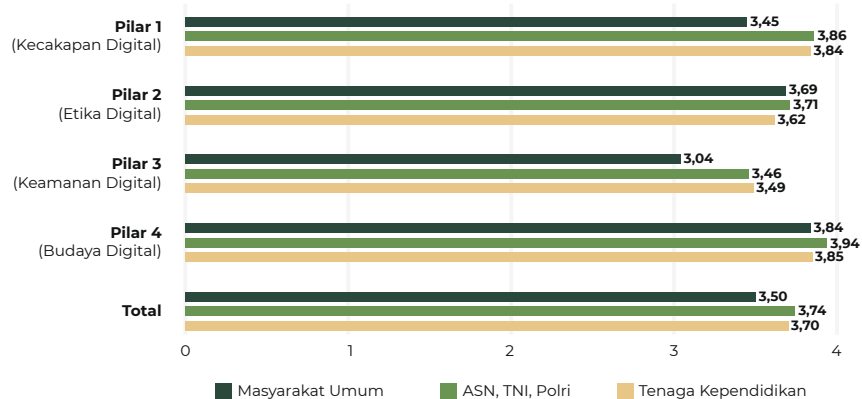
Laman Smart ASN

Sumber: <https://sso.smartasn.id/login>

platform Smart ASN sebagai bentuk pengelolaan *human capital*⁸. SMART ASN terdiri atas modul akuntabilitas kinerja, manajemen talenta, pembelajaran daring, dan basis data kepegawaian sebagai penunjang.

Digitalisasi administrasi pemerintahan menuntut peningkatan literasi digital ASN yang meliputi lima pilar, yakni kecakapan, etika, keamanan, dan budaya⁹. Literasi digital pada ASN, TNI, dan Polri dinilai lebih baik dibandingkan dengan kelompok lainnya. Namun, kelima pilar masih perlu ditingkatkan, khususnya keamanan.

Survei Indeks Literasi Digital Nasional Tahun 2022



Sumber: Diolah dari hasil Survei Indeks Literasi Digital Nasional Indonesia Tahun 2022 oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika

4. Prioritas Aktual Presiden



Prioritas aktual Presiden yang terdiri atas Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN) dan Pengendalian Laju Inflasi telah diakomodasi dalam dua topik APP.

Di sisi P3DN, area penetapan prioritas pemenuhan kebutuhan pemerintahan, dominasi pada e-katalog, dan kerja sama lintas sektor sepenuhnya selaras dengan APP. Di sisi lain, informasi APP berupa analisis kebijakan dan tata kelola, konvergensi prioritas upaya daerah, dan efektivitas pelaksanaan pengendalian inflasi daerah, dapat mengakomodasi area penjaminan stabilitas harga, khususnya kebutuhan pokok.

Simpulan

Dengan APP, BPKP memiliki kontribusi signifikan dalam menyukseskan Reformasi Birokrasi Tematik. Penyesuaian dapat dilakukan sebagai langkah optimalisasi. Optimalisasi pertama, menginkluskasikan penyederhanaan birokrasi, efektivitas *platform Smart*



ASN dalam mendukung visi pemerintah, dan peningkatan literasi digital. Ketiganya dijadikan sebagai substansi informasi hasil pengawasan dalam Sektor Penguatan Penyelenggaraan Pemerintahan yang Baik dan Bersih. Optimalisasi kedua, memastikan kedelapan perspektif area perubahan reformasi birokrasi telah tertanam (*embedded*) dalam setiap analisis kebijakan, kelembagaan, akuntabilitas kinerja dan keuangan, serta efektivitas program dalam memberikan dampak bagi masyarakat, oleh BPKP yang Adaptif Bernilai.

Foto
BPKP
Malut

⁸ Buku Panduan Penggunaan Smart ASN.

⁹ <https://aptika.kominfo.go.id/2023/02/indeks-literasi-digital-indonesia-kembali-meningkat-tahun-2022/>

Reformasi Birokrasi Tematik

DALAM PRIORITAS PENGAWASAN BPKP 2023

1.

Reformasi Birokrasi Tematik

Pengentasan Kemiskinan

RB Tematik Pengentasan kemiskinan menekankan pada upaya pencapaian target kemiskinan sebesar 7% dan kemiskinan ekstrem sebesar 0% pada tahun 2024



Agenda Prioritas Pengawasan Tahun 2023

- | | |
|---------------|---|
| Sektor | Sektor pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas |
| Tema | Kesejahteraan sosial |
| Topik | <ul style="list-style-type: none">● Transformasi data menuju registrasi sosial ekonomi● Bauran program kesejahteraan sosial penguatan platform penyaluran s.d. pemanfaatan bantuan sosial● Implementasi bansos APBD● Implementasi bansos APBDesa● Efektivitas pengentasan kemiskinan ekstrem● Pengembangan perlindungan sosial adaptif |

2.

Reformasi Birokrasi Tematik

Peningkatan Investasi

RB Tematik Peningkatan Investasi menekankan pada upaya peningkatan kemudahan berusaha, penciptaan lapangan pekerjaan, dan keadilan ekonomi



Agenda Prioritas Pengawasan Tahun 2023

- | | |
|---------------|---|
| Sektor | Pembangunan ekonomi |
| Tema | Peningkatan arus masuk investasi dan penguatan industri dalam negeri |
| Topik | <ul style="list-style-type: none">● Kemudahan berusaha● Pengembangan kawasan ekonomi khusus/kawasan industri |

Sektor	Ketahanan energi
---------------	------------------

Tema	Keterjangkauan energi
-------------	-----------------------

- | | |
|--------------|---|
| Topik | <ul style="list-style-type: none">● Tata kelola investasi sektor energi● Investasi dan riset bidang energi baru terbarukan |
|--------------|---|



3.

Reformasi Birokrasi Tematik

Digitalisasi Administrasi Pemerintahan

RB Tematik Digitalisasi Administrasi menekankan pada perwujudan birokrasi yang tangkas, adaptif, dan cepat, serta mudah dalam memberikan pelayanan publik

**Agenda Prioritas Pengawasan Tahun 2023**

Sektor Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas

Tema Kesehatan

Topik Penguatan inovasi dan teknologi kesehatan (Digitalisasi Layanan Kesehatan)

Sektor Penguatan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih

Tema Penguatan tata kelola



4.

Reformasi Birokrasi Tematik

Prioritas Aktual Presiden

RB Tematik Prioritas Aktual Presiden menekankan pada upaya peningkatan penggunaan produk dalam negeri dan pengendalian laju inflasi

**Agenda Prioritas Pengawasan Tahun 2023**

Sektor Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas

Tema Peningkatan arus masuk investasi dan penguatan industri dalam negeri

Topik Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN)

Sektor Akuntabilitas keuangan negara, daerah dan desa

Tema Akuntabilitas pengelolaan keuangan pemerintah daerah

Topik Efektivitas pengendalian inflasi daerah



Ilustrasi
Septian
Agam

Ketika Semua Pegawai adalah *Risk Manager*

Betrika Oktaresa



Foto
Kominfo
BPKP



Manajemen risiko, mendengar dua kata ini sekarang, tentu pembaca sudah jauh lebih familiar dibandingkan satu atau dua dekade yang lalu. Apalagi tidak hanya menjadi sebuah ilmu pengetahuan saja, manajemen risiko sudah diimplementasikan pada berbagai sektor termasuk sektor pemerintah. Lalu, bagaimana manajemen risiko diimplementasikan sejauh ini? Dalam survei yang dilakukan oleh PwC pada tahun 2018 dengan judul *"The State of Risk Oversight: An Overview of Enterprise Risk Management Practices"*, ditemukan fakta bahwa organisasi cenderung mengadopsi pendekatan *compliance-based* dalam implementasi manajemen risikonya. Sebanyak 49% responden dalam survei tersebut mengatakan bahwa kepatuhan hukum dan regulasi merupakan faktor utama yang mempengaruhi manajemen risiko di organisasi mereka. Survei Allianz pada tahun 2019 dengan judul *"Risk Management in the Era of Digitalization"* menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi (55% responden) masih mengadopsi pendekatan *document-based* dalam manajemen risiko, di mana mereka lebih fokus pada pengumpulan data dan pembuatan laporan daripada

tindakan yang sesuai dengan risiko yang diidentifikasi.

Di sektor publik pun, survei yang membahas manajemen risiko pada sektor publik juga telah dilakukan dengan hasil yang hampir sama. Misalnya, merujuk pada *Global Risk Management Survey for the Public Sector* yang dilakukan oleh AoN pada tahun 2019. Survei yang melibatkan lebih dari 500 responden dari berbagai sektor publik di seluruh dunia tersebut menunjukkan bahwa sektor publik (lebih dari 70% responden) cenderung mengadopsi pendekatan *compliance-based* dalam manajemen risiko, di mana fokus utama adalah memenuhi persyaratan peraturan atau standar tertentu. Selain itu, survei tersebut juga menunjukkan bahwa sektor publik masih menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola risiko, seperti kurangnya sumber daya dan keterbatasan dalam teknologi informasi.

Secara keseluruhan, survei-survei tersebut menunjukkan bahwa manajemen risiko masih banyak dianggap sebagai suatu keharusan atau kewajiban untuk memenuhi persyaratan peraturan atau standar tertentu, sehingga pendekatan yang diambil masih cenderung *compliance-based* atau *document-*

based. Namun, survei-survei ini juga menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi pendekatan ERM yang lebih matang, lebih mampu mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam strategi bisnis mereka dan lebih fokus pada pemahaman tentang risiko dan dampaknya pada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa masih diperlukan upaya untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran mengenai manajemen risiko yang berorientasi pada nilai (*value-based*) bagi organisasi, termasuk di sektor publik.

Menengok Swissgrid Mengelola Risiko

Lalu, bagaimana menggeser pendekatan *compliance-based* atau *document-based* menjadi *value-based*? Artikel oleh Anette Mikes and Robert F. Bruner yang berjudul “*When Every Employee Is a Risk Manager*” pada tahun 2021 yang dirilis oleh *Harvard Business Review* dapat memberi *insight* guna menjawab pertanyaan tersebut. Duo penulis tersebut memperkenalkan dan mendokumentasikan bagaimana Swissgrid, operator jaringan listrik yang menjadi andalan negara Swiss, memperkenalkan dua proses manajemen risiko paralel dalam sistem manajemen risiko perusahaannya untuk mengidentifikasi dan memitigasi risiko strategis, risiko eksternal, bahkan risiko yang baru.

Pertama, mereka mengadakan lokakarya (*workshop*) risiko yang interaktif dan berulang kali untuk setiap unit bisnis, tim eksekutif, dan dewan direksi. Dalam lokakarya tersebut, para peserta meninjau risiko yang sebelumnya sudah diidentifikasi dan juga mengidentifikasi risiko baru. Kemudian, mereka mengevaluasi setiap risiko dengan menggunakan skala yang terstruktur dan menetapkan prioritas dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada untuk memilih tindakan mengurangi kemungkinan dan dampaknya.

Kedua, Swissgrid melengkapi



sesi *intimate* dalam lokakarya tersebut dengan aplikasi pelaporan yang mudah digunakan (yang disebut RiskTalk, dibuat oleh Kurt Meyer dan Anette Mikes) yang mudah diakses oleh para pegawai karena berbentuk aplikasi yang terpasang di ponsel masing-masing. RiskTalk memudahkan pegawai untuk melaporkan masalah atau hambatan apapun yang dapat berdampak buruk pada prioritas strategis atau operasional perusahaan. Platform ini, mampu menjadi penghubung observasi dan/atau kekhawatiran pegawai kepada manajemen Swissgrid. Kedua proses manajemen risiko ini

telah diterima dan dipertahankan oleh manajemen senior Swissgrid bahkan setelah pendiri mereka, *chief risk officer* pertama, meninggalkan organisasi.

Manfaatkan Waktu Setiap Orang secara Efisien

Setiap proses manajemen risiko dalam sistem ERM Swissgrid dirancang untuk meminimalkan waktu yang diperlukan oleh manajemen. *Risk officer*, yang berada di setiap unit bisnis dalam organisasi, memutuskan frekuensi lokakarya untuk unit masing-masing. Mereka, karena aktivitas *day-to-day*-nya berada di dalam unit tersebut, secara berkala dapat memperbarui penilaian risiko melalui *face-to-face discussions* dengan para manajer di unit masing-masing, dan berbagai informasi yang dialirkan dari bawah melalui para pegawai via RiskTalk.

RiskTalk sendiri dirancang untuk meminimalkan waktu pengguna. Pegawai, dalam waktu kurang dari satu menit, dapat mengirimkan pesan yang diberi *geo-tagged*, *date-stamped*, dan dengan opsi untuk melampirkan foto situasi yang berpotensi berbahaya. Pegawai dapat menggunakan bahasa sehari-hari, bukan jargon manajemen risiko, dan tidak diharuskan mengklasifikasikan atau menetapkan prioritas untuk masalah yang mereka laporkan.



— Foto
swissgrid.ch —



Foto
Kominfo
BPKP

Tim triase yang akan melakukan meta-analisis untuk menilai prioritas risiko yang dilaporkan dan potensi dampaknya.

Selain itu, perlu diciptakan keamanan psikologis seputar pelaporan risiko, bahwa pentingnya membangun budaya *speak-up* yang merupakan oksigen dari manajemen risiko. Sebelum dua proses manajemen risiko diperkenalkan, Swissgrid rentan terhadap kecenderungan organisasi untuk melakukan *“shooting the messenger”* kepada si pembawa informasi tidak baik. Proses risiko membantu mengubah budaya tersebut dan membuat pegawai merasa aman untuk melakukan pelaporan. Sejak diperkenalkan, tidak ada

manajer atau pegawai yang dihukum karena melaporkan masalah dan/atau kesalahan.

Fokuskan Manajer pada Risiko yang Paling Relevan

Risk officer mendengarkan semua kekhawatiran, baik yang disuarakan oleh eksekutif dalam lokakarya risiko atau yang dilaporkan melalui RiskTalk. Bisa saja, mereka mengadakan lokakarya risiko khusus, dengan seorang ahli dari dalam atau luar organisasi untuk membahas masalah yang muncul tetapi kurang dipahami. Para eksekutif juga bersedia menghadiri lokakarya ini karena mereka menganggapnya sebagai kesempatan untuk belajar. Rancangan RiskTalk

menampilkan isu-isu yang paling relevan untuk prioritas operasional dan strategis perusahaan, termasuk keselamatan, pemberian layanan, keunggulan proses, dan efisiensi biaya. Aplikasi meminta pegawai untuk menandai masalah yang dilaporkan dengan prioritas yang paling mungkin terpengaruh.

Dengan penandaan prioritas, manajemen dapat melihat seberapa banyak masalah yang terkait dengan prioritas tertentu yang masih belum terselesaikan, mendorong pertanyaan lanjutan, seperti, “Jika keselamatan adalah prioritas nomor satu kita, mengapa tiga masalah terkait keselamatan masih belum terselesaikan selama enam bulan?” Tanggapan selanjutnya memerangi patologi yang paling ditakuti oleh manajer risiko, yang mereka gambarkan sebagai “inkubasi risiko”. Masalah yang dilaporkan dalam RiskTalk terkadang sangat tidak mencolok, bahkan sepele, sehingga banyak manajer secara naluriah mengabaikannya. Swissgrid mengompensasi bias perilaku manusia untuk meremehkan kemungkinan dan konsekuensi dari peristiwa yang tidak biasa dengan meminta tim triase multidisiplin khusus untuk secara sengaja khawatir, bahkan paranoid, tentang semua kemungkinan dan konsekuensi dari setiap peristiwa yang dilaporkan.

Tetapkan *Tone of the Top* untuk Visibilitas dan Akuntabilitas Risiko

Chief Risk Officer (CRO)

mengadakan dan memfasilitasi lokakarya risiko manajemen semi-tahunan bagi para kepala unit bisnis dan CEO. Di lokakarya tersebut, setiap peserta membuat presentasi tentang profil risiko unitnya, diikuti dengan tantangan dan klarifikasi. Melalui pertemuan tersebut dapat menciptakan visibilitas tentang kapan risiko yang dilaporkan oleh satu unit bisnis mungkin juga dialami oleh unit bisnis lain, terkadang dengan cara yang tidak terduga. Hasil lokakarya ini akan dianalisis dan disusun dalam bentuk laporan yang akan disampaikan kepada *top management* sebagai bagian dari penegasan bahwa risiko dikelola secara serius.

Mengidentifikasi dan mengelola risiko strategis dan yang muncul sangat berbeda dengan mengelola fungsi audit dan kepatuhan. Identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko memerlukan aliran informasi dan pemantauan yang berkelanjutan oleh manajer di atas, bawah, dan di seluruh organisasi. Berkat pendekatan barunya, Swissgrid telah berhasil mengubah fungsi manajemen risikonya dari latihan *check-lists* menjadi proses manajemen terintegrasi di mana semua pegawai, manajer, dan eksekutif bersatu padu mengelola risiko yang menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari mereka.

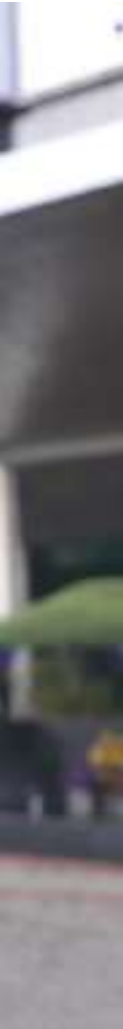


Foto
Kominfo
BPKP

PNS BERCERMIN:

Profesi yang Didamba Sekaligus Dicela

Abdur Rahman Setiawan,
Analisis Kepegawaian Muda pada Badan Kepegawaian Negara



Pasal 1 UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengartikulasikan bahwa pegawai negeri sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai aparatur sipil negara (ASN) secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Sebagai bagian dari keluarga besar ASN, eksistensi dan karakter PNS nampak khas.

Eksistensi dan karakter yang unik serta inheren (melekat) pada Pegawai Negeri Sipil adalah profesi yang didambakan sebagian masyarakat, namun secara bersamaan menjadi profesi yang digugat, bahkan “dihujat” oleh sejumlah elemen masyarakat.

Secara kasat mata, kita dapat memperhatikan fenomena sebagian masyarakat mengidam-idamkan menjadi PNS. Pertama, tingginya minat masyarakat mengikuti seleksi masuk Pendidikan Tinggi Kedinasan (PTK) yang diselenggarakan pemerintah. Pendidikan Tinggi Kedinasan ini antara lain adalah Politeknik Statistika STIS yang dikelola Badan Pusat Statistik dan Politeknik Keuangan Negara STAN yang dibina oleh Kementerian Keuangan. Kedua, tingginya minat masyarakat terhadap rekrutmen

CPNS atau Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di instansi pemerintah pusat dan daerah, khususnya melalui jalur/pelamar umum. Berdasarkan data yang disajikan oleh Badan Kepegawaian Negara, total pelamar yang melakukan pendaftaran Seleksi Calon ASN Tahun 2021 sebanyak 4.034.366 orang. Dari total pelamar submit tersebut, 3.339.722 pelamar dinyatakan “Memenuhi Syarat” (MS) setelah melalui rangkaian tahapan seleksi administrasi. Jumlah ini termasuk hasil masa sanggah administrasi di mana 694.644 pelamar dinyatakan “Tidak Memenuhi Syarat” (TMS). Ketiga, banyaknya orang yang menjadi korban penipuan agar dapat diangkat menjadi CPNS atau pun PPPK. Para korban, baik dari jalur pelamar umum maupun jalur tenaga honorer, tentu memiliki hasrat besar menjadi CPNS. Hal ini tentu tidak hanya memprihatinkan, tetapi juga meresahkan dan merugikan masyarakat beserta instansi pemerintah. Keempat, intensnya tuntutan (tekanan) sebagian kelompok masyarakat kepada pemerintah agar dapat diangkat menjadi CPNS ataupun PPPK. Tuntutan ini disampaikan melalui aksi demonstrasi di jalanan atau tempat tertentu hingga audiensi dengan instansi pemerintah terkait. Para demonstran ini antara lain sebagian mantan tenaga honorer kategori II dan kelompok masyarakat lainnya.

Di satu sisi, mimpi masyarakat untuk berkarir sebagai PNS dapat berimplikasi positif, baik bagi instansi pemerintahan maupun bagi masyarakat itu sendiri. Mengapa demikian? Nuansa positif terjadi, jika masyarakat terpacu untuk bersaing menjadi CPNS secara jujur dan objektif sehingga orang-orang yang terpilih dan lulus dalam tes CPNS maupun sekolah kedinasan kelak adalah mereka yang berkualitas serta berintegritas. Namun di sisi lain, fenomena ini juga bisa berimplikasi negatif, jika animo masyarakat begitu tinggi, namun “mendobrak” norma, standar, prosedur, dan kriteria (NSPK) kepegawaian yang ada.

Nuansa negatif pun pada akhirnya terlukis pada fenomena keempat, yakni sekelompok masyarakat melakukan tekanan agar diangkat menjadi PNS. Merasa telah mengabdikan kepada Ibu Pertiwi dan berjasa, kelompok ini minta diangkat sebagai kandidat ASN tanpa mengindahkan NSPK kepegawaian yang berlaku. Kondisi tersebut tentu menyulitkan posisi pemerintah, sebab sering dibenturkan dengan berbagai pihak, seperti DPR dan DPRD.

Merujuk pada buku *“Merekonstruksi Indonesia: Sebuah Perjalanan Menuju Dynamic Governance”*, Azhar Kasim mengartikulasikan bahwa secara umum prosedur pelayanan yang

berbelit-belit dan membutuhkan waktu lama merupakan ciri khas layanan kantor pemerintah (hal. 227). Hal ini diperparah dengan kurangnya koordinasi antar-sektor terkait, sehingga proses pelayanan publik berlangsung tumpang tindih. Sementara, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dibuat oleh pejabat tinggi di masing-masing instansi pemerintah bersifat bias dan tidak obyektif. Hal ini dikarenakan LAKIP bersifat evaluasi diri, sehingga tiap instansi cenderung melaporkan perihal yang baik dan menyembunyikan yang buruk (hal. 228)

Selanjutnya, *labelling* (penjulukan) terhadap PNS setidaknya bisa terjadi melalui tiga saluran. Pertama, melalui media massa. Pemberitaan media massa yang intens dan kerap disertai penjulukan terhadap kasus yang menimpa PNS, mendorong masyarakat untuk ikut menjuluki PNS. Kedua, melalui pengalaman langsung (*hands-on experience*) anggota masyarakat. Seorang anggota masyarakat mungkin mendapat pengalaman buruk saat berinteraksi dengan PNS, misalnya ketika mengurus pembuatan KTP. Pengalaman buruk ini menjadi ‘senjata’ orang tersebut guna memberi julukan bagi para PNS. Ketiga, informasi yang disajikan oleh masyarakat yang satu kepada anggota masyarakat lainnya. Seorang

anggota masyarakat yang memiliki label negatif terhadap instansi pemerintah—berdasarkan pengalaman pribadi ataupun informasi media massa—dapat ‘menularkan’ persepsi negatif tersebut kepada anggota masyarakat lainnya.

Berkaitan dengan hal tersebut, PNS hendaknya melakukan beberapa hal guna menjawab “gugatan-gugatan” publik di atas. Seorang pegawai perlu menyadari keharusan dan kebutuhan dan guna mengembangkan kemampuan dan potensi diri, serta berinisiatif melakukan pemberdayaan ini meskipun instansinya mungkin tidak

selalu dapat memfasilitasi. Berlandaskan PP Nomor 17 tahun 2020, khususnya pada pasal 303 ayat (3), setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi. Secara simultan, masyarakat pun perlu berperan aktif, di antaranya dengan menjauhi praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) tatkala melamar menjadi CPNS atau ketika membutuhkan layanan publik

Kemudian, PNS sebaiknya menyadari bahwa suatu ketidakteraturan (pelanggaran) dapat mengundang ketidakteraturan lainnya. Untuk

—
Foto
**Kominfo
BPKP**
—



itu, suatu kesalahan—meskipun terkesan sepele, hendaknya tidak dirasionalisasi dan dianggap remeh. Kriteria-kriteria yang objektif harus dipertimbangkan dalam menelaah kesalahan yang dilakukan oleh pegawai. PNS selayaknya tidak terpengaruh dengan mengikuti pelanggaran ataupun kesalahan yang dilakukan individu dan kelompok lainnya, meskipun kesalahan dan pelanggaran ini kerap dianggap ‘lazim’ untuk dilakukan.

Instansi pemerintah –sebagai suatu organisasi— sepatutnya dapat berperan lebih konkret dalam menciptakan PNS yang berkualitas dan berintegritas, antara lain dengan menegakkan *reward and punishment system* (sistem penghargaan dan sanksi) secara konsisten dan penuh komitmen. Peran organisasi merupakan *conditio sine qua non* (syarat mutlak) guna menangani fenomena ‘masyarakat menggugat’ tersebut.

Pada hakikatnya, memang sulit—jika tidak mau dikatakan mustahil—untuk membantah

gugatan dan julukan-julukan negatif yang ditujukan kepada profesi ini. Namun demikian, hal ini tidak juga memberikan pembenaran terhadap ulah oknum PNS yang memicu timbulnya stigma-stigma negatif.

Masyarakat, media massa, dan media sosial idealnya tidak melakukan diseminasi penjulukan (stigmatisasi). Menggeneralisasi bahwa semua ASN tidak produktif dan bermasalah merupakan sikap emosional dan tidak tepat. Faktanya, tidak sedikit PNS yang masih bekerja dengan sepenuh hati dan berdedikasi kepada masyarakat, serta taat dalam menegakkan NSPK kepegawaian yang berlaku. Kita perlu memahami bahwa instansi pemerintah, masyarakat, dan ASN perlu terus berkolaborasi dengan guna menyajikan solusi cergas terhadap beragam stigmatisasi profesinya. Pembinaan profesionalitas dan integritas PNS membutuhkan komitmen, konsistensi, dan waktu yang tidak instan. Upaya ini sejalan dengan adagium *Rome was not built in a day*.

Referensi

<https://www.bkn.go.id/dimulai-hari-ini-skd-cpns-seleksi-kompetensi-ppk-non-guru-berlangsung-di-450-titik-lokasi/>
Kasim, Azhar,dkk. Merekonstruksi Indonesia: Sebuah Perjalanan Menuju Dynamic Governance. 2015. Jakarta: Gramedia.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.



Mengurai Benang Merah Manajemen Risiko, Sistem Manajemen Pengetahuan, dan Kinerja

Pemahaman dan definisi tentang kinerja organisasi dalam literatur dan beberapa penelitian manajemen yang menjadikan isu ini dan terus mengalami perkembangan. Di lingkup birokrat, pertanggungjawaban kinerjanya diatur dalam Perpres Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Setiap tahun, Kementerian PANRB melakukan evaluasi atas penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) setiap tahun. Evaluasi atas SAKIP memberikan penilaian ke dalam tujuh predikat: AA (>90, Sangat Memuaskan), A (>80-90, Memuaskan), BB (>70-80, Sangat Baik), B (>60-70, Baik), CC (>50-60, Cukup/Memadai), C (>30-50, Kurang), dan D (>0-30, Sangat Kurang).

Hasil evaluasi SAKIP oleh Inspektorat BPKP menunjukkan adanya fluktuasi dan peningkatan nilai yang belum signifikan. Selain itu, terdapat fenomena *gap* realisasi kinerja organisasi yang belum optimal. Hal ini mengindikasikan belum optimalnya manajemen risiko organisasi di BPKP, sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Peningkatan kinerja

organisasi perlu didorong melalui berbagai upaya, salah satunya melalui implementasi *knowledge management system* (KMS), agar dapat mencapai nilai di atas 90 (sangat memuaskan) yang diinterpretasikan telah terwujudnya *good governance*, telah terbentuknya pemerintah yang dinamis, adaptif, dan efisien (*reform*).

Penerapan KMS di BPKP berfokus pada pengembangan pengetahuan dan pembelajaran. Menjadi bagian yang tak terpisahkan dari Sistem Pembelajaran Terintegrasi Government Internal Audit Corporate University (GIA Corpu), KMS adalah rangkaian kegiatan dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki organisasi untuk membantu proses pengambilan keputusan.

Bagaimana duet manajemen risiko dan KMS dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi merupakan inti kajian yang disampaikan oleh Auditor Madya Mindarto Totok Oktaruna pada rubrik Kolom Ilmiah kali ini. Sebuah kajian yang menarik di tengah kondisi penerapan manajemen risiko masih menjadi “barang baru” dalam pemerintahan.



Pertanyaan:

Saya diangkat CPNS dengan TMT 1 Januari 2022 dan diangkat ke dalam jabatan fungsional auditor (JFA) melalui pengangkatan pertama sebagai JFA dengan TMT 2 Januari 2023.

1. Apa yang dimaksud “Angka kredit melalui pengangkatan pertama JFA dari formasi CPNS”? Lalu, berdasarkan kronologis saya, kapan saya mulai mengajukan Daftar Usul Penilaian Angka Kredit (DUPAK)?
2. Apakah kegiatan yang saya lakukan semasa CPNS dapat diakui angka kreditnya? (penugasan s.d. 31 Desember 2022)
3. Sebenarnya apa pengaruh Penetapan Angka Kredit 0 terhadap kami yang diangkat ke dalam jabatan fungsional auditor setelah 1 Desember 2022?

Meili Pristiawijayanti

Jawaban:

1. Angka Kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi nilai butir kegiatan yang harus dicapai oleh auditor dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan. Pengangkatan Pertama merupakan pengangkatan untuk mengisi lowongan kebutuhan jabatan fungsional auditor dari calon PNS. Dengan demikian, angka kredit melalui pengangkatan pertama JFA dari formasi CPNS adalah kegiatan pengawasan intern yang dapat dinilai angka kreditnya sejak Saudara menjadi CPNS di unit Inspektorat. Saudara dapat mulai mengajukan DUPAK setelah diangkat menjadi auditor.
2. Kegiatan pengawasan intern yang Saudara lakukan selama CPNS dapat diakui angka kreditnya. Penilaian angka kredit sampai dengan 31 Desember 2022 menggunakan Peraturan Menteri PAN Nomor PER/220/M.PAN/7/2008 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya.
3. Penetapan Angka Kredit 0 adalah sesuai Pasal 7 ayat (1) Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 11 Tahun 2022 tentang Pedoman Teknis Pembinaan Kepegawaian Jabatan Fungsional, yaitu “Angka Kredit

pada saat PNS diangkat dalam Jabatan Fungsional melalui pengangkatan pertama sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) ditetapkan sebesar 0 (nol).”

**Salam,
Kapusdiklatwas, Arief Tri Hardiyanto**

Pertanyaan:

Terdapat 10 orang CPNS TMT 1 Desember 2020 formasi Auditor yang telah diangkat sebagai PNS pada 1 Desember 2021 pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Desa dan PDTT). Sepuluh orang ini telah mengikuti Diklat Penjenjangan Auditor Pertama dan dinyatakan lulus pada bulan Agustus 2022. Namun, saat ini belum diangkat sebagai Auditor Pertama karena masih menyusun angka kredit untuk diajukan persetujuan teknis (pertek) ke BPKP.

1. Apakah pengangkatan 10 orang PNS ini sudah mengikuti Peraturan seperti Peraturan Menteri PANRB Nomor 48 Tahun 2022? Bahwa mereka sudah bisa diangkat tanpa pengajuan pertek ke BPKP.
2. Apakah angka kredit dari tahun sebelumnya, selama belum diangkat sebagai auditor dari tahun sebelumnya, bisa diakui setelah diangkat sebagai auditor?
3. Jika pengangkatan pertama sudah bisa kami lakukan saat ini tanpa pengajuan pertek ke BPKP, apa yang menjadi dasar kami untuk pengajuan pengusulan pengangkatan ke Biro Kepegawaian di instansi Kementerian Desa PDTT ini?

Eny M

Jawaban:

1. Dengan berlakunya Peraturan Menteri PANRB Nomor 48 Tahun 2022 sejak 14 November 2022, maka pengangkatan dalam JFA bagi PNS formasi auditor tidak membutuhkan lagi Persetujuan Pengangkatan dalam JFA dari BPKP. Silakan langsung diusulkan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian melalui Biro Kepegawaian pada Sekretariat Jenderal Kementerian Desa dan PDTT untuk diangkat dalam JFA sekaligus dilantik oleh PPK paling lambat 30 hari setelah terbitnya SK Pengangkatan dalam JFA atas 10 PNS terkait.
2. Pasal 7 ayat (2) Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 11 Tahun 2022 tentang Pedoman Teknis Pembinaan Kepegawaian Jabatan Fungsional,

menyebutkan bahwa, "Angka Kredit Pejabat Fungsional yang dihasilkan selama melaksanakan tugas sejak calon PNS dapat diusulkan sebagai perolehan Angka Kredit." Dengan demikian, angka kredit selama belum diangkat sebagai auditor dapat diakui.

3. Dasar peraturan Pengangkatan Pertama dalam JFA adalah:
 - Pasal 6 ayat (2) Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 11 Tahun 2022, yang berbunyi "Calon PNS setelah diangkat sebagai PNS paling lama satu tahun harus diangkat dalam Jabatan Fungsional."
 - Pasal 14 Peraturan Menteri PANRB Nomor 48 Tahun 2022 tentang Jabatan Fungsional Auditor, yang tidak mensyaratkan adanya persetujuan teknis pengangkatan dalam JFA dari Instansi Pembina.

**Salam,
Kapusdiklatwas, Arief Tri Hardiyanto**

Pertanyaan:

Mohon penjelasan terkait persyaratan pelatihan fungsional auditor dengan sumber dana STAR 2023.

APIP

Jawaban:

Persyaratan bagi calon peserta pelatihan fungsional di lingkungan APIP Pemerintah Daerah sesuai dengan surat Pusdiklatwas ke Perwakilan BPKP perihal Pendataan Pelatihan Fungsional Auditor di Lingkungan APIP Daerah adalah sebagai berikut:

Fungsional Auditor Ahli Pertama

1. Memiliki ijazah serendah-rendahnya S1/DIV;
2. Pangkat setinggi-tingginya III-b;
3. Usia maksimal 35 tahun (kelahiran tahun 1988 dan setelahnya);
4. Diusulkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) atau pejabat eselon II yang membidangi urusan kepegawaian/SDM kepada Kepala Pusdiklatwas BPKP dengan tembusan Kepala Pusat Pembinaan JFA;
5. Bagi CPNS diutamakan telah mengikuti latihan dasar dan formasi auditor. Jika CPNS belum mengikuti latihan dasar, maka PPK atau pejabat eselon II yang membidangi urusan kepegawaian/SDM menyatakan komitmen bahwa peserta akan mengikuti pelatihan sertifikasi JFA sesuai jadwal;
6. Bagi CPNS atau PNS yang bukan auditor, bisa mengikuti pelatihan tersebut dengan melengkapi surat pernyataan komitmen yang ditandatangani oleh sekretaris daerah;
7. Melakukan registrasi pada aplikasi <http://registrasi.bpkp.go.id/registrasi> dengan kode kelas **AHA-070** (Pendaftaran JFA Auditor Ahli Pertama di Lingkungan APIP

Daerah Wilayah Tertentu) setelah berkoordinasi dengan perwakilan BPKP setempat.

Fungsional Auditor Terampil

1. Memiliki ijazah serendah-rendahnya DIII;
2. Pangkat setinggi-tingginya II-d;
3. Usia maksimal 30 tahun (kelahiran tahun 1993 dan setelahnya);
4. Diusulkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) atau pejabat eselon II yang membidangi urusan kepegawaian/SDM kepada Kepala Pusdiklatwas BPKP dengan tembusan Kepala Pusat Pembinaan JFA;
5. Bagi CPNS diutamakan telah mengikuti latihan dasar dan formasi auditor. Jika CPNS belum mengikuti latihan dasar, maka PPK atau pejabat eselon II yang membidangi urusan kepegawaian/SDM menyatakan komitmen bahwa peserta akan mengikuti pelatihan sertifikasi JFA sesuai jadwal;
6. Bagi CPNS atau PNS yang bukan auditor, bisa mengikuti pelatihan tersebut dengan melengkapi surat pernyataan komitmen yang ditandatangani oleh Sekretaris Daerah;
7. Melakukan registrasi pada aplikasi <http://registrasi.bpkp.go.id/registrasi> dengan kode kelas **TR-070** (Pendaftaran JFA Auditor Terampil di Lingkungan APIP Daerah Wilayah Tertentu) setelah berkoordinasi dengan perwakilan BPKP setempat.

Pendaftaran akan ditutup segera ketika kuota peserta terpenuhi.

**Salam,
Kapusdiklatwas, Arief Tri Hardiyanto**

Pertanyaan:

Mohon penjelasan terkait kode pendaftaran fungsional auditor dengan pola PNBP tahun 2023.

Admin APIP

Jawaban:

Admin unit/instansi bisa mendaftarkan calon peserta pelatihan fungsional di <http://registrasi.bpkp.go.id/registrasi> dengan kode-kode sebagai berikut:

1. TR-010 (Terampil PNBP).
Kode tersebut untuk pendaftaran calon peserta pelatihan jenjang terampil.
2. AH-010 (Ahli Pertama)
Kode tersebut untuk pendaftaran calon peserta pelatihan jenjang ahli pertama
APIP Daerah, lokasi pembelajaran dengan metode tatap muka di Ciawi.

3. AH-020 (Ahli Pertama)
Kode tersebut untuk pendaftaran calon peserta pelatihan jenjang ahli pertama, lokasi pembelajaran dengan metode tatap muka di Medan.
4. AH-030 (Ahli Pertama)
Kode tersebut untuk pendaftaran calon peserta pelatihan jenjang ahli pertama, lokasi pembelajaran dengan metode tatap muka di Denpasar.
5. AH-040 (Ahli Pertama)
Kode tersebut untuk pendaftaran calon peserta pelatihan jenjang ahli pertama, lokasi pembelajaran dengan metode tatap muka di Makassar.
6. AH-060 (Ahli Pertama)
Kode tersebut untuk pendaftaran calon peserta pelatihan jenjang ahli pertama **APIP Kementerian/Lembaga**, lokasi pembelajaran dengan metode tatap muka di Ciawi
7. MU-010 (Ahli Muda)
Kode tersebut untuk pendaftaran calon peserta pelatihan jenjang ahli muda, lokasi pembelajaran dengan metode tatap muka di Ciawi.
8. MU-020 (Ahli Muda)
Kode tersebut untuk pendaftaran calon peserta pelatihan jenjang ahli muda, lokasi pembelajaran dengan metode tatap muka di Medan.
9. MU-030 (Ahli Muda)
Kode tersebut untuk pendaftaran calon peserta pelatihan jenjang ahli muda, lokasi pembelajaran dengan metode tatap muka di Denpasar.
10. MU-040 (Ahli Muda)
Kode tersebut untuk pendaftaran calon peserta pelatihan jenjang ahli muda, lokasi pembelajaran dengan metode tatap muka di Makassar.
11. MD-010 (Ahli Madya)
Kode tersebut untuk pendaftaran calon peserta pelatihan jenjang ahli madya, lokasi pembelajaran dengan metode tatap muka di Ciawi.
12. UT-001 (Ahli Utama)
Kode tersebut untuk pendaftaran calon peserta pelatihan jenjang ahli utama, lokasi pembelajaran dengan metode tatap muka di Ciawi.
13. AH-050 (Ahli Pertama dengan metode pembelajaran jarak jauh)
14. MU-050 (Ahli Muda dengan metode pembelajaran jarak jauh)
15. MD-020 (Ahli Madya dengan metode pembelajaran jarak jauh)

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



Foto
Kominfo
BPKP

Firsan Nova, Masternya Manajemen Krisis

Ayu Isni Arum

Kita hidup pada era di mana persepsi mengungguli realitas. Contoh sederhananya, seseorang bisa dinilai sebagai antagonis karena anggapan jahat kebanyakan orang. Dengan kata lain, persepsi kita terhadap sesuatu dapat dipengaruhi oleh penilaian pihak lain. Gawatnya, reputasi adalah akumulasi dari

persepsi dan pendapat tentang seseorang atau suatu organisasi yang berada di alam pikiran publik. Dengan demikian, dalam konteks organisasi, reputasi merupakan aset tidak berwujud. Memiliki nilai intrinsik, reputasi tidak muncul dalam neraca perusahaan. Namun, impact reputasi sangat besar terhadap profit dan keberlanjutan suatu organisasi.

Mengutip ungkapan Abraham Lincoln, ***“Public sentiment is everything, with public sentiment nothing can fail, without it nothing can succeed,”*** maka tidak dapat dipungkiri peran Public Relation (PR) menjadi sangat krusial bahkan diandalkan dalam urusan memengaruhi dan mengendalikan persepsi.

Pengelolaan reputasi menjadi tanggung jawab seluruh elemen organisasi. Namun demikian, ada peran besar PR sebagai vokalis dari suatu orkestrasi pengelolaan reputasi organisasi. PR dengan suara merdunya harus mampu menghanyutkan publik, menggiring mereka menuju satu pemahaman pesan inti dan perubahan perilaku publik seperti yang diharapkan oleh organisasi.

Beruntung, saat ini PR memiliki banyak rujukan, referensi,

dan inspirasi. Salah satunya dari buku-buku yang ditulis oleh tokoh senior PR dengan jam terbang yang tinggi. Ia adalah *Managing Director* Nexus Risk Mitigation and Strategic Communications, Firsan Nova.

Penulis mengenal Firsan dari buku-bukunya yang komprehensif menguliti PR *crisis* dengan gaya penulisan populer. Semua karyanya tidak hanya menyajikan teori, tetapi juga dilengkapi dengan kisah-kisah nyata dan isu-isu yang *relatable* sehingga pembaca dapat dengan mudah memahami seluk beluk pengelolaan citra dan reputasi organisasi secara nyata. Tak ayal, buku-buku Firsan kini menjadi *best seller* dan rujukan utama mata kuliah PR *Crisis Management* di Indonesia.

Boleh diceritakan secara singkat perjalanan pendidikan Bapak?

Pendidikan mayor saya ilmu Ekonomi, dari S1 hingga S3. Saat S3 saya mengambil pendidikan *Strategic Management* sebagai peminatan.

Kami mengenal Bapak dari berbagai buku yang Bapak tulis. Hingga sekarang sudah ada berapa judul buku?

Ada tujuh buku terkait PR yang telah saya tulis, yaitu *Crisis PR* (2009), *Crisis PR* (2011), *Republic Relations* (2011), *PR Crisis for School* (2011), *PR WAR* (2014),



Dear Raya (2017), *PR Crisis* (2021). Saya berharap buku-buku saya dapat menjadi salah satu rujukan berbahasa Indonesia paling lengkap mengenai krisis PR dan solusinya.

Buku Bapak yang berjudul "*Dear Raya*" sangat berbobot, namun disampaikan secara kasual dengan *angle* penceritaan kepada tokoh bernama Raya. Apakah ada alasan khusus terkait konsep *storytelling* tersebut?

People love story. Semua tren PR ke depan menyebutkan pentingnya *story development* untuk menyampaikan pesan. Selain itu, banyak hal yang saya

ingin ceritakan pada anak saya, Raya, namun saat itu ia masih berusia 3 tahun. Saya kumpulkan cerita tersebut melalui tulisan yang saya unggah di Facebook selama satu tahun, kemudian saya memutuskan untuk mengemasnya dalam sebuah buku dengan harapan nanti Raya membaca, memahami, belajar dan mengambil pelajaran dengan apa yang orangtuanya lalui sebagai praktisi komunikasi.

Menurut pandangan Bapak, bagaimana kesadaran pemerintah terhadap fungsi PR pada organisasinya saat ini? Semakin membaik. Pemerintah menyadari betul pentingnya

komunikasi. Program sebaik apapun, tanpa komunikasi yang baik tidak akan berhasil.

Adakah cara untuk mengukur kinerja PR dalam pemerintahan? Mungkinkah kurangnya kesadaran akan pentingnya PR disebabkan oleh kesulitan mengukur efektivitas & dampak dari kinerja PR?

Cara mengukur kinerja komunikasi fokus pada audiens sebagai target komunikasi. Apakah ada perubahan *mindset* (*opinion, expectations* dan *behaviors*) yang diharapkan terjadi. Pengukuran kinerja masih menjadi isu yang relevan hingga saat ini. Ini tantangan PR untuk mampu membangun indikator kinerja yang fit dengan institusinya. Di Nexus, kami menggunakan *Balance Scorecard* ditambah dengan mengukur perubahan *mindset* yang tadi saya sebutkan.

Dari pengalaman Bapak selama ini yang membantu berbagai organisasi menangani krisis, faktor apa yang menyebabkan eskalasi krisis? Apakah itu masalah teknis yang berkaitan dengan kinerja pemerintah atau justru masalah komunikasi?

Eskalasi krisis dapat disebabkan oleh kesalahan menilai situasi (*under react*) dan salah melakukan intervensi (*improper reaction*). Tanpa menunggu tereskalasi, semestinya krisis dapat secara

dini terdeteksi manakala organisasi menjalankan prosedur manajemen isu yang benar. Pada saat isu beredar, reputasi organisasi menjadi taruhan dan sangat bergantung pada bagaimana kemampuan organisasi mengidentifikasi isu di awal perkembangannya dan memberikan reaksi saat isu beredar.

Apabila suatu lembaga telah melakukan *risk & issue management* secara optimal dengan tata kelola yang baik, dapatkah hal tersebut menjamin organisasi terhindar dari krisis?

Tidak. Ini seperti kita mengemudikan mobil dengan aman, tetapi kemungkinan kecelakaan tetap bisa saja terjadi jika pengemudi lain tidak berhati-hati. *External factor* merupakan bagian dari *uncontrollable variable*.

Di era digital saat ini, apa tantangan terbesar dalam mengembalikan reputasi pemerintah pasca krisis?

Mengembalikan kepercayaan publik ke kondisi normal lagi memang tidak mudah. *Reputation recovery* dapat dilakukan dengan mengakui kesalahan dan meminta maaf kepada publik. Berkomunikasi secara kreatif dan membangun relasi dengan media sangat membantu keadaan menjadi normal kembali. Seringkali satu-satunya informasi



yang diterima masyarakat selama krisis berasal dari media. Oleh karena itu, hubungan dengan media adalah unsur penting.

Kemudian hal yang tak kalah penting adalah secara proaktif, antisipatoris, dan terencana melaksanakan manajemen isu untuk mempengaruhi perkembangan sebuah isu sebelum berkembang ke tahap yang serius hingga memaksa dijalankannya manajemen krisis.

Adakah pengalaman menangani krisis yang paling menantang dan berkesan bagi Bapak?

Setiap krisis unik, tidak sama. Penanganannya pun lebih kontekstual daripada konseptual. Kami menangani banyak hal. Saya contohkan, konflik enam

pembangkit listrik dari mulai Sumatera Utara hingga Poso Sulawesi, isu kelangkaan minyak goreng, tragedi Kanjuruhan, konflik agraria, isu halal produk makanan, isu vaksin, isu obat sirup, hingga gugatan pengadilan yang mendorong litigasi PR dilakukan. Semuanya memiliki tantangan yang berbeda-beda. Namun secara substansi adalah bagaimana mencegah situasi yang lebih buruk terjadi. Itu adalah tujuan dari *crisis management*.

Apa pesan Bapak bagi BPKP agar pengelolaan reputasinya semakin baik?

Penting bagi BPKP untuk konsisten mengalirkan informasi-informasi yang baik terkait peran BPKP terhadap negara ini. Hal ini akan menjadi investasi narasi baik di mata masyarakat.

—
Foto
Kominfo
BPKP
—



Sinyal Rancu Insentif





Insentif konon merupakan cara efektif untuk memotivasi. Penyaluran insentif idealnya mengakselerasi pencapaian tujuan, namun adakalanya yang terjadi di luar harapan. Pemberi insentif tak jarang terkecoh oleh realita yang jauh panggang dari api. Ibarat umpan dan ikan, seorang pemancing sangat mungkin hanya tertegun di pinggir kolam sambil menerkanerka apa yang salah? Racikan umpan atau lokasinyaakah yang tak membawa keberuntungan?

Uri Gneezy, seorang Ekonom Perilaku (*behavioral economist*) yang juga profesor pada University of California, San Diego, membagikan hasil studinya tentang bagaimana insentif sesungguhnya bekerja. Satu gagasan penting, insentif mengirimkan sinyal. Yang jarang kita sadari, perkataan kita ternyata kontradiktif dengan sinyal insentif. Agar sinyal insentif mudah dipahami, kita harus menyelaraskan apa yang kita katakan dengan insentif yang kemudian kita tawarkan.

Ada banyak contoh insentif yang mengirimkan sinyal rancu

yang membingungkan sehingga menghasilkan dampak yang berbeda dari yang diharapkan. Misalnya, seorang pemimpin terus menekankan pentingnya kerja sama tim kepada para pegawainya, namun ia merancang insentif berdasarkan penilaian kinerja individu. Hal ini tidak hanya akan membuat para pegawai abai, lebih dari itu, pegawai akan memaksimalkan kinerja diri untuk memperoleh keuntungan sebagaimana yang mereka pahami dari kebijakan insentif. Dari kondisi tersebut, kita mungkin akan berkesimpulan sejak awal tidak perlu ada insentif semacam itu. Namun, buku ini akan mengajak kita agar terbiasa menelaah insentif dari berbagai perspektif, mengeksplorasi jalan tengah untuk menjembatani sinyal insentif dengan pesan yang disampaikan, dan mencegah terjadinya kerancuan (*mixed signals*).

Dalam buku setebal 320 halaman ini, penulis menggarisbawahi tiga hal perlu disiasati dalam pemberian insentif: cerita (*story*), sinyal sosial (*social signal*), dan sinyal diri (*self-signal*). Penulis menunjukkan kepada kita

bagaimana sebaiknya bentuk cerita yang kita sampaikan dan membedakan antara sinyal sosial dan sinyal diri, sebab insentif yang mengirimkan sinyal yang rancu sering memiliki konsekuensi yang tidak diinginkan. Dengan mempelajari seluk-beluk insentif, sinyal-sinyal ini, dan bagaimana pengaruhnya terhadap kehidupan sehari-hari, kita dapat merancang insentif yang lebih sederhana, etis, dan efektif.

Membaca buku ini tidak terasa seperti artikel ilmiah dengan berbagai teori psikologi yang membingungkan, berbagai ilustrasi dan anekdot melengkapi narasi untuk semakin memudahkan

pembaca dalam memahami topik bahasan. Isu sosial yang menjadi studi kasus pun beragam, mulai dari meningkatkan rasio klik-tayang (*click-through rate*) di situs web hingga meningkatkan retensi karyawan, dari mengikis praktik mutilasi alat kelamin wanita di suku Maasai di Kenya hingga memahami mengapa siswa di Amerika Serikat mungkin tidak seburuk yang kita kira dalam bidang Matematika. Buku ini tidak hanya ditujukan bagi profesional, melainkan seluruh pembaca, sebab implementasi prinsip-prinsipnya dapat dilakukan pada berbagai aspek kehidupan.

(Nadia Khaerunnisa)

“

Incentives aren't inherently good or bad.

It's the way we choose to use them that's either moral or not. Incentives can be used to get children addicted to cigarettes, sure, but they can also be used to save lives. Just like statistics and econometrics are not inherently moral or immoral but simply a useful tool, so too are incentives."

— Uri Gneezy



Judul:
Mixed Signals

Penulis:
Uri Gneezy

Tanggal Terbit:
21 Maret 2023

Penerbit:
Yale University

ISBN:
9780300255539

Halaman:
320 halaman (Hardcover)



Merayakan Kehidupan Jelang Kematian

Mr. Williams (Bill Nighy) adalah seorang pegawai negeri tua yang hidup di Inggris pada tahun 1950-an. Hidupnya terlihat sepi. Meski tinggal

bersama anak dan menantunya, hubungan mereka tidak begitu bagus. Rutinitas hariannya pun datar-datar saja. Harinya dimulai dengan menunggu kereta api yang akan membawanya ke

London untuk bekerja pada Public Works Department. Setelah itu, ia akan menghadapi tumpukan dokumen yang (kata temannya) sengaja dibiarkan agar para birokrat kelihatan punya pekerjaan. Termasuk salah satunya adalah dokumen pengajuan pembuatan taman bermain anak di lokasi bekas ledakan bom Perang Dunia. Dokumen ini diajukan oleh sekelompok wanita yang dipimpin oleh Mrs. Smith (Lia Williams). Dokumen ini, berikut Mrs. Smith dan teman-temannya, telah sekian lama dioper dari orang ke orang, meja ke meja dan dinas ke dinas tanpa ada aksi yang nyata. Khas sekali birokrasi cara lama. William pun sama, tidak terlihat punya niat menyelesaikannya.

Hingga suatu hari, dokter memvonis umurnya paling lama hanya tersisa 9 bulan. Awalnya ia putus asa, membolos kerja, dan berniat mempercepat akhir hidupnya. Namun, pertemuan dengan seorang penulis berhasil mencegahnya. Selain itu, ia juga menemukan sosok teman dalam Ms. Harris (Aimee Lou Wood), mantan rekan kerjanya. Percakapan-percakapan mereka berhasil memunculkan kembali gairah hidup dalam dirinya. Ia pun berniat merayakan hidupnya.

Dengan mengenakan topi *fedora* yang lebih kasual ketimbang topi *bowler* yang formal, ia pun kembali masuk kerja. Keputusannya bulat, ia akan mendedikasikan sisa

umurnya untuk mendorong pembangunan taman bermain yang digagas oleh Mrs. Smith. Sambil mengepit dokumen, ia pun maju menghadapi birokrasi yang berbelit-belit, berpindah dari satu dinas ke dinas lain berbekal kelapangan dada dan keteguhan hati. Akankah perjuangan beratnya melawan kanker dan birokrasi membuahkan hasil? Mampukah perjuangannya menginspirasi orang-orang sekitarnya untuk mengubah rumitnya birokrasi?

Film yang rilis tahun 2022 ini diadaptasi dari *Ikiru*, sebuah film rilisan tahun 1952 karya sineas besar Jepang, Akira Kurosawa. *Ikiru* sendiri juga terinspirasi dari novel *The Death of Ivan Ilyich* karya Leo Tolstoy. Dalam versi remake ini, naskahnya ditulis oleh Kazuo Ishiguro, seorang penulis pemenang Nobel. Kabarinya, Ishiguro memang sudah sejak lama merencanakan membuat ulang *Ikiru*. Tak sia-sia, *Living* berhasil masuk nominasi kategori Best Adapted Screenplay dalam berbagai penghargaan, termasuk *95th Academy Awards* tahun 2023. Tak ketinggalan, Bill Nighy pun juga masuk nominasi *Academy Awards* tahun ini untuk kategori *Best Actor*.

Narasi film ini disajikan dengan perlahan dan apik. Penonton bisa merenung sambil menikmati penyajian film yang sengaja dibuat ala-ala *jadul*. Sesekali juga disisipkan *footage* kesibukan Inggris di era tersebut. Sentuhan

itu seperti disengaja, seakan ingin menunjukkan pada penonton, generasi manapun sedari dulu memang sudah sibuk bekerja keras. Hal ini yang mungkin membuat kita berpikir, kalau begitu, ada baiknya kita tidak melulu memikirkan urusan pekerjaan. Ada banyak hal yang juga memberi makna dalam hidup. Menghabiskan waktu bersama keluarga, teman atau orang-orang tersayang, misalnya. Bahkan, lebih hebat lagi apabila kita bisa seperti Mr. Williams, yang justru menemukan kebahagiaan saat pekerjaannya memberi manfaat pada masyarakat. Bagaimana cara kita memaksimalkan hidup seperti Mr. Williams? Jawabannya tentu bisa berbeda-beda, tetapi menonton film ini mungkin membantu kita untuk berefleksi. Jadi, selamat menonton dan semoga terinspirasi menemukan jawabannya.

(Gilang Rahmat Hastanto)



Judul: **Living**

Tahun Rilis: **2022**

Sutradara: **Oliver Hermanus**

Penulis Naskah: **Kazuo Ishiguro**

Produser: **Stephen Woolley, Elizabeth Karlsen**

Pemain: **Bill Nighy, Aimee Lou Wood, Alex Sharp, Tom Burke**

Sinematografi: **Jamie D. Ramsay**

Musik: **Emilie Levienaise-Farrouch**

Editor: **Chris Wyatt**

Durasi: **102 menit**

Negara Asal: **United Kingdom**





WCP

Bojolali

Manjakan Diri
Pecinta Selfie

Foto
BPKP
MALUT

Pernahkah pembaca mendengar bahwa di Provinsi Jawa Tengah, terdapat suatu daerah yang terkenal dengan penghasil susu segar dan sapi perahnya, bahkan dijuluki sebagai Kota Susu? Ya, Boyolali jawabannya!. Kota ini terletak di sebelah barat Kota Surakarta, kira-kira berjarak 25 km dari Surakarta. Nah, tidak hanya soal susu sapi, ternyata belakangan Kota Boyolali makin populer di kalangan masyarakat, khususnya para anak muda. Kenapa? mari kita simak ulasan kali ini ya pembaca.

Setibanya di Kota Boyolali, kita bisa menemukan ikon Patung Sapi Raksasa, Bandara Adi Sumarmo, dan berbagai tempat wisata swafoto yang indah. Dalam ulasan kali ini, kita akan banyak mengulas salah satu objek wisata yang hits bernama Waduk Cengklik Park (WCP). Destinasi wisata ini berada di Gunungparan, Desa Ngargorejo, Kecamatan Ngemplak, Kabupaten Boyolali, Jawa Tengah.

Untuk dapat sampai ke Waduk Cengklik Park, pembaca dapat mengaksesnya dengan menggunakan kendaraan pribadi. Rutenya, dari arah pusat Kota Boyolali, wisatawan berkendara sepanjang 17 km dengan estimasi waktu 30 menit hingga ke Pusat Kota Susu. Selanjutnya, perjalanan dilanjutkan dengan mengambil jalur di Jalan Senopati hingga tiba di Jalan Nanas.

Pada titik ini, wisatawan bisa mengambil jalur kanan arah ke

Jalan Pandanaran, mengambil lajur kiri ke Jalan Bangak-Simo untuk tiba di Jalan Raya Waduk Cengklik. Lokasi Waduk Cengklik Park sendiri berdekatan dengan Kali Pepe *Land* yang dapat ditempuh dalam waktu 7 menit saja.

Waduk Cengklik Park beroperasi setiap hari. Pada hari Senin-Jumat, wisatawan dapat bersenang-senang di lokasi mulai pukul 08.30–18.00 WIB. Sementara pada hari Sabtu-Minggu, tempat wisata dibuka 30 menit lebih cepat pada pukul 08.00 WIB. Tak perlu khawatir dengan “*budget*” yang perlu dipersiapkan karena tiket masuknya sangat ramah dikantong, yakni Rp25.000,- (tiket reguler) sampai dengan Rp130.000,- (tiket terusan). Dengan membeli tiket reguler, wisatawan dapat menikmati wahana Kampung Sakura, *Landmark* Dunia, Bom Bom Car, Rumah Terbalik, berbagai spot foto, kolam renang/ *waterboom*, *Flower Garden*, dan *Red Castle*. Untuk tiket dengan harga Rp100.000,- (tiket terusan dewasa), wisatawan dapat menikmati wahana Bioskop VR, Monorel, Bom Bom Car, Rumah Terbalik, Labirin Kaca, Komidi Putar, dan Kereta Mini. Wisatawan yang membeli tiket terusan seharga Rp130.000,- akan mendapat akses tambahan ke wahana *Kiddy Boat*, *Super Rally*, dan Mandi Bola. Nah, kami bisa merekomendasikan empat spot terfavorit untuk para wisatawan yaitu Kampung Sakura, Jembatan Gantung, *Landmark* Dunia, dan Rumah Terbalik. Bagi anak-anak, pasti akan riang melihat Komidi



Putar dan Mandi Bola. Wahana Kayuhan Kuda di Komidi Putar dan Kereta Mini akan membawa wisatawan berkeliling objek wisata.

Dari nama-namanya saja sudah terbayang kan, kalau Waduk Cengklik Park termasuk ke dalam wisata ramah anak. Mau menguji kekompakan? Wisatawan bisa mencoba *outbound* dengan tarif Rp120.000,- per orang. Untuk fasilitas *outbound*, jangan lupa reservasi terlebih dahulu melalui tautan <https://linktr.ee/wadukcengklikpark>.

Waduk Cengklik Park sepertinya memang dibangun untuk memenuhi hasrat penikmat swafoto. Mulai dari *landmark* dunia, seperti Miniatur Candi Borobudur (Indonesia), Taman Sakura (Jepang), Miniatur Sun Go Kong (Tiongkok), Miniatur Patung Liberty (Amerika Serikat), Miniatur Menara Pisa (Italia), hingga Miniatur Menara Eiffel (Perancis). Agar lebih bisa menghayati



suasana di negara-negara tersebut, wisatawan disarankan untuk menyewa pakaian adat khas negara yang diinginkan dan menyewa fotografer di sekitar lokasi untuk membantu mengabadikan momen liburan. Wahana permainan lain di sini layak dicoba oleh anak-anak dan dewasa.

Di malam hari, Waduk Cengklik Park menampilkan keindahannya sendiri dengan berhias gemerlap lampu lampion yang indah. Warna-warni lampu lampion menyala dengan terang seolah menghidupkan suasana malam yang romantis. Lelah berkeliling, tak lengkap rasanya jika melewati kuliner di Stand UMKM. Terdapat beragam kuliner di Waduk Cengklik Park, seperti makanan bakar, kudapan, minuman dingin, jus, dan masih banyak lainnya. Bicara soal harga, tentunya ramah di kantong wisatawan ;)

(Aprillia Nurul Arifah)

Teka Teki Sobwas



Mendatar

- 2 Persangan
- 5 Kelola (bahasa Inggris)
- 10 Pihak yang dipercaya untuk mewakili suatu negara
- 11 Kondisi yang berubah-ubah / tidak tetap
- 12 Piknik

Menurun

- 1 Kondisi penurunan aktivitas ekonomi
- 3 Negara yang menjadi tuan rumah G20
- 4 Peningkatan (bahasa Inggris)
- 6 Penanaman uang atau modal
- 7 Bakat
- 8 Preventif
- 9 Pengakuan terhadap asal-usul

Ketentuan Cara Menjawab:

- 1. Tulis jawaban di halaman TTS atau di selembar kertas
- 2. Foto/scan jawaban
- 3. Kirim jawaban ke wahapengawasand@gmail.com dengan subjek: Jawaban Teka Teki Sobwas 1/2023
- 4. Cantumkan Nama Lengkap, Nomor Telepon, Alamat Lengkap, dan Instansi/Nama Kampus (jika ASN/Mahasiswa)

Batas pengiriman jawaban TTS: 30 Juni 2023

Pemenang terpilih akan mendapat hadiah menarik dan diumumkan di Majalah Warta Pengawasan Edisi 3/2023.

Pemenang TTS WP 4/2022:

- 1. Angga Yanuar, Jakarta
- 2. Tulus Nugroho, Jakarta
- 3. Dewinta, Cilacap



ASEAN INDONESIA 2023

ASEAN MATTERS:
EPICENTRUM OF GROWTH

02

**PENGARUH MANAJEMEN RISIKO
TERHADAP KINERJA ORGANISASI
DENGAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT
SYSTEM* SEBAGAI MODERATOR
(STUDI EMPIRIS PADA PERWAKILAN BPKP
PROVINSI KEPULAUAN RIAU)**

Oleh: Mindarto Totok Oktaruna

PENGARUH MANAJEMEN RISIKO TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM* SEBAGAI MODERATOR

(STUDI EMPIRIS PADA PERWAKILAN BPKP
PROVINSI KEPULAUAN RIAU)

Mindarto Totok Oktaruna

Auditor Madya pada Perwakilan BPKP Provinsi Kepulauan Riau

ABSTRAK

Penelitian ini ditujukan untuk menguji moderasi *knowledge management system* terhadap pengaruh manajemen risiko dengan kinerja organisasi. Penelitian dilakukan pada Kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Kepulauan Riau. Populasi penelitian sebanyak 80 pegawai dan sampel penelitian sebanyak 46 pegawai, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Teknik pengum-

pulan data menggunakan kuesioner dengan *google form*, sedangkan teknik analisis menggunakan SEM PLS. Hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh signifikan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi dan manajemen risiko berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dimoderasi oleh *knowledge management system*.

Kata kunci: Manajemen Risiko, Kinerja Organisasi, *Knowledge Management System*.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kinerja organisasi sebagai sebuah konsep mengalami berbagai perkembangan pengukuran dan definisi. Pemahaman dan definisi tentang kinerja organisasi dalam literatur akademik dan beberapa penelitian manajemen sangat beragam, sehingga tetap menjadi isu dan terus mengalami perkembangan. Dalam Perpres Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, akuntabilitas kinerja merupakan perwujudan kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik. Guna mengetahui tingkat akuntabilitas instansi pemerintah terhadap kinerjanya, Peraturan Menteri PANRB Nomor 12 Tahun 2015 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah mengatur bahwa Kementerian PANRB melakukan evaluasi atas penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) setiap tahun. Pada level unit eselon II, evaluasi dilakukan oleh inspektorat. Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Kepulauan Riau merupakan unit kerja eselon II yang berkewajiban menyelenggarakan SAKIP.

Berdasarkan hasil evaluasi SAKIP oleh Inspektorat BPKP pada tahun 2018, 2019, 2021 dan 2022, diperoleh nilai dan predikat masing-masing 83,78 (memuaskan), 84,47 (memuaskan), 82,52 (memuaskan), dan 86,75 (memuaskan). Interpretasi dari memuaskan adalah terdapat gambaran bahwa instansi pemerintah/unit kerja dapat memimpin perubahan dalam mewujudkan pemerintahan berorientasi hasil, karena pengukuran kinerja telah dilakukan sampai ke level eselon 4/pengawas/subkoordinator. Fluktuasi dan belum signifikannya peningkatan nilai SAKIP, perlu didorong agar bisa ditingkatkan kinerja organisasinya menjadi di atas 90 (sangat memuaskan) dengan interpretasi telah terwujud *good governance*, seluruh kinerja dikelola dengan sangat memuaskan di seluruh unit kerja, telah terbentuk pemerintah yang dinamis, adaptif, dan efisien (*reform*), serta pengukuran kinerja telah dilakukan sampai ke level individu.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi adalah penerapan manajemen risiko dalam organisasi. Manajemen risiko dapat dimaknai sebagai prosedur dan metodologi untuk identifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko kegiatan usaha. Manajemen risiko juga didefinisikan sebagai percobaan rasional untuk mengurangi atau menghindari kerugian atau cedera (Pratiwi dan Budi, 2018). Penerapan manajemen risiko merupakan hal baru dalam pemerintahan. BPKP

diberi mandat sebagai koordinator atau lembaga pembina dalam implementasi manajemen risiko sehingga menyusun kebijakan strategi pengawasan tahun 2020–2024 tentang manajemen risiko yang tertuang dalam Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Untuk kebutuhan internal BPKP, sesuai ketentuan Peraturan BPKP Nomor 4 Tahun 2021 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.

Mengelola risiko dengan baik akan bermanfaat bagi peningkatan kinerja karyawan, kelompok, dan organisasi. Dengan demikian, sebelum risiko berubah menjadi kejadian yang merugikan organisasi, risiko perlu dikelola dengan sebaik-baiknya. Pada perkembangannya, MR pada tingkat organisasi berkembang menjadi manajemen risiko organisasi terintegrasi atau *enterprise risk management* (ERM), merupakan manajemen risiko yang menekankan pendekatan strategis dan kinerja yang terintegrasi untuk mengelola risiko. Adanya fenomena *gap* realisasi kinerja organisasi yang belum optimal, mengindikasikan belum optimalnya manajemen risiko organisasi di BPKP, sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, pengelolaan manajemen risiko perlu ditingkatkan pengelolaannya dengan baik agar dapat merealisasikan

kinerja sesuai target yang telah ditetapkan. Selain itu, penelitian-penelitian terdahulu masih menunjukkan terjadinya *research gap* terkait ERM dan kinerja organisasi. Hasil penelitian Altanashat et al., (2019), Otieno, et al (2020), Saeidi et al., (2021), Adissa (2022) menunjukkan terdapat pengaruh signifikan ERM terhadap kinerja organisasi, sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh Quon et al., (2012), Li et al., (2014) dan Agustina (2016) menunjukkan ERM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Terhadap fenomena *gap* dan *research gap* yang terjadi, perlu dilakukan penelitian kembali di Perwakilan BPKP Provinsi Kepulauan Riau untuk menguji pengaruh ERM meningkatkan kinerja organisasi.

Kinerja organisasi merupakan hal penting yang hendak dicapai melalui penerapan *knowledge management system* (KMS). Penerapan KMS yang ada di BPKP berfokus pada pengembangan pengetahuan dan pembelajaran. Kebijakan terkait KMS merupakan bagian tak terpisahkan dalam ketentuan Peraturan BPKP Nomor 1 Tahun 2022 tentang Sistem Pembelajaran Terintegrasi Government Internal Audit Corporate University (GIA Corpu). KMS adalah sistem berbasis teknologi informasi beserta infrastruktur pendukungnya yang digunakan untuk mengelola pengetahuan. Pada “rumah” GIA Corpu terdapat dua pilar kokoh yang terdiri atas KMS dan LMS. *Knowledge Management* adalah rangkaian kegiatan dalam mengembangkan dan

menggunakan pengetahuan yang dimiliki organisasi untuk membantu proses pengambilan keputusan. Implementasi di BPKP, KMS dirancang dalam bentuk aplikasi web yang berupaya menjadi tempat berbagi ilmu warga BPKP baik dalam bentuk *tacit knowledge* maupun *eksplisit knowledge*. Konten KMS meliputi inovasi para pimpinan BPKP, forum diskusi pengetahuan, ringkasan program pelatihan mandiri, videografis dan infografis, aspirasi pegawai dan pengetahuan dari luar BPKP. Seluruh pegawai BPKP termasuk Perwakilan BPKP Provinsi Kepulauan Riau dapat mengakses web KMS ini. Selain dalam bentuk aplikasi KMS, pengembangan KMS dilakukan dengan inovasi *library café* yang berada di setiap Perwakilan BPKP termasuk Perwakilan BPKP Provinsi Kepulauan Riau. *Library café* adalah salah satu wadah insan BPKP untuk berbagi ilmu melalui daring atau luring yang dikemas dalam konsep *knowledge sharing* sembari menikmati kopi dan musik dan dapat diikuti oleh pegawai BPKP seluruh Indonesia, termasuk pegawai Perwakilan BPKP Provinsi Kepulauan Riau. Narasumber dihadirkan dari internal maupun eksternal BPKP. KMS ini diharapkan dapat mendorong kinerja organisasi Perwakilan BPKP Provinsi Kepulauan Riau.

Penerapan manajemen risiko dimaknai sebagai suatu sistem dan kebijakan yang dijalankan oleh organisasi pemerintah sebagai upaya untuk mencapai keberhasilan kinerja organisasi yang diperkuat dengan *knowledge*

management system sebagai penguatan kemampuan dan pengetahuan pegawai. Hal ini yang menjadi temuan (*novelty*) yang ingin dikaji secara empiris dalam penelitian ini yang meyakini bahwa untuk mencapai kinerja organisasi diperlukan sistem dan kebijakan penerapan manajemen risiko yang didukung oleh *knowledge management system*. Keterikatan dari variabel-variabel tersebut diharapkan akan menambah nilai peningkatan kinerja organisasi.

Rumusan Masalah

Berpijak dari penjelasan di atas, rumusan masalah yang ditampilkan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah manajemen risiko berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
2. Apakah manajemen risiko berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh *knowledge management system*?

KAJIAN LITERATUR

Teori Manajemen Risiko

Risiko adalah segala sesuatu yang dapat menggagalkan tujuan baik jangka panjang, menengah, dan jangka pendek. Agar tujuan tercapai, maka perlu dikelola dengan baik oleh pihak manajemen atau disebut manajemen risiko. Menurut Regan dan Kath (2016) pengertian manajemen risiko adalah penerapan berbagai kebijakan dan prosedur untuk meminimalisasi peristiwa yang menurunkan kapasitas dan kualitas kerja perusahaan. Mukhlisin (2021) menyatakan pengertian

manajemen risiko adalah usaha mengurangi risiko dalam proses pelaksanaan teknis dan pengambilan keputusan bisnis. Sementara manajemen risiko meliputi sistematis kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen untuk tugas mengidentifikasi, menganalisis, menilai, mitigasi dan pemantauan risiko (Falkner dan Martin, 2015).

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) mendefinisikan manajemen risiko perusahaan (ERM) sebagai sebuah proses, dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen dan personil personalia lainnya, diterapkan dalam penetapan strategi dan di seluruh organisasi, yang dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko yang berada dalam pemicu risikonya, untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian tujuan entitas. Indikator yang mewakili manajemen risiko organisasi dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, kebijakan manajemen risiko, kesiapan SDM, hubungan dengan mitra kerja, proses manajemen risiko (identifikasi risiko, analisis risiko, informasi yang relevan, pemantauan berkelanjutan, dan evaluasi terpisah).

Teori *Knowledge Management System*

Pengetahuan menjadi aset penting organisasi yang semakin berharga. Penerapan KMS akan secara efektif mendukung dan meningkatkan kegiatan manajemen pengetahuan organisasi.

KMS adalah suatu mekanisme dalam menyimpan, memelihara, dan mengorganisasikan informasi bisnis serta pekerjaan yang berhubungan dengan penciptaan berbagai informasi yang menjadi aset intelektual organisasi yang permanen. Bahkan beberapa organisasi menganggap KMS sebagai dan sumber keunggulan kompetitif yang kuat. Pengetahuan merupakan aset tidak berwujud, tanpa batas, spesifik konteks, relasional, dinamis, dan humanistik. Dalam organisasi, pengetahuan merupakan proses dan rutinitas organisasi (Wang dan Yao, 2014). Sementara itu menurut (BPKP, 2022), manajemen pengetahuan merupakan upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi dan pemangku kepentingan. Manajemen pengetahuan didukung oleh sistem berbasis teknologi informasi dan infrastruktur pendukungnya, berupa Sistem Manajemen Pengetahuan atau *Knowledge Management System (KMS)*. Indikator yang digunakan adalah *personal knowledge*, *tacit knowledge*, *explicit knowledge*, dan sarana/infrastruktur pendukung pengetahuan.

Teori Kinerja organisasi

Kinerja organisasi publik adalah kumulatif kinerja pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai, maka akan semakin tinggi pula kinerja organisasi (L. P. Sinambela, 2019). Kinerja organisasi adalah aktivitas karyawan dan output

berkontribusi pada tujuan organisasi. Banyak organisasi kontemporer menempatkan penekanan yang lebih besar pada sistem manajemen kinerja mereka sebagai sarana menghasilkan tingkat kinerja pekerjaan yang lebih tinggi. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian pencapaian tujuan organisasi. Organisasi yang menghendaki kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi akan mengembangkan pengelolaan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki untuk meningkatkan nilai dan kinerja organisasi. Menurut Mohamad Mahsun (2006) dalam Sinambela (2021), pengukuran kinerja sektor publik meliputi enam aspek, yaitu kelompok masukan (*input*), kelompok proses (*process*), kelompok luaran (*output*), kelompok hasil (*outcome*), kelompok manfaat (*benefit*), dan kelompok dampak (*impact*).

METODE PENELITIAN

Teknik Pengumpulan Data

Jenis penelitian yang dipilih adalah kuantitatif di mana penelitian berusaha menjawab permasalahan berdasarkan fenomena *gap* dan *research gap* yang terjadi pada variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan data-data kuantitatif berdasarkan persepsi responden yang menjawab pertanyaan dalam bentuk kuesioner. Teknik pengambilan sampel ditetapkan secara acak (*simple random sampling*). Adapun pengumpulan data-data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik kuesioner penelitian dengan cara pengumpulan data primer dari para responden

yang terpilih menjadi sampel penelitian. Metode yang digunakan untuk pengolahan data dan analisis data adalah statistik deskriptif dengan menggunakan Skala Likert. Menurut Ghazali (2015:53), skala yang sering dipakai dalam penyusunan kuesioner adalah skala ordinal atau sering disebut Skala Likert, yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju (STS), 2 = Tidak Setuju (TS), 3 = Kurang Setuju (KS), 4 = Setuju (S), 5 = Sangat Setuju (SS). Variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut dijabarkan dalam beberapa indikator untuk kemudian disusun dalam bentuk pertanyaan atau kuesioner yang disebar dalam survei penelitian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian, yaitu sumber data primer berupa kuesioner yang dijawab melalui aplikasi *google form*. Populasi adalah seluruh pegawai Perwakilan BPKP Provinsi Kepulauan Riau tahun 2022 sebanyak 80 orang. Sampel yang mengisi sebanyak 46 orang di mana pegawai tersebut menyerahkan dan mengisi kuesioner dengan data dan jawaban yang lengkap.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM PLS). Analisis SEM PLS adalah analisis multivariat dengan tujuan menguji pengaruh antara variabel secara simultan yang menitikberatkan pada studi prediksi (Hair, et al, 2017). Alasan penggunaan SEM PLS da-

lam penelitian ini adalah analisis SEM PLS mempunyai fleksibilitas yang tinggi dalam ukuran sampel (Hair, et al, 2017). Analisis ini dapat bekerja dengan sampel kecil di mana ukuran sampel penelitian ada 46 responden. Analisis SEM PLS tidak mengasumsikan bahwa data berdistribusi normal dan analisis SEM dapat bekerja dengan model kompleks dimana dalam penelitian ini melibatkan variabel moderasi (Hair, et al, 2017).

Variabel penelitian dalam model dalam PLS adalah Variabel MR (X) yang diukur oleh X11 (Kepemimpinan), X21 (Sumber Daya Manusia), X31 (Kemitraan), X41 (Identifikasi Risiko), X51 (Analisis Risiko), X61 (Info yang Relevan), X71 (Pemantau Kelanjutan), X81 (Evaluasi Terpisah). Variabel Kinerja Organisasi diukur oleh Y11 (*Input*), Y21 (*Proses*), Y31 (*Output*), Y41 (*Outcome*), Y51 (*Benefit*) dan Y61 (*Impact*). Variabel moderasi *Knowledge Management System* diukur oleh Z11 (*Personal Knowledge*), Z21 (*Tacit Knowledge*), Z31 dan Z32 (*Eksplisit Knowledge*), Z41 dan Z42 (*Sarana Knowledge*).

Evaluasi model pengukuran dilihat dari nilai *outer loading* atau *loading factor* di mana nilai *loading factor* diterima adalah $(LF) \geq 0,60$, (Chin, 1998). Tingkat reliabilitas variabel penelitian yang dilihat dari ukuran *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, dan *convergent validity* dilihat dari ukuran *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$ (Hair, et al, 2017). Selain itu, evaluasi model pengukuran juga perlu pemeriksaan *discriminant validity*, yaitu memeriksa bahwa variabel berbeda dengan variabel lainnya secara teori dan teruji secara statistik. Ukuran statistik untuk *discriminant validity* adalah kriteria Fornell dan Lacker (akar AVE > korelasi antara variabel), dan HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio) di bawah 0,90 (Hair, et al, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN
Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas dengan hasil sebagaimana pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Evaluasi Model Pengukuran

Variabel	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Manajemen Risiko	X11 Kepemimpinan - Penerapan MR	0.929	0.963	0.968	0.734
	X12 Kepemimpinan - Motivasi Kinerja	0.882			
	X21 SDM	0.687			
	X31 Kemitraan	0.779			
	X41 Identifikasi Risiko	0.924			
	X51 Analisis Risiko - Dampak	0.778			
	X52 Analisis Risiko - Prioritas	0.886			
	X53 Analisis Risiko - RTP	0.932			
	X61 Info yang Relevan	0.893			
	X71 Pemantau Kelanjutan	0.937			
	X81 Evaluasi Terpilih	0.753			

Variabel	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kinerja Organisasi	Y11 Input	0.912	0.902	0.925	0.675
	Y21 Proses	0.809			
	Y31 Output	0.777			
	Y41 Outcome	0.908			
	Y51 Benefit	0.814			
	Y61 Impact	0.688			
Knowledge Management System	Z11 Personal Knowledge	0.783	0.829	0.874	0.537
	Z21 Tacit Knowledge	0.763			
	Z31 Eksplisit Knowledge - Efektif	0.721			
	Z32 Eksplisit Knowledge - Penggunaan Pengetahuan	0.743			
	Z41 Sarana/Infrastruktur Knowledge - Aplikasi	0.730			
	Z42 Sarana/Infrastruktur Knowledge - LC	0.652			

Sumber : Data diolah SEM PLS Ver 3

Hasil estimasi PLS menunjukkan variabel manajemen risiko mempunyai *outer loading* antara 0,687–0,932 dengan tingkat reliabilitas dapat diterima baik *Composite Reliability* ataupun *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 serta AVE 0,734. Dengan demikian, menunjukkan besarnya korelasi antara indikator dengan variabel laten. Item pengukuran yang paling dominan dengan *outer loading* tertinggi adalah analisis risiko, identifikasi risiko, kepemimpinan sedangkan *outer loading* terendah adalah SDM. Variabel *knowledge management system*

diukur oleh 6 item pengukuran dengan *outer loading* antara 0,652–0,783 tingkat reliabilitas dapat diterima di atas 0,70 dan AVE 0,537. Item pengukuran tertinggi adalah *personal knowledge*. Variabel kinerja organisasi diukur oleh 6 item pengukuran dengan *outer loading* antara 0,688–0,908 dengan tingkat reliabilitas di atas 0,70 dan AVE 0,657. *Outer loading* tertinggi adalah item *outcome* dan *benefit*. Secara keseluruhan model pengukuran dapat diterima baik validitas, reliabilitas maupun validitas konvergen (Hair, et al, 2021).

Tabel 2. *Discriminant Validity*

HTMT	Kinerja Organisasi	Knowledge Management System	Manajemen Risiko
Kinerja Organisasi	-		
Knowledge Management System	0,743	-	
Manajemen Risiko	0,813	0,758	-
Fornell Lacker	Kinerja Organisasi	Knowledge Management System	Manajemen Risiko
Kinerja Organisasi	0,822		
Knowledge Management System	0,679	0,733	
Manajemen Risiko	0,780	0,706	0,857

Sumber : Data diolah SEM PLS Ver 3

Selain validitas konvergen, evaluasi model PLS juga perlu dilakukan pemeriksaan validitas diskriminan (Hair, et al, 2021). Validitas diskriminan menunjukkan bahwa variabel/konstruk harus berbeda dengan konstruk lainnya secara teori dan terbukti secara empiris di mana merujuk pada ukuran HTMT model pengukuran dapat diterima. Nilai HTMT pada setiap pasangan variabel kurang dari 0,90. Ukuran HTMT sangat direkomendasikan karena mempunyai akurasi yang lebih baik dari metode lainnya (Henseler dan Sarstedt, 2014). Meskipun demikian, hasil penelitian ini juga menyajikan metode Fornell dan Lacker Criterion di mana nilai dalam diagonal adalah akar AVE variabel lebih tinggi dibandingkan korelasi antara variabel (Hair, et al, 2017). Oleh karena itu, evaluasi validitas diskriminan diterima.

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural berhubungan dengan pengujian hipotesis pengaruh antara variabel penelitian yang dihipotesiskan sebelumnya. Evaluasi model struktural pertama adalah pemeriksaan kolinieritas antara variabel dengan ukuran Inner VIF (*Variance Inflated Factor*) dimana nilai *variance inflated factor* model PLS kurang dari 5, menunjukkan bahwa model yang dihasilkan tidak bias. Selanjutnya, tahap kedua adalah evaluasi keseluruhan model, yaitu apakah model mempunyai kecocokan yang baik dan tingkat prediksi yang dihasilkan. Ukuran *R square* Kinerja Organi-

sasi adalah (0,694) yang berarti besarnya pengaruh bersama manajemen risiko dan moderasi *knowledge management system* sebesar 69,4% dan tergolong nilai *R square* tinggi (Chin, 1998). Selanjutnya, *predictive relevance model* dalam PLS dilihat dari nilai *Q square* yang diperoleh melalui prosedur *blindfolding procedure* di mana untuk Kinerja Organisasi (0,395) di atas 0 menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* (Hair, et al, 2017). Selanjutnya, *Goodness of Fit Model* (GoF) dapat merujuk pada (Henseler dan Sarstedt, 2012) yang dapat diaplikasikan model pengukuran reflektif. Nilai ini diperoleh dari akar rerata geometrik *communality* dengan rerata *R square*. Hasil perhitungan adalah $0,681 > 0,36$. Interpretasi nilai ini merujuk pada Wetzel, et al, (2009) dalam Yamin (2021), yaitu 0,10 (GoF rendah), 0,25 (GoF moderat), dan 0,36 (GoF tinggi). Hasil estimasi model GoF adalah $0,681 > 0,36$, maka model yang diajukan cocok dengan data empiris.

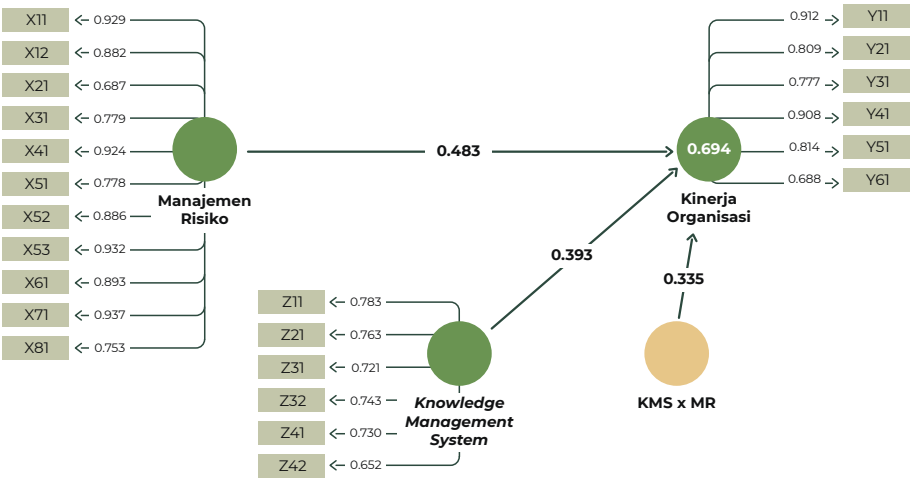
Tahap ketiga adalah pengujian hipotesis *path coefficient*/koefisien jalur dengan melibatkan variabel moderasi serta taksiran koefisien jalur dengan prosedur *Bootstrapping* (Hair, et al, 2017). SEM PLS tidak mengasumsikan bahwa data berdistribusi tertentu (berdistribusi normal). Oleh karena itu, pengujian hipotesis dilakukan dengan proses *bootstrapping* (*resampling method*). Metode yang digunakan adalah *Bias Corrected and Accelerated Method* (BCa) dimana menurut Hair, et al, (2021) metode ini mempunyai kemam-

puan untuk menskalakan data ketika data tidak normal.

Selanjutnya, untuk evaluasi pengaruh variabel pada level struktural digunakan ukuran *f square*. Evaluasi pengaruh model pada level struktural *effect size* menggunakan tiga kriteria, yaitu pengaruh langsung *f square* dapat diinterpretasikan pengaruh

rendah (*f square* = 0,02), pengaruh sedang (*f square* = 0,15), dan pengaruh tinggi (*f square* = 0,35), Hair et al (2021). Pengaruh *f square* uji moderasi merujuk pada Kenny (2018) dalam Hair, et al, (2021) adalah pengaruh rendah (*f square* = 0,005), pengaruh sedang (*f square* = 0,01), dan pengaruh tinggi (*f square* = 0,025).

Gambar 1. Path Coefficient dan Outer Loading



Sumber : Data diolah SEM PLS Ver 3

Tabel 3. Pengujian Hipotesis dan Evaluasi Kebaikan Model PLS

Hipotesis	Path Coefficient	T Statistik	P Values	F Square	R Square	Q Square	Indeks GoF
H1. Managemen Risiko -> Kinerja Organisasi	0,483	2.865	0.004	0,338	0,694	0,395	0,681
H2. KMS x MR -> Kinerja Organisasi	0,335	2.353	0.019	0,171			

Sumber : Data diolah SEM PLS Ver 3

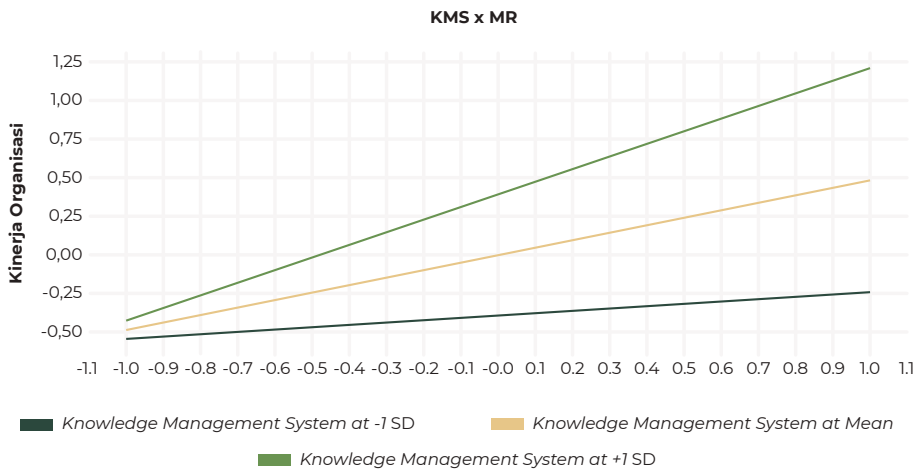
Dalam hipotesis pertama (H1) Managemen Risiko berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan *path coefficient* (0,483) serta mempunyai pengaruh tinggi

(*f square* = 0,338). Setiap perubahan pada manajemen risiko dapat meningkatkan perubahan tinggi pada kinerja organisasi. Pengujian hipotesis moderasi menggu-

nakan estimasi uji moderasi *two stage approach* di mana menurut Ramayah, et al, (2018) lebih baik digunakan ketika tujuan penelitian menekankan aspek kekuatan signifikansi efek moderasi. Hasil pengujian hipotesis kedua H2 *knowledge management system*

signifikan memoderasi pengaruh manajemen risiko terhadap kinerja organisasi dengan *path coefficient* (0,335) serta *f square* = 0,171 yang berarti bahwa peran *knowledge management system* sangat penting memperkuat pengaruh manajemen risiko terhadap kinerja organisasi.

Gambar 2. Simple Plot Uji Moderasi



Sumber : Data diolah SEM PLS Ver 3

Untuk membuktikan ini secara empiris, maka dalam PLS dapat dilihat dari simple plot analysis yang berarti bahwa semakin kuat penerapan *knowledge management system* pada organisasi, maka akan semakin tinggi pengaruh manajemen risiko terhadap kinerja organisasi (garis hijau) dibandingkan dengan penerapan *knowledge management system* rendah (garis biru).

Pembahasan

Manajemen Risiko berpengaruh signifikan terhadap ki-

nerja organisasi dengan *path coefficient* (0,483) serta mempunyai pengaruh tinggi (*f square* = 0,338). Setiap perubahan pada manajemen risiko organisasi dapat meningkatkan perubahan tinggi pada kinerja organisasi. Indikator yang mewakili manajemen risiko, yaitu kepemimpinan, kebijakan manajemen risiko, kesiapan SDM, hubungan dengan mitra kerja, proses manajemen risiko (identifikasi risiko, analisis risiko, informasi yang relevan, pemantauan berkelanjutan, dan evaluasi terpisah) berpengaruh

kuat terhadap peningkatan kinerja Perwakilan BPKP Provinsi Kepri berupa peningkatan pada indikator *input, proses, output, benefit, impact*.

Praktik kepemimpinan di Perwakilan BPKP Provinsi Kepri telah berjalan dengan baik, Kepala Perwakilan, Kabag Umum dan Korwas telah mengalokasikan sumber daya untuk penerapan manajemen risiko, menggunakan informasi terkait risiko dalam pengambilan keputusan, dan mendorong penerapan manajemen risiko melalui pengukuran kinerja dan penerapan manajemen risiko sebagai indikator penilaian kinerja. Pada indikator kebijakan manajemen risiko, kebijakan manajemen risiko mengikuti ketentuan sesuai Peraturan BPKP dan Surat Edaran Sekretaris Utama BPKP terkait implementasi manajemen risiko unit kerja. Pada indikator SDM, pegawai telah mendapatkan fasilitas untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan terkait manajemen risiko, serta memiliki kesadaran dan pemahaman terkait manajemen risiko. Pada indikator kemitraan, dalam rangka menciptakan hubungan kerja yang baik, Perwakilan BPKP Kepri telah mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko (termasuk implikasi dari transfer risiko) terkait kemitraan dengan pihak internal dan eksternal organisasi.

Pada indikator proses manajemen risiko, telah teridentifikasi dan dituangkan dalam register risiko serta proses manajemen risiko telah melekat pada

proses bisnis Perwakilan BPKP Kepri. Pada indikator analisis risiko, seluruh risiko organisasi Perwakilan BPKP Kepri telah dianalisis dampak dan tingkat keterjadiannya, prioritas risiko organisasi, tindak pengendalian, analisis tindak pengendalian diimplementasikan, dan analisis tindak pengendalian efektif menurunkan risiko. Pada indikator informasi yang relevan, pimpinan Perwakilan BPKP Kepri telah membangun sistem pengaduan, strategi, dan kebijakan manajemen risiko telah dikomunikasikan oleh pimpinan unit kerja, dan register risiko, serta rencana tindak pengendalian telah dikomunikasikan ke pihak terkait dalam organisasi. Pada indikator pemantauan berkelanjutan, proses manajemen risiko telah direviu dan pemantauan/monitoring terhadap risiko telah dilakukan. Terakhir, pada indikator evaluasi terpisah, secara rutin reviu independen terhadap proses manajemen risiko telah dilakukan oleh Inspektorat BPKP.

Penjelasan di atas berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi Perwakilan BPKP Kepri. Semakin baik penerapannya, maka kinerja organisasi semakin meningkat. Indikator-indikator manajemen risiko di atas akan meningkatkan kinerja organisasi pada indikator input di mana segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran akan semakin meningkat dan berkualitas, indikator proses akan semakin meningkat dari segi kecepatan

an, ketepatan maupun ukuran tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.

Pada indikator *output*, suatu yang diharapkan semakin dapat dicapai, baik berupa kegiatan berwujud (fisik) maupun tidak berwujud (nonfisik). Pada indikator *outcome* akan semakin berfungsinya *output* kegiatan jangka menengah dan memiliki efek langsung. Pada indikator *benefit*, benar-benar memanfaatkan secara optimal atas segala sesuatu terkait tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Terakhir pada kelompok *impact*, berpengaruh sangat signifikan terkait yang ditimbulkan baik positif maupun negatif secara makro di lingkungan kerja Perwakilan BPKP Kepri. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan penerapan manajemen risiko organisasi berhasil meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian Altanashat, et al, (2019), Otieno, et al. (2020), Saeidi, et al, (2021), Adissa (2022) menunjukkan terdapat pengaruh signifikan ERM terhadap kinerja organisasi

Demikian juga pada hasil penelitian variabel KMS menunjukkan bahwa *knowledge management system* signifikan memoderasi pengaruh manajemen risiko terhadap kinerja organisasi dengan *path coefficient* (0,335) serta *f square* = 0,171 yang berarti bahwa peran *knowledge management system* sangat penting memperkuat pengaruh manajemen risiko terhadap kinerja organisasi. Agar kinerja organisasi semakin menguat sesuai dengan tujuan dalam visi misi organisasi, maka peran

knowledge management system dapat mengakselerasi atau memperkuat pengaruh manajemen risiko terhadap kinerja organisasi semakin berarti. Hasil ini mengonfirmasi bahwa manajemen risiko yang telah ada dapat semakin berarti pada organisasi dalam perannya meningkatkan kinerja organisasi dengan menerapkan bersamaan dengan penerapan *knowledge management system*.

Implementasi KMS yang dilaksanakan oleh Perwakilan BPKP Kepri telah berjalan dengan baik. Indikator *personal knowledge*, *tacit knowledge*, *eksplisit knowledge* dan sarana infrastruktur pendukung pengetahuan telah berjalan dengan baik dan memperkuat pengaruh manajemen risiko terhadap kinerja organisasi. Pada indikator *personal knowledge*, SDM BPKP Kepri memiliki tambahan pengetahuan dari pengalaman dan pendidikan yang pernah ditempuh di masa lalu sesuai dengan bidang pekerjaannya, memiliki pengetahuan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, dan mampu berinteraksi, menggunakan keterampilan personal dengan pihak-pihak lain dalam bidang pekerjaannya.

Pada indikator *tacit knowledge*, SDM Perwakilan BPKP Kepri selalu memahami pekerjaan pekerjaan apa yang sedang dikerjakan, mengetahui secara mendalam tentang pekerjaan yang dikerjakan dan memiliki pengalaman serta pengetahuan yang luas pada setiap pekerjaan yang dikerjakan. Pada indikator *eksplisit knowledge*, SDM Perwakilan BPKP Kepri dalam bekerja memiliki cara

yang efektif dan efisien untuk menyelesaikan pekerjaan, menciptakan inovasi-inovasi baru dalam bekerja, dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk mempermudah pekerjaan serta berbagi ilmu yang dimiliki dengan sesama teman sekanter. Terakhir pada indikator sarana/infrastruktur dukungan, aplikasi KMS BPKP bermanfaat sebagai wadah *knowledge sharing* termasuk untuk SDM Perwakilan BPKP Kepri, di mana *Library Cafe* bermanfaat untuk *knowledge sharing* antar pegawai BPKP, dan metode daring dengan aplikasi Zoom efektif untuk penyampaian *knowledge sharing* Perwakilan BPKP Kepri. Dengan demikian, KMS dalam *knowledge sharing* yang membahas terkait manajemen risiko dan pokok bahasan lainnya yang relevan dengan peningkatan kinerja organisasi telah berhasil mendorong SDM BPKP berkinerja dengan baik yang akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. KMS yang telah berhasil memoderasi manajemen risiko terhadap kinerja organisasi merupakan novelty dalam penelitian ini.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, dalam penelitian manajemen risiko organisasi, *knowledge management system* dan kinerja organisasi dapat disimpulkan bahwa:

1. Manajemen risiko berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Setiap perubahan pada manajemen risiko dapat meningkatkan

perubahan tinggi pada kinerja organisasi.

2. *Knowledge management system* (KMS) secara signifikan memoderasi pengaruh manajemen risiko terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, peran *knowledge management system* sangat penting memperkuat pengaruh manajemen risiko terhadap kinerja organisasi. Hal ini juga sebagai solusi dan menjawab *research gap* yang ada. KMS memperkuat manajemen risiko terhadap kinerja organisasi sebagai jembatan agar tidak terjadinya *research gap* kembali.

Keterbatasan dan Saran

Keterbatasan penelitian ini terletak pada instrumen pengumpulan data yang terbatas pada jumlah sampel dan penggunaan kuesioner yang membatasi jawaban responden dengan pilihan jawaban yang diberi nilai atau skor, sehingga kurang mendeskripsikan persepsi responden secara detail dan rinci tentang penerapan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi yang dimoderasi oleh *knowledge management system*.

Berdasarkan keterbatasan hasil penelitian, maka untuk penelitian yang akan datang menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dan kualitatif dalam kurun waktu yang lebih lama dan dilakukan di beberapa Perwakilan BPKP untuk dapat memperoleh informasi yang lebih terperinci tentang penerapan manajemen risiko terhadap kinerja

organisasi dengan peran *knowledge management system* sebagai variabel pemoderasi. Penelitian yang akan datang juga dapat menambahkan variabel lain yang dapat berperan meningkatkan kinerja organisasi.

Implikasi Manajemen

Penelitian ini memberikan implikasi bagi pihak manajemen, dalam hal ini pimpinan Kantor Perwakilan BPKP Kepri untuk lebih mengembangkan implementasi *knowledge management system* secara nyata agar dapat berperan aktif lebih meningkatkan kinerja organisasi. Peran *Library Cafe* yang sangat dominan dalam *knowledge sharing* perlu lebih ditingkatkan implementasinya

dengan agenda yang lebih pasti secara periodik, seperti 2-3 minggu atau satu bulan sekali. Peningkatan SDM agar kompetensi dan keterampilan terkait manajemen risiko juga diperlukan agar seluruh SDM semakin meningkat keahliannya. Pimpinan agar semakin menumbuhkembangkan SDM Perwakilan BPKP Kepri agar memiliki kesadaran dan pemahaman terkait manajemen risiko yang lebih baik. Hal ini dapat dilakukan dengan program pelatihan mandiri (PPM) yang diikuti oleh seluruh pegawai Perwakilan BPKP Kepri maupun pada diklat-diklat substantif yang diselenggarakan oleh GIA Corpu BPKP.

Referensi

Agustina, Linda, and Niswah Baroroh. 2016. "The Relationship between Enterprise Risk Management (ERM) and Firm Value Mediated through the Financial Performance". *Review of Integrative Business and Economics Research* 5(1): 128-38.

Ali, Muhammad, Shen Lei, Syed Ahtsham Ali, dan Syed Talib Hussain. (2017). *Relationship of External Knowledge Management and Performance of Chinese Manufacturing Firms: The Mediating Role of Talent Management*. *International Business Research*; Vol. 10, No. 6; 2017. ISSN 1913-9004

E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education.

Altanashat, Mohammad, Maged al Dubai, and Sadun Alhety. 2019. "The Impact of Enterprise Risk Management on Institutional Performance in Jordanian Public Shareholding Companies". *Journal of Business & Retail Management Research* 13(03).

Aulia Rahma Adissa, Aditya Septiani. 2022. "PENGARUH P E N G U N G K A P A N S U S T A I N A B I L I T Y REPORT DALAM MEMODERASI HUBUNGAN P E N G U N G K A P A N

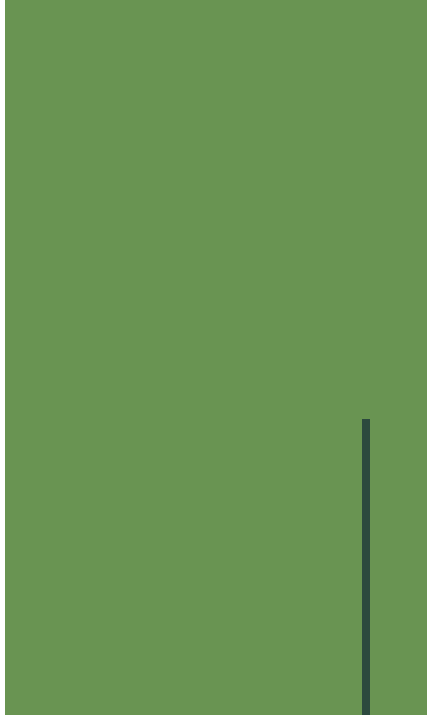
- ENTERPRISE RISK
MANAGEMENT (ERM)
TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN (Studi
Empiris Pada Perusahaan
Manufaktur Yang Terdaftar
Di BEI Tahun 2016- 2020)".
DIPONEGORO JOURNAL
OF ACCOUNTING 11(3):
1-10
- Blaize Horner Reich, Andrew
Gemino a , Chris Sauer.
(2014). *How knowledge
management impacts performance
in projects: An empirical study.*
International Journal of
Project Management 32
(2014) 590-602.
- Chin (1998), *The Partial Least
Squares Approach to Structural
Equation Modeling*, dalam
George A Marcoulides *Modern
Metods for Business Research*.
- Falkner, Eva Maria dan
Martin R.W. Hiebl. (2015).
*Forthcoming in The Journal of
Risk Finance Risk management
in SMEs: a systematic review of
available evidence.* The Journal
of Risk Finance, 2015 -
emerald.com.
- Ghozali, Imam. 2015. *Aplikasi
Analisis Multivariate Dengan
Program IBM SPSS 23.* 8th ed.
Semarang: Badan Penerbit
Universitas Diponegoro
- Hair, et al (2017). *A Primer on
Partial Least Squares Structural
Equation Modeling (PLS-SEM).*
Second Edition, SAGE
Publications, Inc.
- Hair et al (2019), *When to use
and how to report the results
of PLSSSEM.* European
Business Review Vol. 31 No.
1, 2019, Emerald Publishing
Limited;
- Hair et al (2021), *Partial Least
Squares Structural Equation
Modeling (PLS-SEM) Using R.*
Springer.
- Henseler dan Sarstedt (2012),
*Goodness-of-fit indices for
partial least squares path
modeling.* Comput Stat (2013)
28:565-580, This article is
published with open access
at Springerlink.com
- Henseler dan Sarstedt
(2014), *A new criterion for
assessing discriminant validity
in variance-based structural
equation modeling.* J. of the
Acad. Mark. Sci. (2015)
43:115-135, This article is
published with open access
at Springerlink.com
- Jennex, Murray, E. (2007).
*Knowledge Management in
Modern Organizations.* Idea
Group Publishing. San
Diego.
- Li, Qiuying et al. 2014.
*"Enterprise Risk Management
and Firm Value within China's
Insurance Industry".* Acta
Commercii 14(1): 1-10.
- Mukhlisin, Ahmad (2021).
*Manajemen Pembelajaran
Efektif Pada Masa Pandemi
(Analisis Manajemen Resiko,
Jenis dan Bentuk Resiko pada
MAS YPI Batang Kuis).*
Prosiding Mitigasi Bencana,
Universitas Dharmawangsa,
November 2021.
- Otieno. 2020. *"DBA Africa
Management Review".* DBA
Africa Management Review
12(3): 57-65.
- Pratiwi, Devica dan Budi
Kurniawan (2018). *Pengaruh
Penerapan Manajemen Risiko
Terhadap Kinerja Keuangan*

- Industri Perbankan. Jurnal Akuntansi Bisnis*, 2018 Vol. 10 No. 1. - journal.ubm.ac.id.
- Quon, Tony K., Daniel Zeghal, and Michael Maingot. 2012. "Enterprise Risk Management and Firm Performance". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62: 263-67. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.042>.
- Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2018). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0: An updated guide and practical guide to statistical analysis (2nd ed.)*. Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson.
- Regan Jr, Milton C dan Kath Hall, (2016). *Lawyers in the Shadow of the Regulatory State: Transnational Governance on Business and Human Rights*. 84 *Fordham L. Rev.* 2001 (2016). Available at: <https://ir.lawnet.fordham.edu/flr/vol84/iss5/8>.
- Saeidi, Parvaneh et al. 2021. "The Influence of Enterprise Risk Management on Firm Performance with the Moderating Effect of Intellectual Capital Dimensions". *Economic Research - Ekonomska Istrazivanja* 34(1): 122-51. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1776140>.
- Sarstedt et al (2019), *Structural model robustness checks in PLSSEM*. *Tourism Economics Journal* 1-24
- Serpellaa, Alfredo Federico, Ximena Ferradaa, Rodolfo Howarda, Larissa Rubio. (2014). *Risk management in construction projects: a knowledge-based approach*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 119 (2014).
- Sinambela, Lijan P. & Sinambela, Sarton. 2021. *Manajemen Kinerja : Pengelolaan, Pengukuran, Dan Implikasi Kinerja*. Depok: PT RajaGrafindo Persada
- Stephen Gates, Jean-Louis Nicolas, Paul L. Walker. (2012). *Enterprise risk management: A process for enhanced management and improved performance*. *Management Accounting Quarterly*, 2012, 13 (3), pp.28-38. fhal-00857435f
- Talet, Amine Nehari. (2017). *The Role of Knowledge Management with Risk Management for Information Technology Projects Risk Assessment*. *International Journal of Environment and Sustainability [IJES]* ISSN 1927-9566. Vol. 6 No. 2, pp. 1-18. (2017).
- Wang, Yu-Min, dan Yao-Ching Wang. (2016). *Determinants of firms' knowledge management system implementation: An empirical study*. *Computers in Human Behavior* 64 (2016) 829e842.
- Yamin Sofyan (2022), *Olah Data Statistik SmartPLS 3 SmartPLS4 AMOS STATA*. Cetakan Kedua, Penerbit Dewangga Energi Internasional.
- Zaied, A.N.H. (2012). *An Integrated Knowledge Management Capabilities Framework for Assessing Organizational Performance*.

International Journal
Information Technology
and Computer Science, vol.
2, 1-10.

Zaied, A.N.H., Hussein, G.S.,
& Hassan, M.M.. (2012). *The*

*Role of Knowledge Management
in Enhancing Organizational
Performance.* International
Journal Information
Engineering and Electronic
Business, 2012, vol. 5, 27-35.



BPKPgoid



BPKPgoid



BPKP_id

www.bpkp.go.id