

WARTA PENGAWASAN

KAWAL AKUNTABILITAS KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

NOMOR 3/TAHUN 2017

ISSN: 0854-0519 - www.bpkp.go.id



**MEMBANGUN SOFT CONTROL
YANG EFEKTIF**



Birokrat Menulis

Kritis, Cerdas, Menginspirasi Tanpa Batas

Adalah sebuah pergerakan literasi menulis bagi birokrat yang peduli dengan permasalahan birokrasi. Pergerakan yang dimulai sejak awal tahun 2017 ini beranggotakan para birokrat dari berbagai instansi baik pusat maupun daerah, beberapa akademisi dan pengamat birokrasi. Pergerakan ini berusaha menyeru perubahan di lingkup birokrasi ke arah peradaban birokrasi yang lebih humanis dan bernilai bagi publik.



Telah lebih dari 120 tulisan tersaji dalam berbagai tema, seperti :
birokrasi akuntabel,
birokrasi berdaya,
birokrasi bersih,
birokrasi efektif/efisien,
birokrasi melayani,
refleksi birokrasi,
literasi, politik,
perjalanan, motivasi,
resensi buku, sastra,
dan sosok.

semua tulisan tersaji di laman
www.birokratmenulis.org.



Laman birokratmenulis.org dapat diakses oleh siapa saja, dan membuka diri bagi siapapun yang ingin menyumbangkan tulisan bertemakan birokrasi. Silakan bergabung dengan pergerakan kami dan klik <http://birokratmenulis.org/bagaimana-mengirim-tulisan>, untuk mengirimkan tulisan. kontak kami di email : editor@birokratmenulis.com, atau birokratmenulis@gmail.com



Beberapa artikel *top reads* saat ini :

- Menolak Kriminalisasi PBJ
- Mendobrak Mitos Opini WTP
- Instrumen itu Bernama Fingerprint
- Antara Cinta dan Karir : Refleksi Film La La Land
- Nasib Fungsional Pengelola PBJ : Siapa Peduli?



Dalam waktu dekat komunitas ini akan menerbitkan buku perdananya, berisi tentang perjalanan & pengalaman menulis para pegiat Komunitas Birokrat Menulis



f birokrat menulis
t @birokratmenulis
i @birokratmenulis



Komunitas Birokrat Menulis berupaya untuk mendokumentasikan sejarah individu birokrat, sejarah pemikiran birokrat, sejarah gerakan birokrat, dan sejarah harapan dan angan birokrat yang kelak akan menjadi manuskrip yang abadi.

“September ceria...., milik kita bersama...”

Penggalan lagu dari Vina Panduwinata ini menjadi salam dari kami, awak WP, untuk menyapa sobwas (baca: sobat pengawasan) sekalian. Seperti lirik lagu tersebut, kami menyambut ceria akhir triwulan III tahun 2017 ini dengan kembali menghantarkan majalah ini ke tangan sobwas setia WP. Kami juga menghantarkan dengan ceria salah satu rekan awak WP, Donny Perdana, berangkat ke Tanah Suci untuk menunaikan ibadah haji. Absennya sosok Redaktur Pelaksana di tengah-tengah awak WP tidak menyurutkan semangat kami. Kami percaya doanya di Tanah Suci semakin menguatkan langkah kami dalam mengemas WP dengan kualitas.

Sobwas sekalian, edisi WP yang ketiga ini akan membahas seputar lingkungan pengendalian sebagai *soft control* dalam membangun pengendalian intern. Mengapa lingkungan pengendalian begitu penting? Karena SPIP sebagai pengendalian intern di birokrasi menitikberatkan pada pentingnya peran sumber daya manusia dalam membangun pengendalian intern yang efektif. Keruntuhan Enron, sebuah perusahaan energi terkemuka Amerika, utamanya

juga dikarenakan kurangnya implementasi nilai-nilai etika dan integritas dalam menjalankan sistem di organisasi. Terkait latar belakang tersebut, maka edisi ini menyajikan liputan mengenai Center of Excellence, perwujudan kinerja unggul, pentingnya penegakan integritas dan etika, serta wawancara dengan narasumber-narasumber yang berkiprah di dunia pengawasan dengan harapan akan me-refresh semangat berintegritas, beretika, dan berbudaya.

Membangun manusia bukan hanya bicara lahiriah, namun juga batiniah. Keduanya adalah satu kesatuan utuh yang bergerak bersama-sama. Kiranya tema yang diusung WP kali ini dapat membuka wawasan sobwas sekalian akan pentingnya membangun integritas yang secara luas akan melepaskan bangsa dari darurat moral. Mengutip kata-kata O, “revolusi besar dalam karakter dari satu orang manusia akan membantu mencapai perubahan nasib suatu bangsa, dan lebih jauh, akan menyebabkan perubahan nasib seluruh umat manusia.”

Salam Pengawasan!!!



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

Daftar Isi

- 1 Dari Redaksi
- 2 Surat Pembaca
- 3 *Round Up*

Laporan utama

- 4 Sumber Daya Manusia adalah Karakteristik
- 9 *Hard Control vs Soft Control*
- 13 Membentuk Budaya Vital dalam Pengendalian Intern
- 18 Inspektu Jenderal Kementerian Keuangan - Sumiati : "Menjunjung Integritas, Mahkota Pengawasan"
- 20 Deputy Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur, dan Pengawasan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi - Muhammad Yusuf Ateh: "Independensi dan Kompetensi Kunci Keberhasilan APIP"
- 22 Membangun *Soft Control* yang Efektif
- 24 *Tone at The Top*: Kunci Fungsi APIP yang Optimal
- 30 *Shared Values* sebagai Inti dari Pengendalian Diri

Nasional

- 34 Komit, Wujudkan Akuntabilitas Pemerintah Yang Lebih Baik
- 38 Peningkatan Mutu Aparat Pengawasan di Saat Efisiensi Anggaran
- 41 Saya Cinta Indonesia

Luar Negeri

- 43 Belajar Pembangunan Desa dari Negeri Gajah Putih

Warta Pusat

- 46 Pengawasan Lintas Sektoral, Menuju Pembangunan yang Efektif dan Efisien
- 50 Tingkatkan Profesionalisme dan Integritas untuk Bekerja Lebih Baik

Opini

- 51 Etika Berorganisasi Era Globalisasi

Kehumasan

- 56 Strategi Kehumasan

Liputan Khusus

- 59 Reform Leader Academy (RLA)

Warta Daerah

- 66 Membangun *Soft Control*
- 68 Wujudkan Kinerja Unggul

Hukum

- 71 Aspek Hukum Pengawasan APIP Pasca Peraturan Administrasi Pemerintahan

Keuangan Daerah

- 76 Aplikasi Siskeudes: Trik agar 100% di 2017

Susunan Redaksi

Pelindung : Kepala BPKP - **Pembina** : Sekretaris Utama - **Penasihat** : Para Deputy Kepala BPKP - **Penanggung Jawab**: Syaifuddin Tagamal- **Kontributor Ahli**: Maliki Heru Santoso, Adil Hamonangan, Priti Pratiwi Bakti, Sri Penny Ratnasari, Salamat Simanullang, Gilbert Hutapea, Riyani Budiastuti, Achdiman Kartaatmadja, Slamet Hariadi, Bambang Utoyo, Amdil Very Dharma, Edi Mulia, Miskudin Taufik - **Kontributor Tetap**: Mauro Nugroho, Heli Restiati, Setya Nugraha, Agus Yulian, Rini Wartini, Ayi Riyanto, Tri Wibowo - **Pemimpin Umum**: Nuri Sujarwati - **Wakil Pemimpin Umum**: M. Muslihuddin - **Pemimpin Redaksi**: Tri Endang Mudiastuti - **Pemimpin Administrasi**: Ratna Wijihastuti- **Redaktur Pelaksana**: Dony Perdana- **Redaktur**: Suyadiarto Priyono, Pujito, Dian Setyawati, Ishak A. Wahyudi, Diana Chandra, Nani Ulina K. N, - **Redaktur Foto**: Sri Lestari - **Sekretaris Redaksi**: Hilwiya Agustine- **Reporter**: Suryo Cahyo Putro, Tri Sutrisno, Ayu Isnai Arum, Nadia Khaerunnisa, Karneji Sormin Siregar - **Keuangan**: Nurjana Ismet Tuah, Isnawati Ekarini - **Desain Grafis**: Idiya Zikra, Risanto - **Administrasi**: Budi Sutjahyo, Nursanty Sinaga, R. Hanifah- **Dokumentasi**: Edi Purwanto, Adi Sasongko - **Sirkulasi**: Frans Sinaga, Gilang Rahmat Hasto- **Sirkulasi**: R. Hanifah Adi Sasongko

Mengangkat *Soft Control*

Sejak Sistem Pengendalian Intern Pemerintah mulai diperkenalkan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 (PP 60/2008), konsep pengendalian intern dari yang semula mengutamakan *hard control* menjadi lebih mengedepankan *soft control*. Hal ini merefleksikan niatan pemerintah yang ingin meletakkan pengendalian intern terintegrasi pada *process business* organisasi. Akibatnya, terjadi pergeseran karakter pengendalian yang tidak hanya mencakup rangkaian kegiatan dan prosedur, namun menjadi suatu proses integral yang dipengaruhi oleh setiap orang di dalam organisasi.

Hampir satu dekade berlalu sejak PP 60/2008 terbit, namun implementasinya masih belum bisa dikatakan memuaskan. Hal ini terlihat dari tingkat maturitas SPIP di sebagian besar pemerintah daerah masih pada level 1 dan hanya beberapa saja yang mencapai level 3 serta maraknya kasus OTT yang menjangkit banyak aparatur negara. Ini disebabkan antara lain kurangnya kesadaran dari para penyelenggara pemerintahan akan pentingnya membangun sistem pengendalian intern yang baik untuk menyokong tugas dan fungsinya. Selain itu, pelaksanaan pengendalian intern tersebut sangat tergantung pada individu, belum sampai melibatkan semua unit, sehingga keandalan SPIP antar unit bervariasi. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa lingkungan

pengendalian yang efektif (*soft control*) belum tercipta dan belum dapat mendukung *hard control* yang kredibel dalam implementasi SPIP.

Soft Control harus dipahami sebagai hal mendasar dalam membangun pengendalian intern karena *soft control*-lah yang menggerakkan *hard control* agar dijalankan seefisien dan seefektif mungkin. Segala daya dan upaya untuk mengoptimalkan terselenggaranya SPIP di organisasi perlu dilakukan dimulai dari peningkatan kualitas lingkungan pengendaliannya. Cara meningkatkan kualitas lingkungan pengendalian ini bermacam-macam, dapat dilakukan melalui rekrutmen dan diklat sumber daya manusia, pendelegasian wewenang yang tepat, penempatan berdasarkan “*right man on the right place*”, dan lain-lain. Namun yang paling penting adalah adanya komitmen untuk membangun lingkungan pengendalian sebagai pondasi pelaksanaan SPIP.

Komitmen ini harus dibarengi dengan ketegasan untuk merealisasikannya, bukan hanya komitmen yang tertuang di seceruk kertas dengan guratan “pakta integritas” belaka. Dengan komitmen dari seluruh unsur penyelenggara pemerintahan mulai dari *level* atas sampai unit-unitnya, maka akan tercipta satu tujuan yang sama dalam ber-SPIP. Kesamaan tujuan itu akan turut memeratakan kondisi lingkungan pengendalian di masing-masing unit organisasi dan meningkatkan kualitas pelaksanaan *hard control*, sehingga secara makro terselenggaranya SPIP sebagaimana target dalam RPJMN 2015-2019 akan terealisasi ■

(eji)





Sumber Daya Manusia adalah Karakteristik

Baru sekitar tiga bulan yang lalu diadakan Rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern Pemerintah Tahun 2017 dengan tema “Penguatan Pengendalian Intern dan Sinergi APIP untuk Akuntabilitas Desa yang Lebih Baik”. Masih jelas dalam ingatan pula, berulang kali Presiden dalam sambutannya membuka acara tersebut mengutarakan agar berhati-hati dalam menggunakan Dana Desa, jangan sampai ada penyelewengan.

Pesan dan amanat Presiden ini sepertinya belum dijiwai oleh seluruh penyelenggara negara, khususnya pengelola Dana Desa. Publik kembali dikejutkan tatkala Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) kembali menangkap beberapa penyelenggara pemerintahan daerah di Kabupaten Pamekasan terkait dugaan korupsi Dana Desa sebesar Rp100.000.000,00. Tak tanggung-tanggung, mulai dari level kepala desa, inspektur kabupaten, bahkan sampai level bupati dicituk oleh KPK di kasus ini. Tak

dapat dipungkiri, masih banyak hal yang harus diperbaiki dalam pengelolaan dana desa. Namun sebagai apapun sistem yang dibangun, tetap tidak akan memberikan hasil maksimal ketika sumber daya manusia yang menjalankannya “terkontaminasi”.

Sebelum membahas lebih jauh tentang peran sumber daya manusia, perlu terlebih dahulu dipahami apa itu sumber daya manusia. Mengapa “sumber daya manusia” dan bukan “manusia”? Karena manusia adalah subjek/objeknya. Sedangkan ketika bicara tentang sumber daya manusia, maka yang dibicarakan ada-

lah manusianya dan segala hal yang ada di dalam diri manusia tersebut yang bermanfaat bagi penggunaannya. Sonny Sumarsono (2003:4) mendefinisikan sumber daya manusia atau *human resources* ke dalam dua pengertian. Yang pertama adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Kedua, sumber daya manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. *The*

mendukung strategi. Veithzal Rivai mendefinisikan sumber daya manusia sebagai seorang yang siap, mau, dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Dari definisi tersebut, secara umum sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi untuk menggerakkan dan menunjang pencapaian tujuan organisasi.

Dikaitkan dengan organisasi dalam pemerintahan, definisi

diangkat untuk melaksanakan tugas pemerintahan. Syarat tertentu ini berkaitan dengan perolehan subjek yang memiliki pondasi dasar kompetensi dan integritas, misalnya tingkat pendidikan, seleksi, pengucapan sumpah jabatan, dan lain-lain. Frase “pondasi dasar” berarti bahwa pada dasarnya subjek yang diperoleh dari seleksi berdasarkan syarat tertentu tersebut dimaksudkan memiliki kompetensi dan integritas minimum yang dibutuhkan



Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) dalam Mullins (2005) menyebutkan bahwa sumber daya manusia sebagai strategi perancangan, pelaksanaan, dan pemeliharaan untuk mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk

sumber daya manusia di atas mencakup tiga titik fokus, yaitu subjek (orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi), predikat (menggerakkan dan menunjang), dan objek (tujuan organisasi). Subjek dalam organisasi pemerintahan mencakup warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu yang

organisasi pemerintahan. Implementasi kompetensi dan integritas yaitu ketika subjek tersebut menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di lapangan. Sementara itu, predikat yang dimaksud adalah melaksanakan tugas sesuai uraian jabatan masing-masing. Kemudian objek yang dimaksud



sumber daya manusia di pemerintahan, bukan hanya bicara tentang pegawai negeri atau pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Namun sumber daya manusia itu harus dipandang sebagai satu kesatuan kalimat yang utuh, yaitu pegawai negeri atau pegawai ASN yang melaksanakan tugas sebagaimana uraian jabatannya untuk mewujudkan birokrasi yang menyejahterakan rakyat.

adalah tujuan dari organisasi pemerintahan sesuai visi misi organisasi tersebut. Tujuan organisasi tersebut bervariasi,

namun semuanya tujuan tersebut harus mendukung dan sesuai dengan tujuan negara sebagaimana tertuang dalam

pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, antara lain melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia. Sehingga, dari pengertian tersebut, ketika bicara tentang sumber daya manusia di pemerintahan, bukan hanya bicara tentang pegawai negeri atau pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagaimana tertuang di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun



2014. Namun sumber daya manusia itu harus dipandang sebagai satu kesatuan kalimat yang utuh, yaitu pegawai negeri atau pegawai ASN yang melaksanakan tugas sebagaimana uraian jabatannya untuk mewujudkan birokrasi yang menyejahterakan rakyat. Pemahaman sumber daya manusia inilah yang sebenarnya dimaknai sebagai hal penting dalam lingkungan pengendalian di Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (PP 60/2008). Hal ini terlihat dari bagan unsur-unsur SPIP sebagaimana terlihat di piramida SPIP.

Pada pasal 3 PP 60/2008, lingkungan pengendalian merupakan unsur pertama yang disebutkan dari lima unsur SPIP. Hal ini bukan sekedar penulisan, namun PP 60/2008 meletakkan pentingnya membangun lingkungan pengendalian yang efektif sebagai *soft control* dalam membangun pengendalian intern di organisasi. Apabila lingkungan pengendalian yang efektif bisa diciptakan, *soft control* berjalan dengan optimal, maka sistem yang diimplementasikan akan

memberi hasil yang diharapkan. Namun menciptakan lingkungan pengendalian yang efektif bukanlah perkara mudah. Perubahan pengendalian intern di Indonesia, dari yang semula Pengawasan Melekat (Waskat) menjadi SPIP, menempatkan sumber daya manusia sebagai pemegang peran vital dalam pengendalian intern. Peran ini ibarat dua sisi mata uang. Pada sisi yang pertama, dengan sumber daya manusia yang

pertimbangan, kesalahan penerjemahan perintah, pengabaian manajemen, dan kolusi dari sumber daya manusia tersebut. Oleh sebab itu, pasal 4 PP 60/2008 menyebutkan bahwa pimpinan instansi pemerintah wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif. Pasal 4 ini memiliki tiga hal pokok mengenai sumber daya manusia,



tepat maka pengendalian intern akan dapat beradaptasi dengan fluktuasi lingkungan sekitar, karena pada dasarnya konsep SPIP adalah terintegrasi dengan komponen operasi organisasi. Di sisi yang lain, sumber daya manusia yang tidak tepat dapat pula menjadi titik kritis yang dapat menggagalkan SPIP di organisasi. Hal ini dikarenakan kurang matangnya

yaitu integritas, kompetensi, dan penempatan. Integritas terkait dengan penegakan aturan dan kode etik sesuai disiplin pegawai. Kemudian integritas tersebut diterjemahkan dalam tugas dengan kompetensi yang dimiliki. Kompetensi di sini bukan hanya diperoleh pada tahap rekrutmen atau seleksi, namun kompetensi di sini lebih kepada komitmen bagaimana



organisasi mengidentifikasi dan menyusun kegiatan sesuai kompetensi untuk menyelesaikan tugas dan fungsi masing-masing posisi, bagaimana meningkatkan kompetensi pegawainya, dan bagaimana membina sumber daya manusia tersebut. Kompetensi tersebut kemudian diaplikasikan dengan pendelegasian wewenang sesuai uraian tugasnya dan menempatkan pegawai sesuai kompetensi yang dibutuhkan di posisi tersebut. Dari penjabaran ini, SPIP sebagaimana tertuang di PP 60/2008 secara implisit memaknai sumber daya manusia bukan sebagai

“belanja” namun lebih sebagai “aset” bagi organisasi, yang diharapkan akan memberi manfaat saat ini atau di masa yang akan datang, baik bagi organisasi pemerintahan itu sendiri maupun bagi bangsa dan negara secara luas.

Dari penjelasan mengenai sumber daya manusia berdasarkan para ahli dan PP 60/2008 di atas, dapat dimaknai bahwa sumber daya manusia harus dipandang sebagai subjek, predikat, dan objek sekaligus. Berbagai kasus korupsi yang melibatkan banyak penyelenggara pemerintahan menunjukkan bahwa sumber daya manusia hanya dimaknai

sebagai subjek dan melupakan predikat dan objeknya yaitu mewujudkan birokrasi untuk rakyat. Inilah yang harus ditanamkan dalam diri setiap birokrat di negara ini, baik ketika mengucapkan sumpah jabatan, ketika mengikuti diklat, maupun ketika menjalankan tugasnya, bahwa sumber daya manusia adalah karakteristik yang diwujudkan dalam satu kalimat utuh, bukan kata benda. Sama seperti dalam berkomunikasi, komunikan akan mengerti penyampaian oleh komunikator apabila diutarakan dalam satu kalimat utuh. Begitu pula dalam SPIP, pengendalian intern akan tercipta ketika sumber daya manusia dipahami sebagai karakteristik (sifat dan ciri khas) dalam lingkungan pengendalian. Selanjutnya, ketika pengendalian intern telah terimplementasi dengan baik, maka tindak pidana korupsi akan dapat ditekan, dan cita-cita bangsa untuk menyejahterakan masyarakatnya akan tercapai. Jangan sampai karakteristik (baca sumber daya manusia) ini hilang. Karena, mengutip kata-kata dari Billy Graham, “ketika karakter hilang, semua hilang” ■

(eji)



Banyaknya korupsi dan kasus Operasi Tangkap Tangan (OTT) oleh KPK akhir-akhir ini kian meresahkan. Ibarat seperti cerita silat, tidak kunjung berhenti kisahnya, mulai dari OTT di Mahkamah Konstitusi, kasus suap Bupati Klaten, kasus suap Gubernur Bengkulu, kasus E-KTP yang merugikan negara lebih dari Rp 2 Triliun, suap di BPK, kasus OTT DPRD Mojokerto Jawa Timur, dan kasus OTT yang melibatkan salah satu Kasi Intel di Kejati Bengkulu, serta terakhir adalah kasus OTT Dana Desa di Magetan

Wajar jika muncul pertanyaan, mengapa *internal control* organisasi yang anggotanya terkena kasus OTT tersebut tidak efektif mencegah berbagai kasus tersebut? Sebagaimana esensi *internal control* adalah pengendalian internal dalam organisasi, maka *internal control* semestinya akan selalu memberikan sinyal atau alarm tanda bahaya jika

akan terjadi penyimpangan dalam organisasi tersebut.

Berangkat dari fenomena tersebut, tema mengenai *internal control* selalu menjadi *trending topic* dimana pun. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissions* atau COSO (1992) mendefinisikan *internal control* sebagai sebuah kerangka konseptual yang pada intinya bertujuan untuk mencapai tujuan utama yaitu efektivitas

dan efisiensi operasional organisasi, keamanan aset, keandalan pelaporan keuangan serta kepatuhan pada peraturan dan perundang-undangan. Lima komponen COSO (lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta monitoring) dijabarkan dalam berbagai control antara lain pemisahan tugas, sistem informasi, sistem otorisasi, dan prosedur pelaporan, yang

digunakan sebagai guidance bagi seluruh anggota organisasi.

Hard Control dalam Organisasi

Internal control secara umum sayangnya selama ini lebih banyak ditafsirkan dan

anggota organisasi (Ouchi, 1977). Masing-masing anggota organisasi secara sadar memiliki kewajiban untuk memenuhi dan mengikuti *hard control* tersebut. Kesadaran mereka timbul karena *hard control* tersebut sudah memiliki legitimasi sehingga



dijabarkan ke dalam *formal control* atau *hard control* yang lebih jelas terlihat. Pfister (2009) menyatakan sulitnya mendefinisikan apakah yang disebut *hard control*, namun beberapa peneliti menyatakan bahwa *hard control* merupakan prosedur tertulis dan berbagai aturan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi mencapai tujuan organisasi serta menghindarkan dari berbagai penyimpangan. *Hard control* adalah mekanisme control yang ditetapkan secara formal dan harus dinyatakan secara eksplisit kepada seluruh

ada konsekuensi berupa sanksi jika mereka tidak patuh pada *hard control* tersebut. Sebagai contoh, kebijakan pegawai harus melakukan *finger print* dan harus tercetak sebagai bukti anggota organisasi telah hadir menunjukkan legitimasi aturan organisasi tentang kewajiban *finger print*. Contoh *hard control* ini mengendalikan perilaku kehadiran anggota organisasi untuk memenuhi jam kehadiran yang diharapkan organisasi misalnya 8.00 WIB sampai 17.00 WIB. Kehadiran anggota organisasi sebagai dampak *hard control* yang diterapkan menjadi

“tujuan antara” karena sejatinya organisasi menginginkan anggota organisasi untuk berkinerja secara optimal pada jam kerja tersebut sebagai tujuan sebenarnya untuk memenuhi tujuan organisasi. Pembahasan alinea berikut menarik karena *hard control* saja terbukti tidak cukup, karena *hard control* dalam contoh ini hanya mampu membuat sebagian anggota organisasi hadir dan mengikuti *finger print* namun belum sadar sepenuhnya mereka harus berkinerja baik dalam jam kerja tersebut. Dengan demikian diperlukan *control* lain yang bukan sekedar aturan dan prosedur agar anggota organisasi tidak sekedar hadir namun mengisi kehadirannya dengan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi.

Kekuatan Soft Control versus Hard Control

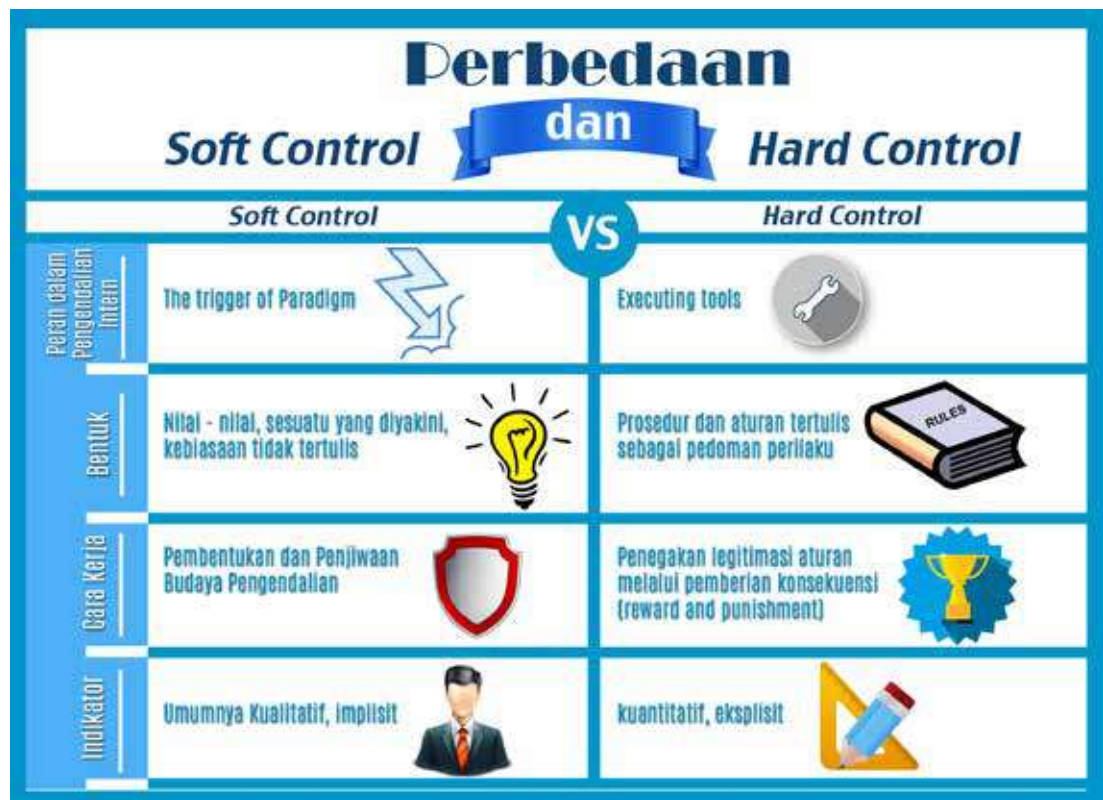
Tidak seperti *hard control* yang memiliki kecenderungan mengawasi dan memonitor perilaku anggota organisasi melalui sistem dengan menggunakan ukuran-ukuran yang eksplisit, *soft control* mampu mengendalikan sikap dan perilaku anggota organisasi melalui nilai-nilai, sesuatu yang

diyakini (*beliefs*) dan kebiasaan tidak tertulis (Falkenberg dan Herremans, 1995). Dengan demikian bekerjanya *soft control* dalam mengendalikan perilaku anggota organisasi justru melalui sesuatu yang sifatnya tidak bisa terukur namun bisa dirasakan antara lain pengaruh interpersonal, standar moral dan budaya. Pimpinan memiliki amanah untuk membentuk sebuah *soft control* yang handal sesuai amanah dalam pasal 4 PP No. 60 Tahun 2008 tentang SPIP (Sistem Pengendalian Intern

Pemerintah) yaitu agar pimpinan instansi pemerintah wajib menciptakan dan memelihara lingkungan pengendalian yang menimbulkan perilaku positif dan kondusif untuk penerapan *internal control* dalam lingkungan kerjanya. Proses penciptaan *soft control* antara lain melalui penegakan integritas dan nilai etika, *campaign* nilai-nilai organisasi, memberikan keteladanan, dan sebagainya. Masih contoh *hard control* berupa finger print di atas, disadari perlu dibangun sebuah budaya organisasi

yang terbentuk kuat antara lain bahwa bekerja adalah ibadah, amanah agar membawa berkah, dan sebagainya. Contoh *soft control* budaya kerja lainnya adalah bekerja keras, cerdas, ikhlas, dan tuntas. Kekuatan *soft control* ini melampaui sekedar *hard control* berupa kehadiran 8 to 5 namun pada kondisi *urgency* justru banyak ditemukan perilaku anggota organisasi yang dengan ikhlas bekerja melampaui jam kerja seharusnya.

Berbagai risiko yang mengancam pencapaian tujuan



organisasi termasuk risiko *fraud* di dalamnya telah dicegah dengan *internal control system* secara menyeluruh. Ketika terjadi penyimpangan dalam organisasi, apakah penyebabnya *hard control* atau *soft control*? Apa yang salah ketika di banyak organisasi kebijakan, prosedur teknis termasuk berbagai SOP sudah tersusun sedemikian lengkap namun masih terdapat berbagai penyimpangan?

Secanggih apapun *internal control*, memiliki keterbatasan sebagaimana dinyatakan oleh para pakar ilmu audit dapat diartikan bahwa *hard control* memiliki keterbatasan tertentu yang menimbulkan celah bagi anggota organisasi yang akan menyimpang. Sebagai contoh antara lain, sistem otorisasi pengeluaran barang dari gudang yang melibatkan beberapa pihak sebagai otorisator menjadi tidak efektif ketika para otorisator berkolusi untuk melakukan kecurangan. Dalam kasus ini, *hard control* menjadi tidak efektif karena organisasi tersebut tidak memiliki pondasi *soft control* yang kuat. *Soft control* yang kuat berproses melalui pembentukan budaya *control* yang dijiwai nilai-nilai antara lain kejujuran, integritas,

professional, dan sebagainya. Kekuatan *soft control* menjiwai seluruh anggota organisasi mulai dari pimpinan hingga ke *level* terbawah yang secara sadar bahwa mereka dikendalikan bukan hanya oleh aturan, kebijakan, pedoman, dan berbagai SOP (*Standard and Operating Procedure*), namun oleh suatu *soft control* yang tidak terlihat namun dapat dirasakan. Dalam contoh kasus di atas, petugas otorisator secara sadar mengakui bahwa kolusi yang mereka lakukan merugikan organisasi dan melanggar nilai-nilai dan budaya bersih yang sudah tertanam ke dalam setiap anggota organisasi selama ini. Kekuatan *soft control* inilah yang justru mampu mencegah penyimpangan dalam contoh kasus tersebut.

Epilog

Hard control tidak berarti apa-apa jika belum ada *soft control* yang kuat untuk mencegah berbagai penyimpangan dalam organisasi. Sudah cukup banyak bukti bahwa perusahaan, Pemda, Kementerian dan berbagai lembaga Pemerintah lainnya yang memiliki *hard control* berupa kebijakan, prosedur

dan berbagai aturan sedemikian rinci dan tebal namun ternyata tidak mampu mengendalikan perilaku anggota organisasi dari penyimpangan. Namun jangan salah, *soft control* juga kehilangan kekuatannya jika tidak didukung dengan *hard control*. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai-nilai yang baik dalam sebuah organisasi namun dukungan *hard control* kurang kuat, maka perilaku yang tidak menyimpang menjadi pertarungan karena lemahnya *hard control*. Hal ini sesuai pendapat Glaucon, salah seorang filsuf Yunani yang menyatakan bahwa manusia memiliki kecenderungan menyimpang jika tidak ada pengawasan yang memadai berupa *hard control*. Tidak bisa tidak, keduanya adalah suplementer bukan substitusi. *Hard control* saja tidak cukup, sehingga *hard control* harus “dihidupi” dengan roh *soft control* yaitu nilai-nilai organisasi, *belief*, standard moral, keteladanan, dan aturan/kebiasaan baik walau tidak tertulis yang membentuk budaya *internal control* yang handal■

Penulis adalah pegawai Tugas Belajar BPKP di UGM



Oleh : Mutia Rizal *

Pengendalian intern yang bersifat informal yaitu pengendalian yang *intangible*, tidak nyata sebagai aturan formal, namun justru menyentuh ke pribadi anggota organisasi, menjadi sebuah kebutuhan baru dalam modernisasi pengendalian intern

Berbagai aturan formal seperti aturan tertulis, prosedur formal, bahkan pemisahan fungsi, dan juga otorisasi, tidak efektif dalam mengurangi kejadian penyimpangan (*fraud*) dalam organisasi. Demikian pernyataan *Stringer* dan *Carey* dalam jurnal penelitiannya yang berjudul *Internal Control Re-design: An Exploratory Study of Australian Organisations* di tahun 2002.

Begitupun dinyatakan oleh *Changyin Ge* dalam risetnya di tahun 2014, yang berjudul *Internal Control and External Constraints: Constructing an Institution for the Control of Chinese Enterprises*, yang mengatakan bahwa justru pendekatan informal seperti budaya organisasi yang mengedepankan sikap etis menjadi hal yang sangat penting dan berpengaruh terhadap perilaku yang diharapkan organisasi. Budaya dalam organisasi

pengendalian intern masih banyak dilakukan dengan cara *hardiness the soft control*, yaitu soft control yang di formalkan yang kemudian menjadi *formal control*. Jika *formal control* diperlakukan sebagai *total control*, hanyalah akan menjadi sebuah *illusion of control*, yang tidak efektif mencegah penyimpangan dalam organisasi. Seolah mampu mengendalikan, namun tidak pada kenyataannya.

berpengaruh langsung terhadap kuat lemahnya pengendalian intern. Dan masih banyak lagi penelitian yang menyatakan senada akan pentingnya budaya (kultur) dalam efektivitas pengendalian di organisasi.

Nalar atau rasionalitas yang beroperasi dalam *informal control* ini adalah bahwa nilai-nilai yang diinternalisasikan melalui budaya organisasi berkaitan langsung dengan kemauan melakukan sesuatu dengan baik di organisasi, termasuk dalam membentuk disiplin diri dan kesadaran pengendalian diri. Mengabaikan budaya organisasi akan meningkatkan risiko kegagalan peng-

dalian internal.

Hal ini juga sejalan dengan apa yang dinyatakan dalam penelitian Chitoui dan Dubuisson (2011) yang berjudul *Hard and Soft Controls : Mind the Gap!*, yang mengatakan bahwa pengendalian intern masih banyak dilakukan dengan cara *hardiness the soft control*, yaitu soft control yang di formalkan yang kemudian menjadi *formal control*. Jika *formal control* diperlakukan sebagai *total control*, hanyalah akan menjadi sebuah *illusion of control*, yang tidak efektif mencegah penyimpangan dalam organisasi. Seolah mampu mengendalikan, namun tidak



pada kenyataannya.

Oleh karena itu, dalam konteks penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), implementasi pengendalian akan lebih efektif dengan mengakomodasi budaya organisasi sebagai mekanisme informal, masuk ke dalam unsur lingkungan pengendalian.

Perbedaan mendasar SPIP dengan cara pengendalian sebelumnya adalah adanya unsur lingkungan pengendalian dan penilaian risiko. Sehubungan dengan kedua unsur penting dalam SPIP tersebut, dapat dikatakan bahwa budaya yang sebaiknya dibangun dalam rangka mewujudkan sistem pengendalian yang efektif adalah budaya pengendalian diri dan budaya sadar risiko. Kedua budaya vital atau amat penting ini berlaku bagi seluruh jajaran dan level organisasi.

Budaya Pengendalian Diri

Pengendalian diri mempunyai makna kemampuan individu dalam organisasi untuk mengendalikan diri agar bertindak dan menghindarkan dirinya sendiri dari segala bentuk perbuatan menyimpang. Pengendalian diri setiap individu bersifat *intangible*



atau sering juga disebut sebagai *soft factor* pengendalian. Dalam SPIP hal ini sebenarnya banyak disinggung pada unsur lingkungan pengendalian, yaitu penciptaan atmosfir kondusif yang mendorong implementasi sistem pengendalian internal secara efektif.

Lingkungan pengendalian akan efektif bila orang-orang yang berkompeten memahami tanggung jawabnya, batasan kewenangannya, memiliki pengetahuan memadai, memiliki kesadaran dan komitmen untuk berperilaku etis dan sesuai nilai-nilai dalam organisasi.

Komitmen dan kesadaran tersebut tidak dapat berkembang dengan efektif tanpa dikelola dan diarahkan dengan membentuk suatu budaya dalam organisasi.

Menurut Anderson dan Ackerman (2010) dalam bukunya yang berjudul *Beyond Change Management*, perilaku

manusia dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh ego dan pola pikir yang cenderung menyalahkan orang lain atau keadaan di luar dirinya terhadap suatu tindakan yang tidak sesuai dengan standar. Jika ego dan pola pikir dijalankan secara *autopilot* (tidak dikelola), maka pribadi dalam individu dapat merasa sebagai korban dari keadaan diluar dirinya yang dianggap tidak mendukung keinginan masing-masing personal, sehingga pengendalian diri pun semakin menjauh dari tanggung jawab pribadi individu.

Budaya Sadar Risiko

Risiko yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi selalu ada dan melekat dalam setiap tujuan organisasi. Risiko timbul akibat berbagai macam keterbatasan sumber daya yang ada dan ketidakpastian. Setiap level

manajemen instansi hendaknya memiliki komitmen yang kuat untuk selalu mengantisipasi risiko dan tidak terlambat dalam mengambil tindakan. Filosofi manajemen yang peduli terhadap risiko, cenderung mendorong proses penilaian risiko menjadi lebih optimal, sehingga pencapaian tujuan instansi dapat lebih terarah dan fokus.

Agar kepedulian dan pemahaman akan risiko dapat menjadi suatu kebutuhan bukan hanya kewajiban, perlu menjadi kebiasaan yang terus dipupuk dan menjadi budaya dalam organisasi, yaitu budaya

sadar risiko. Suatu budaya yang mendasarkan pada serangkaian nilai untuk berperilaku dalam membuat keputusan dan mengambil tindakan dengan mempertimbangkan risiko.

Dengan adanya komitmen pimpinan puncak organisasi, manajemen tingkat menengah mengikuti kebijakan dengan tindakan operasional yang juga mendasarkan pada risiko yang ada. Sedangkan pada level individu pegawai, perilaku diarahkan untuk melakukan tindakan yang benar (*doing the right things*) dan bukan tindakan apapun yang diperlukan (*doing whatever it takes*).

Budaya sadar risiko hendaknya dilakukan dengan konsisten, komunikasi efektif, dan menjadi inspirasi bagi setiap individu dalam organisasi. Komunikasi efektif dan terus menerus yang merupakan komunikasi dua arah antara pimpinan puncak dan manajemen menengah maupun individu dapat membantu menanamkan budaya tersebut.

Perilaku yang diharapkan dari budaya sadar risiko adalah setiap orang dalam kelompok terkecil organisasi tidak saja sekedar mampu mengidentifikasi risiko yang mungkin dihadapi, namun selalu berusaha mencegah terjadinya risiko atau mengurangi dampaknya.

Pembentukan Budaya

Dalam membentuk budaya, berbagai cara dapat dilakukan. Misalnya dengan menciptakan simbol, memperbanyak kegiatan yang memupuk nilai-nilai, dan yang paling penting adalah adanya bukti nyata dari beberapa tokoh kunci untuk memberi keteladanan dalam mengajak bersama menikmati perjalanan pembentukan budaya.

Six source of influence, sebuah *tool* yang digagas oleh



Patterson di tahun 2008, dapat digunakan untuk membantu kita dalam membentuk sebuah budaya. *Tool* ini berusaha memahami faktor-faktor penting dalam diri manusia agar perilaku manusia dapat diarahkan melalui enam sumber pengaruh. Enam sumber pengaruh tersebut adalah motivasi personal, kemampuan personal, motivasi sosial, kemampuan sosial, motivasi struktural, dan kemampuan struktural.

Terkait dengan membentuk budaya pengendalian diri dan sadar risiko, beberapa hal mendasar yang perlu dipertimbangkan, mengacu pada *six source of influence*, adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Personal: Menimbulkan keinginan untuk menghindari risiko dalam melakukan tugas individu yang dibebankan
2. Kemampuan Personal : Mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi dan membuat aktivitas pengendalian individu yang diperlukan
3. Motivasi Sosial : Adanya keinginan bersama yang mengikat untuk mena-

ngani risiko kelompok karena mendapatkan tekanan dari luar berupa harapan *stakeholder*

4. Kemampuan Sosial: Kemampuan secara kelompok dalam bahu membahu menangani risiko yang telah diidentifikasi bersama
5. Motivasi Struktural : Adanya penghargaan atas perilaku yang telah dilakukan
6. Kemampuan Struktural: Perubahan signifikan dalam kinerja dibandingkan sebelumnya

Berbagai macam cara unik dapat dilakukan untuk mempercepat pemahaman dan pembentukan budaya pengendalian diri dan sadar risiko mengacu pada pendekatan *six sources of Influence* di atas, sebagai contoh adalah dengan membuat papan risiko yang ditempel di dinding tiap unit terkecil di organisasi.

Dengan papan tersebut, semua *stakeholder* dapat mengetahui risiko apa yang telah diidentifikasi oleh sekelompok orang di organisasi, sekaligus dapat memberikan masukan kepada kelompok tersebut jika risiko terjadi.

Dengan papan tersebut, kelompok-kelompok kecil di organisasi tersebut mulai terlatih memiliki kemampuan baik personal, sosial maupun struktural untuk mengidentifikasi risiko dan memikirkan rencana mitigasinya. Hal lainnya adalah mendorong motivasi personal, sosial, dan struktural untuk sebisa mungkin berperilaku mencegah terjadinya risiko ataupun mengurangi dampak risiko jika terjadi.

Dengan demikian, perubahan paradigma pengendalian intern yang lebih mengutamakan perubahan mindset manusia, semakin dapat dikelola dengan baik dan dilakukan dengan penuh kesadaran, bukan perubahan yang terjadi begitu saja dan hanya demi sebuah kepatuhan■

*Penulis adalah PFA di BPKP yang sedang melaksanakan tugas belajar di Program Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada.



Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan - Sumiati

Menjunjung Integritas, Mahkota Pengawasan

“...Selain kompetensi, integritas juga harus dijunjung tinggi, karena integritas adalah mahkota pengawasan”..

Demikian salah satu pesan yang disampaikan oleh Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan Sumiati, saat ditemui awak Warta Pengawasan beberapa saat lalu di ruang kerjanya di Kementerian Keuangan. Sumiati mengawali perbincangannya dengan bercerita banyak tentang pengalamannya saat masa-masa sebelum menjabat menjadi Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan. Tercatat, Sumiati pernah menjabat sebagai Kepala Bagian Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan, serta Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, sehingga membuat Sumiati paham betul

akan karakteristik organisasi, baik dari sisi SDM, kompetensi, maupun *culture*.

“Saya ingat ucapan Sawyer, bahwa *auditor internal* itu seharusnya adalah orang yang sudah bekerja di berbagai bidang penugasan yang tusinya berbeda. Jadi dia paham betul karakter organisasinya”. Selain memahami karakteristik organisasi, untuk kelancaran tugasnya diperlukan pula pemahaman terhadap orang-orang di sekelilingnya. Demikian juga Sumiati, “saya mengerti betul orang-orang yang berada di lingkungan saya, bagaimana kapasitasnya, kompetesinya, semangat belajarnya, motivasinya, integritasnya,” ungkap Sumiati.

Lebih lanjut Sumiati bercerita mengenai perjuangan reformasi di lingkungan Kementerian Keuangan. “Dulu pekerjaan sebagai *auditor internal* sangat berat. Audit kinerja, tapi arsitektur kinerjanya tidak jelas. *Audit compliance*, tapi peraturannya ada yang tumpang tindih, tidak *connect*, bahkan ada yang tidak ada peraturannya. Tetapi situasi saat ini sudah berubah, kita sudah mempunyai undang-undang yang jelas,” ujar Sumiati.

Pada tataran Kementerian Keuangan, sejak tahun 2002 s.d. 2006 telah dilakukan berbagai pembaharuan antara lain diterbitkannya Paket Undang-Undang Keuangan Negara yang terdiri dari UU Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara, UU Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara, dan UU

Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara; pemisahan fungsi penyusunan dan pelaksanaan anggaran; pembentukan *Large Tax Office* sebagai bagian dari modernisasi administrasi perpajakan tahap I; KPPN Percontohan; KPU Bea Cukai; dan seterusnya. Kemudian, tahun 2007 Kementerian Keuangan melakukan Reformasi Birokrasi secara masif melalui tiga pilar utama yaitu pilar organisasi, proses bisnis, dan SDM.

Kedua momen tersebut menuntun APIP di Kementerian Keuangan menuju titik terang. “Kondisi sudah sangat berbeda. Dulu era pemerintahannya hanya administrasi, sekarang eranya sudah manajemen. “Kita melakukan *cash management*, *property management*, *investment management*, *liabilities management*, dan lain-lain. Risiko juga sudah mulai dipetakan. Kemajuannya sudah luar biasa, seharusnya kita yang di dunia audit juga harus cepat merespon perubahan yang ada,” jelas Sumiati.

Sumiati memandang bahwa SDM perlu diinternalisasi dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan. “SDM disini pada

dasarnya sudah cerdas, sehingga harus di-*challenge* untuk menyelesaikan masalah-masalah yang strategis. Beri tantangan, arahkan, dan tetapkan target. Selain kompetensi, integritas juga harus dijunjung tinggi, karena integritas adalah mahkota pengawasan,” ujar Sumiati.

Menurut Sumiati, Kementerian Keuangan merupakan organisasi yang unik karena *audit universe* yang sangat beragam dan luas, mulai dari penerimaan, belanja, transfer, utang, hingga investasi. “Total anggaran yang harus diawasi begitu besar dan *magnitudenya* sangat beragam,” tuturnya. Menyikapi kondisi tersebut, beliau memandang perlu dibentuk satu tim yang solid, yang mempunyai motivasi yang kuat serta kesamaan arah dan persepsi yaitu terciptanya pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel. Kerja keras yang tak kenal lelah berbuah hasil, opini WTP diraih tidak hanya untuk Laporan Keuangan BA 015 tetapi juga untuk Laporan Keuangan Bendahara Umum Negara (BUN) dan Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) di Tahun Anggaran 2016.

Sumiati menambahkan kalau saat ini *Knowledge Management*

System sudah mulai berjalan. Selain itu, terdapat *assessment* untuk mengetahui kompetensi dan level APIP sebagai pertimbangan untuk *talent management* dan perencanaan penugasan sesuai dengan *Internal Audit Capability Model* (IACM) dan pedoman dari BPKP. “September nanti akan diselenggarakan *training needs analysis* untuk memetakan kompetensi APIP di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan,” tutur Sumiati. Hasilnya akan dipakai sebagai dasar dalam merancang kebutuhan diklat pengembangan kompetensi APIP.

Menutup wawancara dengan Warta Pengawasan, Sumiati berpesan agar koordinasi antar APIP diperkuat. “Untuk program pangan misalnya, APIP harus paham dari permasalahan bibit hingga jadi rendang, apakah itu ternak disini atau impor, karena akan berimplikasi ke masalah kebijakan fiskal, anggaran, kepabeanaan dan perpajakannya. Audit untuk suatu program itu tidak bisa masing-masing K/L terjun sendiri, kita harus bersinergi bekerja sama untuk membangun Indonesia yang lebih baik.” tegas Sumiati. ■

(Ayu, Tine, Endang, Nuri)

Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur, dan Pengawasan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi - Muhammad Yusuf Ateh

Indepedensi dan Kompetensi Kunci Keberhasilan APIP



APIP saat ini dapat dikatakan sebagai mata dan telinga manajemen untuk memastikan program suatu organisasi berjalan sesuai dengan tujuan didirikannya organisasi tersebut ada dua hal penting agar APIP dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien, yaitu indepedensi dan kompetensi”

Me w u j u d k a n aparatur negara yang berkepribadian, bersih, dan kompeten untuk mencapai kualitas pelayanan publik yang berkinerja tinggi merupakan sebuah Visi yang dimiliki dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB). Untuk mewujudkan visi tersebut, Menpan RB mengembangkan misinya untuk menciptakan pemerintahan yang efektif dan efisien.

Terciptanya suatu pemerintahan yang efektif dan

efisien diperlukan internal audit atau APIP yang efektif dan efisien. APIP dituntut untuk dapat mengawal program-program di suatu lembaga secara efektif dan efisien agar bisa mengendalikan resiko-resiko yang ada. Untuk mendukung hal tersebut diperlukan kebijakan pengawasan yang mendukung kinerja APIP.

Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur, dan Pengawasan Menpan RB, Muhammad Yusuf Ateh saat ditemui awak Warta Pengawasan di kawasan Jakarta Selatan beberapa saat

yang lalu menyampaikan, APIP telah berkembang sejak dahulu, awalnya melakukan pemeriksaan-pemeriksaan yang sifatnya *wacthdog*, namun sekarang mengalami perkembangan, pengawasan internal saat ini dituntut untuk lebih bersifat mendampingi manajemen.

“Mendampingi dalam hal ini dapat diartikan bahwa APIP saat ini dapat dikatakan sebagai mata dan telinga manajemen untuk memastikan program suatu organisasi berjalan sesuai dengan tujuan didirikannya organisasi tersebut,” jelas Ateh. Selanjutnya Ateh menuturkan,



ada dua hal penting menurutnya agar APIP dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien, yaitu independensi dan kompetensi”, ungkap Ateh.

Lebih lanjut deputi yang sebelumnya menjabat sebagai Inspektur di Menpan RB itu menegaskan, independensi adalah hal utama yang harus dimiliki oleh APIP. Ateh mengatakan Independensi bukanlah mandiri atau semacamnya, akan tetapi independensi yang diperlukan adalah independensi secara individual dan secara kelembagaan. Menurut Ateh independensi APIP secara kelembagaan saat ini masih sulit dan dinilai terkadang masih sering terjadi tumpang tindih secara kewenangan, yaitu pihak yang mengawasi harus melaporkan kepada yang diawasi. Hal tersebut terjadi baik

di pemerintahan daerah maupun Kementerian/ Lembaga.

Ateh berpendapat, solusi atas permasalahan tersebut adalah APIP seharusnya tidak hanya memberikan laporan kepada satu pihak saja, sebagai contoh Inspektorat di Kementerian seharusnya tidak hanya memberikan laporan kepada menteri saja, menurutnya perlu juga memberikan laporan kepada presiden atau pihak yang berkepentingan lainnya.

Untuk mewujudkan independensi di atas Ateh menegaskan, dukungan pimpinan atau top manajemen penting untuk mewujudkan independensi. Namun Ateh tidak menampik bahwa terkadang independensi dan dukungan pimpinan dirasa masih kurang dalam mewujudkan kinerja APIP yang efektif dan efisien.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah kompetensi. Auditor internal merupakan jabatan profesional, sehingga diperlukan kompetensi atau keahlian untuk menduduki jabatan tersebut. Ateh menyampaikan bahwa setiap orang yang diangkat sebagai auditor internal harus mempunyai kompetensi. Tanda seseorang mempunyai kompetensi adalah dia mempunyai sertifikat keahlian. Menurut Ateh Sertifikasi diperlukan karena APIP mempunyai kewenangan yang besar dalam organisasi. Contohnya, APIP dapat melakukan pemeriksaan atau pengawasan terhadap hal-hal tertentu yang tidak bisa dilakukan oleh semua orang.

Mengakhiri perbincangan dengan awak Warta Pengawasan Ateh berharap, “dalam upaya percepatan pencapaian target sertifikasi bagi auditor internal, sebaiknya BPKP sebagai instansi pembina jabatan fungsional auditor dapat melakukan terobosan-terobosan yang mampu menyederhanakan prosedur dan persyaratan memperoleh sertifikasi”, pungkas Ateh■

(Humas BPKP Pusat/suryo./dian/nuri)



Peran pengawasan internal saat ini diharapkan tidak hanya sebagai “*watch dog*” yang mencari kesalahan ataupun sebagai pemadam kebakaran yang mengatasi permasalahan setelah permasalahan terjadi. Pengawasan internal dituntut lebih memiliki peran melakukan peningkatan nilai tambah organisasi melalui fungsi “*assurance*” dan “*consulting*”.

Dari hasil asesmen, kondisi APIP sampai dengan Triwulan II tahun 2017 diketahui bahwa 262 APIP (41,72%) masih berada di level I (initial) dan 331 APIP (52,71%) berada di level 2 (*infrastructured*). Hal tersebut menunjukkan bahwa layanan APIP saat ini masih fokus pada *compliance* untuk memastikan ketaatan pada aturan, prosedur, dan ketentuan yang berlaku. Artinya sebagian besar APIP di Indonesia belum mengarah ke perbaikan kinerja dengan *performance* audit untuk

meningkatkan 3E (ekonomis, efisien dan efektif) serta belum memberikan layanan konsultasi perbaikan *governance*, *risk*, dan *control*.

Dilihat dari pendekatan *Three Lines of Defense*, bila kondisi unit kerja pemilik kegiatan (*first line of defense*) dan manajemen sebagai pihak yang harus melakukan pengawasan (*second line of defense*) juga belum sepenuhnya menerapkan SPIP dengan baik, maka APIP sebagai *third line of defense* harus bekerja ekstra agar APIP mampu berperan dengan efektif.

Terkait dengan perma-

salahan pengawasan internal, Awak Warta Pengawasan berkesempatan melakukan wawancara dengan Deputi Kepala BPKP Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Gatot Darmasto, di ruang kerjanya beberapa waktu yang lalu.

Gatot menjelaskan bahwa yang menjadi permasalahan utama pengawasan internal di Indonesia saat ini, antara lain terkait dengan struktur tata kelola (sebagai elemen yang diharapkan mampu me-*leverage*

penguatan elemen lain). Menurut Gatot belum semua pucuk pimpinan K/L/D berkomitmen untuk memberdayakan APIP, antara lain untuk menyetujui, menandatangani dan mendukung sepenuhnya pelaksanaan *internal audit charter*. Hal ini menunjukkan posisi APIP belum independen dan belum diberikan keleluasaan oleh pimpinan tertinggi pada K/L/D.

Gatot juga menilai bahwa belum semua pucuk pimpinan K/L/D berkomitmen menyediakan akses yang memadai dan menjamin kecukupan sumber daya yang diperlukan APIP untuk melaksanakan mandatnya dan meningkatkan kompetensinya dalam hal pengawasan intern.

“Sumber daya tersebut mencakup kebutuhan SDM, sarana



Deputi Kepala BPPK Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah, BPPK - Gatot Darmasto

dan prasarana, anggaran, serta dukungan teknologi informasi. Selain itu belum semua pimpinan mereviu kecukupan mandat APIP (*Internal Audit Charter*) secara berkala; memanfaatkan hasil pengawasan yang dilakukan APIP dalam peningkatan kinerja organisasi K/L/D; serta mengawasi dan menilai kinerja APIP secara berkala,” papar Gatot.

Satu hal yang menarik perhatian Gatot adalah tentang stigma negatif yang melekat pada APIP. “Masih belum hilang dari ingatan adanya *“image”* bahwa SDM yang mengisi APIP merupakan pegawai “buangan” atau yang tidak “disukai” di unit organisasi sebelumnya, seolah-olah mereka adalah pegawai yang sedang dikenai *punishment*,” tutur Gatot. Ini artinya belum semua pimpinan APIP memiliki pemahaman bagaimana membangun APIP yang baik, dari aspek peran dan layanan APIP, pengelolaan SDM, praktik APIP yang profesional, akuntabilitas dan manajemen kinerja, serta hubungan dan budaya organisasi.

Menyikapi permasalahan-permasalahan tersebut, tentunya



BPKP tidak tinggal diam, berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan peran pengawasan internal. Sejak tahun 2015, BPKP berupaya membangun pengawasan intern pemerintah ke arah yang lebih efektif dengan menggunakan pendekatan yang berlaku umum. BPKP mengadopsi dan mengadaptasi *Internal Audit Capability Model* (IACM) yang dipublikasi oleh IIA Tahun 2009. Yang dilakukan BPKP antara lain menerbitkan *Grand Design* Peningkatan Kapabilitas APIP (Perka BPKP No. 6 Tahun

2015 tentang *Grand Design* Peningkatan Kapabilitas APIP sebagai acuan bersama bagi seluruh APIP K/L/P dalam peningkatan kapabilitasnya. BPKP juga melakukan upaya peningkatan kesadaran mengenai pentingnya memiliki kapabilitas berkelas dunia, yang memerlukan dukungan dan komitmen dari seluruh pimpinan K/L/P sebagai *shareholders* APIP serta pimpinan APIP sendiri.

Gatot menjelaskan, selain upaya di atas, BPKP juga mendorong APIP melakukan *Self*

Assessment, yaitu penilaian mandiri kapabilitas APIP berdasarkan *Internal Audit Capability Model* (IACM) terhadap *Key Process Area* (KPA) yang harus dipenuhi, sehingga diketahui *Area of Improvement* untuk menuju level kapabilitas yang lebih tinggi.

Tidak tanggung-tanggung, untuk menjamin kemudahan bagi APIP, BPKP menyediakan berbagai pedoman seperti halnya pedoman teknis *self assessment* yang didukung dengan aplikasi berbasis *web*, juga pedoman teknis *self Improvement* yang dapat digunakan oleh APIP secara mandiri untuk meningkatkan dari Level 1 ke level 2 dan dari level 2 ke level 3. Selain itu, BPKP juga memberikan pedoman *monitoring* terhadap proses peningkatan kapabilitas APIP, menyediakan layanan *help desk*, klinik, layanan konsultasi, bimbingan teknis peningkatan kapabilitas APIP.

Hal lain yang dilakukan BPKP adalah melakukan *Quality Assurance* terhadap proses peningkatan kapabilitas APIP dan memberikan layanan peningkatan kompetensi SDM APIP yang dikembangkan melalui proses diklat secara



elektronik (*e-learning*) di-samping *class room*. Diklat yang dilaksanakan meliputi diklat sertifikasi Jabatan Fungsional Auditor, dan diklat teknis Substansi yang mendukung peningkatan kapabilitas APIP, antara lain diklat Audit PBJ,

dan komitmen”. Menurutnya, jika *soft control* suatu organisasi bagus, meskipun *hard control*-nya lemah, maka *fraud* dapat dihindari. Terhadap tiga pilar pencegahan korupsi yaitu, preventif, investigatif dan edukatif, pengendalian

peningkatan kompetensi APIP, serta mengembangkan Sistem Pengelolaan Keuangan Daerah berbasis TI yaitu aplikasi SIMDA.

Dukungan Aplikasi SIMDA yang dikembangkan BPKP dalam RPJMN 2014 – 2019 diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas keuangan khususnya pemerintah daerah. Sasaran yang diharapkan dapat dicapai dalam RPJMN adalah opini WTP 80% untuk provinsi, 60% untuk kabupaten dan 65% untuk kota. Sesuai data yang diambil dari berbagai sumber per 11 Juli 2017, diketahui capaian pemerintah daerah yang memperoleh opini WTP sebanyak 312 pemda, yaitu 88% untuk provinsi, 62,65% untuk kabupaten dan 77% untuk kota. Sejumlah 312 pemerintah daerah yang memperoleh opini WTP, 284 pemda (91%) diasistensi BPKP dan 253 pemda menggunakan aplikasi SIMDA (81%).

Dalam rangka meningkatkan akuntabilitas pemerintah daerah, BPKP telah membantu mengembangkan sistem pengelolaan keuangan daerah yang terintegrasi berbasis teknologi informasi dan telah diimplementasikan oleh 433 pe-



Probit Audit, Reviu Laporan Keuangan, Evaluasi AKIP, Diklat SPIP, Diklat Manajemen Risiko dan sebagainya. Upaya untuk mensinergikan peranan APIP dalam pelaksanaan tugasnya, BPKP melaksanakan Rapat Koordinasi Nasional APIP setiap tahun dengan tema yang selalu berkembang dan memperhatikan kondisi terkini.

Terkait dengan peningkatan integritas dalam rangka pencegahan *fraud*, Gatot berpendapat, “pencegahan *fraud* akan lebih efektif jika dimulai dari membangun *Soft Control*, yang meliputi pengendalian diri, perbaikan moral, perilaku, peningkatan integritas, etika

yang efektif merupakan pilar preventif, meskipun Gatot mengakui bahwa dua pilar yang lain juga memiliki kontribusi yang besar pula dalam pencegahan korupsi.

Mengingat pentingnya pengendalian efektif, BPKP telah melakukan berbagai kegiatan untuk membantu mitra kerjanya dalam membangun terciptanya pengendalian yang efektif, antara lain dengan menyusun Pedoman Pelaksanaan *Control Environment Evaluation* (CEE) dan Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas SPIP; Sosialisasi SPIP, Pendidikan dan Pelatihan SPIP, bimbingan dan konsultasi dan

merintah daerah, yang meliputi:

Aplikasi SIMDA Keuangan, memfasilitasi sistem pengelolaan Keuangan, dari penganggaran, penatausahaan/pelaksanaan, sampai dengan akuntansi (LKPD) dan pertanggungjawaban, Pemda Pengguna: 372 pemda. Untuk tujuan optimalisasi penggunaan data keuangan Aplikasi SIMDA dapat diintegrasikan dengan aplikasi-aplikasi yang dikembangkan kementerian/lembaga dan instansi lain.

Aplikasi SIMDA BMD, memfasilitasi sistem pengelolaan Barang Milik Daerah (BMD) yang mendukung sistem akuntansi berupa data rincian Aset Tetap (AT), akumulasi penyusutan, dan beban penyusutan At, Pemda Pengguna: 356 pemda.

Aplikasi SIMDA Pendapatan, memfasilitasi sistem pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang mendukung sistem akuntansi berupa data rincian penetapan, penerimaan dan saldo piutang PAD, Pemda Pengguna: 83 pemda.

Aplikasi Simda Gaji, memfasilitasi sistem pengelolaan penggajian aparatur, menghasilkan dokumen penggajian di pemda, mendukung sistem

akuntansi berupa data beban/belanja pegawai, Pemda Pengguna: 67 pemda.

Aplikasi SIMDA Perencanaan, memfasilitasi sistem pengelolaan Perencanaan Pembangunan Daerah. SIMDA Perencanaan tersebut dikembangkan untuk membantu pemerintah daerah dalam rangka pengelolaan sistem perencanaan pembangunan secara terintegrasi meliputi penyusunan RPJMD dan Restra SKPD penyusunan RKPD dan Renja SKPD, Penyusunan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) menggunakan Analisa Standar Belanja (ASB) dan Standar Satuan Harga (SSH).

Selanjutnya untuk menilai maturitas SPIP khususnya pengendalian intern organisasi, Gatot menjelaskan perlunya beberapa tahapan, antara lain melalui tahapan persiapan, tahap pelaksanaan dan tahapan pelaporan.

Untuk memastikan bahwa laporan hasil penilaian maturitas SPIP tersebut di *follow up* oleh mitra kerja, sejak proses penilaian tim penilai tidak hanya fokus pada aspek formal ada tidaknya dokumen Kebijakan serta Standar Operasional dan Prosedur (KSOP) atas suatu

sub unsur SPIP, tetapi juga ada tidaknya sosialisasi atas KSOP dan pemahaman pegawai terhadap KSOP, bagaimana implementasi KSOP, ada tidaknya evaluasi atas KSOP serta ada tidaknya kegiatan pemantauan/pengembangan berkelanjutan. Kemudian BPKP mendorong disusunnya *action plan* atas rekomendasi yang disajikan dalam laporan penilaian maturitas antara lain berisi kondisi atas *Area of Improvement* (Aol), rekomendasi, pihak yang ditugasi (PIC) yang menjadi *leader* tindak lanjut, rincian kegiatan *action plan*, serta waktu pelaksanaan. Tahapan selanjutnya, BPKP melakukan *monitoring* atas pelaksanaan *improvement* atau perbaikan hasil penilaian maturitas SPIP. BPKP juga dapat melakukan bimbingan teknis dan konsultatif dalam rangka pelaksanaan *improvement*, pelaksanaan *reassessment* (penilaian kembali) maturitas SPIP K/L/D setelah *improvement* dan pelaksanaan *quality assurance* (QA) atas kegiatan *assessment/reassessment* maturitas SPIP tersebut■

ayu/eji/endang

Tone at The Top: Untuk Fungsi APIP yang Hakiki



COSO 2013 sebagai kerangka pengendalian internal terbaru membawa perubahan yang signifikan pada implementasinya. Kerangka ini menggunakan pendekatan yang berbasis prinsip yang mana terdapat 17 prinsip yang menjadi *point of focus* kelima komponen pengendalian internal.

Penyesuaian terhadap kelima komponen tersebut, khususnya lingkungan pengendalian, perlu dilakukan agar fungsi pengawasan internal berjalan secara efektif dan peningkatan tata kelola dapat terwujud. Adapun salah satu prinsip dalam lingkungan pengendalian, antara lain integritas dan nilai etika.

Terkait dengan pembentukan integritas dan etika bagi pelaku pengawasan internal, awak Warta Pengawasan melakukan perbincangan dengan Kepala

Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor (Pusbin JFA) BPKP Edi Mulia, Kamis (3/8) lalu, salah satunya membahas mengenai upaya pengembangan profesi auditor dan peningkatan kompetensi pegawai.

Mengawali perbincangan, Edi menjelaskan terkait peran Pusbin JFA dalam memfasilitasi rekrutmen auditor yang diawali dengan perhitungan formasi auditor untuk setiap unit APIP sesuai Perka BPKP Nomor KEP-971/K/SU/2005 tentang Pedoman Penyusunan Formasi

Jabatan Fungsional Auditor di Lingkungan APIP. Perhitungan tersebut didasarkan pada beban kerja maupun komposisi tim, seperti anggota tim, ketua tim, pengendali teknis, dan pengendali mutu. Perhitungan formasi menjadi sangat diperlukan mengingat kebutuhan auditor Indonesia saat ini membutuhkan kurang lebih 46.000 auditor, sementara auditor yang tersedia baru sekitar 13.000 auditor. Oleh karenanya Pusbin JFA juga memberikan sosialisasi kepada APIP mengenai persyaratan dan tata cara pengangkatan auditor. Biasanya hal ini ditindaklanjuti dengan permohonan persetujuan teknis kepala BPKP untuk pengangkatan auditor yang diproses oleh Pusbin JFA.

Lebih lanjut Edi menerangkan mengenai pola pe-



Kepala Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor BPKP- Edi Mulia

angkatan, sesuai ketentuan pengangkatan auditor dapat dilakukan melalui mekanisme *inpassing*, pengangkatan pertama atau pengangkatan perpindahan. Disamping itu, bagi auditor yang dibebaskan sementara, dapat diangkat melalui mekanisme pengangkatan kembali dalam jabatan auditor.

Selanjutnya, berbicara mengenai peran Pusbin JFA sebagai Instansi Pembina Jabatan Fungsional Auditor, dalam hal pengembangan profesi dan peningkatan kompetensi, Pusbin JFA bekerja sama dengan Pusdiklatwas BPKP melalui penyediaan diklat sertifikasi. Menurut Edi, Diklat sertifikasi ini dilakukan saat pembentukan maupun perjenjangan jabatan auditor yang di dalamnya terdapat materi Kode Etik dan

Standar Audit yang diterbitkan oleh Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia (AAIPI). “Dalam materi sertifikasi auditor, kita juga memasukkan materi *soft control*, seperti nilai integritas,” papar Edi.

“Jadi, jika dilihat dari persyaratan minimal kompetensi dan pemahaman terkait *soft control* telah kita berikan. Diharapkan setelah itu auditor dapat terus menerapkan kode etik dan standar audit, karena *soft control* itu kan tidak hanya kompetensi, tetapi termasuk juga perilaku auditor sendiri saat bertugas dalam keseharian mereka”, jelas Edi. Lebih lanjut Edi menjelaskan bahwa penerapan *soft control* dapat dilakukan melalui pembentukan dan penerapan aturan perilaku di tempat masing-masing.

....Kita mendorong terus supaya APIP-nya dari segi SDM mampu dan berintegritas. Makanya dari kami Pusbin JFA dan BPKP secara keseluruhan mendorong peningkatan kapabilitas APIP ke level 3. Tapi tentu saja, sebagai apapun APIP-nya, sepanjang komitmen atau *tone at the top* kepala daerah lemah dan tidak memanfaatkan peran APIP sebagaimana seharusnya, ya tidak akan ada gunanya....



Edi menegaskan, “Karena tugas auditor intern berada dalam *area governance, risk, dan control*, jadi kita tekankan kepada mereka bahwa auditorlah yang menggerakkan integritas, supaya mitra mereka juga berintegritas. Auditor harus menjadi contoh atas penerapan pengendalian intern yang secara otomatis di situ integritas menjadi tuntutan profesi nomor satu. *Trust*-nya di situ”, tegasnya.

Berbagai upaya telah dilakukan Pusbin JFA, namun tidak dipungkiri Edi bahwa untuk menambah jumlah auditor di Indonesia terdapat dua permasalahan besar yang dihadapi. Pertama, tidak adanya formasi pegawai baru

yang tersedia (*moratorium CPNS*), sehingga perekrutan auditor hanya dapat dilakukan melalui rekrutmen PNS dari luar Inspektorat. Kedua, terkait komitmen pimpinan, Edi menilai masih adanya kepala daerah yang belum sepenuhnya mendukung APIP, baik dari segi anggaran maupun peningkatan kompetensi para APIP-nya. Meski begitu, Edi tidak menampik terdapat beberapa kepala daerah yang sudah menunjukkan keseriusannya dalam mengoptimalkan peran APIP melalui pemberian tunjangan yang lebih tinggi dari SKPD lainnya. Keseriusan komitmen pimpinan ini hendaknya dapat ditiru oleh kepala daerah lainnya mengingat

hasil penelitian yang dilakukan oleh Fargher dan Wang (2014), lemahnya komitmen pimpinan mendorong terjadinya *misstatement* pada laporan keuangan.

Atas kondisi ini, Pusbin JFA juga melakukan evaluasi atas penerapan JFA di daerah, serta melibatkan unit perwakilan BPKP untuk menjalin komunikasi dengan pihak Inspektorat dan Kepala Daerah di wilayah masing-masing agar secara terus-menerus meningkatkan kompetensi auditor dan mengoptimalkan peran APIP.

Mengakhiri perbincangannya dengan awak Warta Pengawasan, Edi menuturkan agar APIP dapat berfungsi optimal, diperlukan peningkatan kapabilitas APIP, peningkatan kompetensi SDM dan penguatan komitmen pimpinan. “Kita mendorong terus supaya APIP-nya dari segi SDM mampu dan berintegritas. Makanya dari kami Pusbin JFA dan BPKP secara keseluruhan mendorong peningkatan kapabilitas APIP ke level 3. Tapi tentu saja, sebegus apapun APIP-nya, sepanjang komitmen atau *tone at the top* kepala daerah lemah dan tidak memanfaatkan peran APIP sebagaimana seharusnya, ya tidak akan ada gunanya,” tutup Edi ■

(nadia/frans/end)



Shared Values Inti Pengendalian Intern

Oleh: Lady Martha Boturan Hasian Napitupulu*

Beberapa waktu belakangan ini, banyak media tak hentinya memuat berbagai berita tentang skandal *fraud* dan korupsi, khususnya yang terjadi di instansi pemerintah. Di satu sisi kita menyambut gembira bahwa usaha pemberantasan korupsi tidak main-main. Bahkan beberapa kali dalam

sebulan KPK melakukan Operasi Tangkap Tangan (OTT) di beberapa tempat baik di *level* instansi pemerintah pusat maupun daerah. Baik pada instansi teknis maupun aparat penegak hukum.

Namun di sisi lain kita patut bersedih hati karena usaha mencegah korupsi masih terkesan main-main. Terkuaknya kasus-kasus tersebut

mengindikasikan bahwa korupsi masih terjadi secara masif dan tidak terkendali. Bahkan pada beberapa kasus melibatkan tokoh atau pimpinan yang selama ini terkesan baik dan dihormati di lingkungan instansinya.

Tidak hanya permasalahan kasus korupsi, optimalisasi pelayanan publik juga masih belum pada taraf memuaskan publik. Keluhan masyarakat mengenai berbelit dan lambatnya proses pelayanan publik masih mewarnai warta berita di berbagai media. Pada *level* inilah permasalahan pengendalian intern masih penting untuk didiskusikan.

Pengendalian intern di instansi pemerintah sebenarnya telah lama digaungkan. Mulai dari pengawasan melekat (waskat) di tahun 1989 melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1989, sampai dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang diatur secara formal dengan Peraturan pemerintah No 60 tahun 2008. Semuanya bertujuan untuk mengendalikan perilaku aparat birokrasi agar terhindar dari kegiatan menyimpang, agar perilaku aparat dapat sesuai harapan masyarakat.

Berbeda dengan waskat,

SPIP memiliki cakupan yang lebih luas, yaitu meliputi unsur lingkungan pengendalian yang berorientasi kepada pengendalian unsur manusia dan memuat konsep penilaian risiko. Banyak pihak berharap pada mekanisme pengendalian ini. Namun banyak pihak juga yang belum memahami betul apa makna pengendalian terutama tentang unsur manusia.

Banyak publik dan mungkin para birokrat pun bertanya, begitu banyak aturan dan kebijakan telah dibuat untuk mengendalikan perilaku para aparat birokrasi, namun mengapa kasus korupsi tidak kunjung mereda. Mengapa masih saja terjadi pelayan publik seolah sebagai pihak yang tidak mau dipersalahkan ketika pelayanan tidak memuaskan masyarakatnya.

Dari banyak penyebab, salah satu yang patut disorot adalah masih banyak organisasi yang hanya fokus pada aspek perubahan aturan formal (*legal obligation*), tanpa memperhatikan dan mempelajari perilaku para individu, inilah yang dimaksud dengan pengendalian belum memperhatikan unsur manusia. Penerapan pengendalian

intern saat ini cenderung lebih menekankan aspek formal daripada substansi. Banyak pihak merasa jika aturan formal berikut sanksi telah ditetapkan, maka dengan sendirinya perilaku aparat mudah diatur dan dikendalikan.

Dalam SPIP, aturan formal tersebut masuk dalam mekanisme pengendalian yang disebut sebagai *hard control*, sedangkan pengendalian yang tidak terlihat dan tidak berdampak langsung, sering disebut sebagai *soft controls*. Menurut *Institute of Internal Audit (IIA) Netherlands Working Group* dalam *Discussion Paper "Soft Controls – What are the Starting Points for the Internal Auditors?"* (June, 2015), *soft control* ini terkait dengan budaya manajemen dan pegawai serta dampaknya dalam mencapai tujuan organisasi. *Soft controls* umumnya tidak secara langsung terlihat berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi, namun memerlukan proses karena terkait dengan transformasi nilai-nilai dan keyakinan individu sebagai inti dari budaya.

Aparat birokrasi sebagai manusia adalah makhluk yang sangat dinamis dimana setiap individu memiliki keinginan,

nilai, dan motivasi yang berbeda-beda dalam bekerja. Terkait hal itu, budaya yang terbentuk dalam organisasi sangat tergantung dengan nilai-nilai yang terbangun. Bagaimana membangun suatu nilai bersama (*shared values*) dalam organisasi menjadi tantangan tersendiri yang harus dihadapi.

Shared values pertama kali dipopulerkan pada tahun 1980 oleh Robert Waterman dan Tom Peters. Mereka adalah konsultan dari McKinsey, yang mengatakan bahwa inti dari kehidupan organisasi adalah *shared values*. *Shared values* menjadi landasan bagi keterkaitan dengan 's' yang lain, yaitu *structure, strategy, system, staff, skills*, dan *style*, yang kemudian dikenal dengan 7s model.

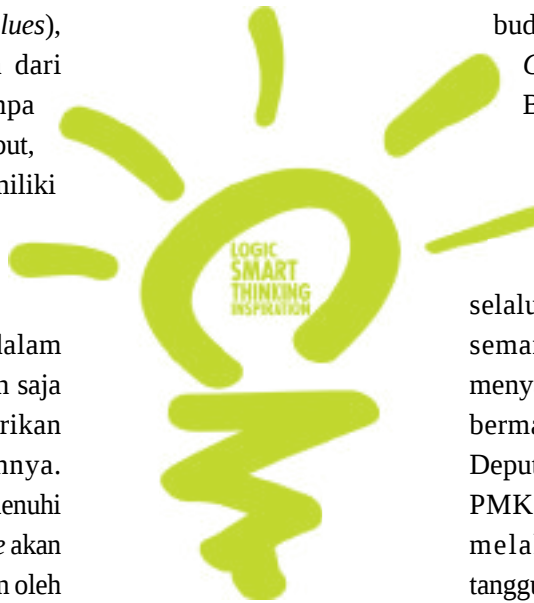
Disebutkan bahwa *shared values* bukan sekedar nilai-nilai yang harus disepakati bersama, namun lebih kepada bagaimana nilai-nilai ditentukan secara bersama-sama. *Shared values* dapat juga dimaknai sebagai kepedulian organisasi kepada nilai-nilai yang telah dimiliki oleh lingkungan sosialnya termasuk adalah karyawan dan *stakeholder* lainnya.

Untuk membangun nilai-

nilai bersama (*shared values*), diperlukan keterlibatan dari anggota organisasi. Tanpa adanya keterlibatan tersebut, nilai-nilai tidak akan dimiliki oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai hanya akan dimiliki oleh segelintir orang dalam organisasi, yang mungkin saja orang-orang yang diberikan tugas untuk menyusunnya. Nilai-nilai yang tidak memenuhi syarat sebagai *shared value* akan sulit untuk diaktualisasikan oleh banyak orang di organisasi.

Sebagai contoh, Deputy PIP Bidang Polhukam PMK, sebagai salah satu satuan kerja di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), membangun *shared values* dengan cara yang unik. *Shared values* berusaha dibangun melalui mekanisme ruang informal. Komunikasi informal antara atasan dan bawahan menjadi cara efektif dalam memahami nilai-nilai yang dianut satu sama lain. Jajaran pimpinan senantiasa membuka diri untuk berdialog dengan para stafnya. Terutama terkait dengan nilai-nilai integritas dan profesionalisme.

Shared values pada akhirnya terbentuk dan dinyatakan dalam



sebuah moto yaitu ‘Bekerja Dengan 5B – Berkarya Dengan 5S’. Bekerja dengan 5B yaitu bekerja cerdas, bekerja keras, bekerja tuntas, bekerja ikhlas, dan bekerja puas.

Berpikir Cerdas, memiliki penjelasan bahwa setiap insan Deputy PIP Bidang Polhukam PMK adalah insan-insan yang selalu berupaya bekerja dengan pemikiran-pemikiran yang cerdas, yang selalu mencoba untuk bekerja lebih baik dengan cara-cara yang cerdas dan dengan terobosan baru yang dapat memberikan manfaat dan nilai tambah yang lebih baik. Ungkapan berpikir cerdas merupakan salah satu pengejawantahan program

budaya kerja *Total Quality Control* dan Organisasi Berbasis Pengetahuan.

Bekerja Keras, dapat diartikan bahwa insan

Deputy Polhukam PMK juga sepakat untuk selalu bekerja keras dengan semangat pagi yang selalu menyala-nyala. Bekerja keras bermakna pula bahwa insan Deputy PIP Bidang Polhukam PMK akan selalu berupaya melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan sebaik-baiknya tanpa mengenal lelah. Ungkapan moto ini merupakan implementasi dari program pengembangan budaya kerja “*Punctuality*”.

Bekerja Tuntas, bermakna bahwa seluruh insan Deputy PIP Bidang Polhukam PMK berkomitmen untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan yang diamanatkan sampai selesai. Selesai dalam arti memberikan solusi terbaik dan tidak menimbulkan atau membuat masalah baru.

Bekerja Ikhlas, berarti bahwa seluruh pekerjaan yang diemban dan diamanahkan kepada setiap insan di lingkungan Deputy PIP Bidang Polhukam PMK dilaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab dan dengan rasa

ikhlas. Ikhlas dalam arti bahwa pekerjaan tersebut dilaksanakan untuk memenuhi kewajiban dan kebutuhan hidup dan kehidupan sebagai manusia dan dalam rangka beribadah kepada Tuhan Yang Maha Esa. Moto ini sejalan dengan program budaya kerja penegakan akhlak dan etika.

Berhasil Puas, moto ini bermakna bahwa setiap pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya diharapkan memberikan manfaat atau nilai tambah sehingga dapat memuaskan siapapun yang akan menggunakan produk atau hasil yang dicapai. Produk atau hasil yang diperoleh diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan bersama. Moto ini terkait erat dengan program budaya kerja Kebersamaan dan kesejahteraan.

Sedangkan moto “Berkarya dengan 5S” adalah ungkapan kesepakatan seluruh insan Deputy PIP Bidang Polhukam PMK dalam berkarya dan pergaulan sehari-hari untuk membudayakan mengucapkan Salam, memberikan Senyum, bertegur Sapa, berperilaku Santun, dan hidup Selaras. Moto ini bermakna bahwa seluruh jajaran Deputy PIP Bidang Polhukam PMK akan selalu memberikan pelayanan yang

terjawab sudah pertanyaan di atas, tentang mengapa kasus korupsi masih marak dan pelayanan publik tak kunjung maksimal. Salah satu jawabannya bisa jadi adalah nilai-nilai yang belum menjadi milik bersama

terbaik bagi semua orang.”

Moto sebagai hasil dari *shared values* tersebut dijaga bersama oleh seluruh insan Deputy PIP Bidang Polhukam PMK, baik pada *level* pimpinan maupun staf. Relasi yang didalamnya banyak mengandung dialog informal menjadi penjaga ampuh nilai-nilai yang telah disepakati bersama. Pengendalian intern menjadi tidak hanya sekedar mengandalkan aturan formal, namun lebih melalui pendekatan informal yaitu mengaktualisasikan nilai-nilai yang telah disepakati bersama.

Akhirnya terjawab sudah pertanyaan di atas, tentang mengapa kasus korupsi masih marak dan pelayanan publik tak kunjung maksimal. Salah satu jawabannya bisa jadi adalah nilai-nilai yang belum menjadi milik bersama. Banyak instansi publik memiliki nilai-nilai organisasi dari hasil ketetapan

pimpinan atau sebuah satuan tugas khusus yang ditunjuk oleh pimpinan.

Dalam kondisi ini, bukan saja nilai-nilai sulit diaktualisasikan, namun juga berpotensi terjadi asimetri nilai antara pimpinan dan lingkungannya termasuk para aparat di bawahnya. Pimpinan yang telah menentukan nilai-nilai organisasi selalu menganggap bahwa nilai-nilai itu berlaku buat lingkungannya bukan bagi dirinya sendiri. Sehingga tidak mengherankan jika instansi memiliki jargon ataupun semboyan tentang integritas, namun justru hampir setiap bulan kita mendengar OTT KPK banyak melibatkan para pimpinan sebuah instansi.

Semoga hal ini menjadi catatan penting yang dapat mendorong perubahan pola pikir dan penerapan pengendalian intern di negeri ini ■

* Penulis adalah PFA pada Deputy PIP Bidang Polhukam PMK



Komit, Wujudkan Akuntabilitas Pemerintah yang Lebih Baik

Just as proactively educating young people and preparing them for the future is less costly than incarcerating them after they commit crimes out of desperation. Statement ini merupakan kutipan dari dari Tone at The Top terbitan IIA. Penulis merasa tertarik, bahwa mendidik SDM agar ahli dalam pengelolaan keuangan akan jauh lebih baik daripada menunggu terjadinya fraud.

Pemerintah Republik Indonesia telah menginisiasi Program *State Accountability Revitalization* (STAR) untuk mendukung reformasi di bidang manajemen keuangan dan audit sektor publik. Salah satu kegiatan STAR adalah pemberian beasiswa program S2 dan S1 kepada Pengelola Keuangan dan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) di lingkungan Kementerian/Lembaga/Pemerintahan Daerah.

Untuk diketahui, BPKP ditunjuk sebagai *Executing*

Agency yang bertanggungjawab dalam suksesnya pelaksanaan program STAR. Sampai dengan Juni 2017, jumlah lulusan program gelar STAR S1 sebanyak 452 dan S2 sebanyak 1.503, sehingga secara kumulatif sebanyak 1.955 orang atau 78,20% dari target DMF (*Design and Monitoring Framework*).

Selain itu, salah satu *output* program STAR dalam *Project Administration Manual* (PAM) adalah peningkatan kerja sama antara BPKP dan pemerintah daerah melalui Nota Kesepahaman (*Memorandum of Understanding/MoU*)



Kepala BPKP - Ardan Adiperdana menandatangani nota kesepahaman pengembangan center of excellence antara BPKP, Perguruan Tinggi dan Pemerintah Daerah yang disaksikan oleh Menteri Dalam Negeri - Tjahjo Kumolo(kiri) dan Gubernur Jawa Barat - Ahmad Heryawan

pengembangan *Center of Excellence* (CoE) bersama Perguruan Tinggi terpilih dan Pemerintah Daerah. CoE merupakan bentuk sinergi antara BPKP, Perguruan Tinggi, dan Pemerintah Daerah yang bekerja sama dalam program STAR sebagai *best practice setter* pengawasan intern dan penyelenggaraan pelatihan manajemen keuangan sektor publik.

Penandatanganan Nota Kesepahaman Pengembangan CoE antara BPKP, Perguruan Tinggi, dan Pemerintah Daerah, tanggal 18 juli 2017, menegaskan ruang lingkup CoE berupa pengelolaan kegiatan penelitian (*applied research*), diseminasi hasil penelitian, desain metodologi praktis, dan

kegiatan pelatihan yang dapat diterapkan sebagai solusi untuk penguatan akuntabilitas sektor publik melalui peningkatan kematangan implementasi SPIP dan peningkatan kapabilitas APIP.

“CoE adalah bentuk kerja sama antara BPKP, PTN, dan

pemda untuk mendukung tata kelola pemerintah. Bertujuan mempercepat penyebaran *best practices* akuntabilitas keuangan dan pembangunan melalui riset terapan, pengembangan metodologi, dan diseminasinya,” papar Kepala BPKP Ardan Adiperdana saat membuka acara penandatanganan Nota Kesepahaman (*Memorandum of Understanding/MoU*) pengembangan CoE di Kantor Pusat BPKP Jakarta (18/7).

Sebelum menandatangani MoU dengan sembilan gubernur di wilayah pengembangan CoE, Ardan menyampaikan bahwa upaya pencapaian sasaran pembangunan tidak lepas dari dukungan birokrasi dan tata kelola yang



Rektor Universitas Hasanuddin Makassar - Dwia Aries Tina Pulubuhu menandatangani nota kesepahaman



Menteri Dalam Negeri - Tjahjo Kumolo

berkualitas. Fondasi awalnya adalah penguatan SDM dan proses bisnis pemerintahan yg baik. “Harapannya kegiatan CoE menghasilkan perbaikan proses bisnis pemerintahan dan sekaligus menjadi penyempurnaan *body of knowledge* bagi kurikulum PTN,” jelas Ardan.

Penandatanganan MoU disaksikan Menteri Dalam Negeri Tjahjo Kumolo dan Sekjen Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Ainun Na’im. Dalam sambutannya, Ainun Na’im menyampaikan bahwa keterlibatan PTN sangat penting. “Keterlibatan PTN dalam program ini tidak hanya sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga akan memberikan *feedback* untuk

PTN agar memiliki kurikulum yang relevan untuk kebutuhan masyarakat,” ujar Ainun Na’im.

STAR ibarat secercah harapan bagi pemda karena 54 penerima beasiswa berasal dari pemda. Tjahjo Kumolo menyoroti kondisi pengelolaan keuangan daerah yang masih minim. “Saya sadar, kondisi

yang mempengaruhi kualitas laporan keuangan pemerintah daerah, salah satunya adalah SDM yang menguasai akuntansi sangat minim,” ungkap Tjahjo. Lebih lanjut, Tjahjo berpendapat bahwa perlu menempatkan fungsi PTN menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari setiap proses pengambilan kebijakan pembangunan kepala daerah.

Acara dilanjutkan dengan penandatanganan MoU antara Deputy Kepala BPKP Bidang PIP Polhukam dan PMK selaku penanggungjawab STAR BPKP (waktu itu dijabat oleh Binsar H. Simanjuntak), dengan Rektor dari 8 Perguruan Tinggi Indonesia (Universitas Sumatera Utara, Universitas Indonesia, Institut Pertanian Bogor, Universitas



Deputy Kepala BPKP Bidang Polhukam dan PMK dan Penanggung Jawab Program STAR - Binsar H. Simanjuntak (pada saat itu) menandatangani Nota Kesepahaman CoE antara BPKP, Perguruan Tinggi dan Pemerintah Daerah

Padjadjaran, Universitas Diponegoro, Universitas Gadjah Mada, Universitas Airlangga, dan Universitas Hasanuddin) serta dengan 14 Bupati/Walikota wilayah pengembangan CoE (Bupati Kab. Sleman, Bupati Kab. Bandung, Bupati Kab. Gresik, Bupati Kab. Ngajuk, Bupati Kab. Situbondo, Bupati Kab. Lamongan, Bupati Kab. Merauke, Bupati Kab. Gorontalo, Bupati Kab. Anambas, Bupati Kab. Bogor, Bupati Kab. Purbalingga, Bupati Kab. Pangkep, Bupati Kab. Bantaeng, dan Walikota Pare-Pare).

Melalui CoE sinergi antara BPKP, Perguruan Tinggi, dan Pemerintah Daerah tersebut

diharapkan terus berlanjut (*sustain*) menjadi tiga pilar yang saling mendukung satu sama lain untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, penguatan kompetensi SDM, penguatan kapasitas Perguruan Tinggi. Secara kongkrit melalui CoE akan dikembangkan produk-produk unggulan dan inovatif untuk meningkatkan akuntabilitas, khususnya pada bidang Sistem Keuangan Desa (SISKEUDES), *Internal Control Over Financial Reporting* (ICOFR) dan *Fraud Solution*, Manajemen Resiko, Optimalisasi Penerimaan Asli Daerah, *Local Government Index* dan Manajemen Aset. Ruang lingkup CoE meliputi pengelolaan kegiatan penelitian,

Melalui CoE sinergi antara BPKP, Perguruan Tinggi, dan Pemerintah Daerah tersebut diharapkan terus berlanjut (sustain) menjadi tiga pilar yang saling mendukung satu sama lain untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, penguatan kompetensi SDM, penguatan kapasitas Perguruan Tinggi

diseminasi hasil penelitian, desain metodologi praktis, dan kegiatan pelatihan, sekaligus dalam rangka menyosialisasikan pelaksanaan kegiatan pengembangan CoE kepada seluruh pemangku kepentingan. Penandatanganan Nota Kesepahaman Pengembangan CoE antara BPKP, Gubernur dan antara BPKP, Perguruan Tinggi, dan Pemerintah Daerah ini akan menegaskan komitmen dari BPKP, Perguruan Tinggi, dan Pemerintah Daerah tidak hanya untuk sekedar pelaksanaan pengembangan CoE secara formal, tetapi menjadi momentum yang lebih tinggi, yaitu demi akuntabilitas pemerintah yang lebih baik, Indonesia yang lebih baik ■

(ayu/endang)



ki-ka: Sekretaris Utama BPKP - Dadang Kurnia, Bupati Kab. Anambas - Abdul Haris, Rektor Institut Pertanian Bogor - Herry Suhardiyanto, Bupati Gorontalo - Nelson Pomalingo, Deputy Kepala BPKP Bidang Polhukam dan PMK - Binsar H. Simanjuntak (pada saat itu), Bupati Bogor - Nurhayanti, Bupati Merauke - Frederikus Gebze



Presiden RI Joko Widodo telah menandatangani Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 2017 Tentang Efisiensi Belanja Barang Kementerian/Lembaga Dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) 2017 tanggal 22 Juni 2017 lalu. Presiden menginstruksikan agar K/L melakukan sejumlah efisiensi untuk penajaman prioritas pelaksanaan APBN 2017.

Menyikapi hal tersebut, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) telah melakukan efisiensi anggaran. Semula, pagu DIPA BPKP

adalah 1,4 Triliun dengan alokasi untuk belanja barang adalah 456 Miliar, selanjutnya dilakukan penghematan sebesar 10 Miliar, sehingga alokasi belanja barang setelah penghematan adalah sebesar

446 Miliar.

Menurut Kepala BPKP Ardan Adiperdana saat Rapat Dengar Pendapat (RDP) dengan Komisi XI di Ruang Rapat Gedung Nusantara I Kompleks DPR MPR RI (12/7/2017)

lalu, “Efisiensi dilakukan oleh BPKP melalui penyesuaian output pada fokus pengawasan keempat yaitu Peningkatan Tata Kelola. Hal ini dilakukan karena BPKP melaksanakan sinergi dengan K/L lain untuk tata kelola. Metode yang dilaksanakan, misalnya melakukan koordinasi dengan Kementerian Dalam Negeri untuk acara *couching clinic* dengan para kepala daerah”, jelas Ardan.

Selanjutnya, pada Rapat Dengar Pendapat dengan Komisi XI Senin 24 Juli 2017 lalu Ardan menambahkan penjelasannya, beberapa langkah dilakukan untuk menghadapi efisiensi ini. BPKP melakukan penyesuaian dengan koordinasi. “Koordinasi yang kami lakukan dengan APIP lainnya misalnya dengan memanfaatkan hasil pengawasan yang telah dilakukan oleh APIP lain,” papar Ardan.

Anggota Komisi XI dari Fraksi Nasdem Achmad Hatari mempertanyakan apakah ongkos pengawasan yang dilakukan oleh BPKP lebih kecil daripada uang negara yang diselamatkan. Menanggapi hal tersebut, Ardan menjelaskan bahwa pengawasan yang

dilakukan oleh BPKP pada tahun 2016 telah berkontribusi pada peningkatan ruang fiskal sebesar 11 T pada 2016 dan 1,3 T pada TW I 2017 serta berkontribusi pada penyelamatan keuangan negara sebesar 4,8 T pada 2016 dan 456 M pada TW I 2017.

Menanggapi hal tersebut, selanjutnya, para pimpinan dan anggota Komisi XI menekankan pentingnya pengawasan. Anggota Komisi XI dari Fraksi Gerindra Heri Gunawan menyatakan bahwa saat ini aparat pemerintah sudah semakin pandai dalam mencari celah untuk melakukan penyelewengan, sehingga aparat pengawasan harus lebih pandai daripada aparat pemerintahan yang diawasi. “Oleh karena itu, peningkatan mutu aparat pengawas sangat penting. Bila perlu, anggaran untuk pengawasan ditingkatkan”, ungkap Heri.

Pemotongan anggaran memang suatu hal yang dilematis, Hal ini diakui oleh Anggota Komisi XI dari Fraksi Partai Persatuan Pembangunan Amir Uskara. “Saya harap pemotongan anggaran tidak mengganggu kinerja,” ujar Amir. Demikian pula Anggota



Fraksi Gerindra Heri Gunawan menyatakan bahwa saat ini aparat pemerintah sudah semakin pandai dalam mencari celah untuk melakukan penyelewengan, sehingga aparat pengawasan harus lebih pandai daripada aparat pemerintahan yang diawasi. “Oleh karena itu, peningkatan mutu aparat pengawas sangat penting. Bila perlu, anggaran untuk pengawasan ditingkatkan”, ungkap Heri.



Komisi XI dari Fraksi Partai Keadilan Sejahtera Ecky Awal Mucharam pada Rapat Dengar Pendapat dengan Komisi XI Senin, 24 Juli 2017 lalu juga menghimbau agar performa masing-masing kementerian/ lembaga tetap terjaga, meskipun terjadi pemotongan anggaran.

Terkait dengan kekawatiran pemotongan anggaran dapat menurunkan kualitas kinerja tersebut, Ardan Adiperdana menjelaskan, “Pemotongan 10 Miliar di BPKP ada di belanja perjalanan dinas yang kami kompensasikan melalui metode koordinasi.” Ardan menerangkan bahwa BPKP mengurangi 2 persen penugasan, namun tidak

mengurangi kinerjanya.

Akibat pemotongan anggaran ini, anggota Komisi XI dari Fraksi Gerindra Haerul Saleh sangat menyayangkan hal tersebut. Menurut Haerul, pemotongan anggaran untuk lembaga pengawasan seperti BPK dan BPKP seharusnya tidak dilakukan, karena rawan berpengaruh dengan kualitas audit. “Seharusnya, idealnya, walaupun akan dilakukan *self blocking* jangan pada K/L yang sangat dibutuhkan urgensinya seperti misalnya lembaga audit. Lembaga audit seperti BPK dan BPKP, kalau kita kurangi akan berdampak pada hasil audit maupun dampak pada audit itu sendiri dalam mendukung

efektivitas pengelolaan keuangan di pemda-pemda, Jangan sampai BPK dan BPKP dikurangi anggarannya, justru harus ditingkatkan “, terang Haerul.

Sementara itu, pada kesempatan yang sama Menteri Keuangan Sri Mulyani menjelaskan bahwa penyesuaian anggaran terjadi karena pendekatan dalam menyusun anggaran adalah *Top Down*. “Presiden dalam sidang kabinet menyarankan untuk menggunakan *Top Down Approach* dulu, baru kemudian melakukan *self blocking*. Kementerian/ lembaga tidak boleh melakukan belanja barang melebihi belanja tahun 2016. Hal ini agar dapat fokus pada prioritas,” jelas Sri Mulyani

Akurasi perencanaan anggaran dari sisi angka dengan mempertimbangkan kebijakan dan prioritas pemerintahan sangat penting agar tidak *over budgeting* dan *over financing*. Tahun 2018 pemerintah diharapkan dapat memperbaiki anggaran melalui proyeksi penerimaan dan estimasi penggunaan yang tepat ■

(ayu/eji/endang)



Indonesia merupakan tanah dimana kita dilahirkan, Indonesia merupakan tempat dimana kita tumbuh dan dibesarkan. Indonesia yang subur dan makmur kaya dengan sumber daya alam dan keanekaragaman budaya, merupakan hasil perjuangan dan kerja keras para pendiri dan pahlawan bangsa. Para pejuang mempertaruhkan jiwa dan raga demi satu kata....Merdeka !!!

Sudah seharusnya kita sebagai penerus bangsa mempertahankan bangsa kita dengan memelihara persatuan dan kesatuan bangsa dan

mengisi kemerdekaan dengan membangun Indonesia. Cita-cita mewujudkan masyarakat yang makmur sesuai dengan nilai-nilai Pancasila harus terus diperjuangkan dan semangat cinta Indonesia perlu selalu terus dibina, agar keutuhan negeri ini selalu terjaga.

Di dasari semangat Pancasila dan cinta Indonesia, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menghadirkan Yudi Latif (saat ini menjabat Ketua UKP PIP) untuk memberikan pencerahan mengenai mengenai nilai-nilai Pancasila dan kebangsaan bagi

generasi BPKP, di Aula Gandhi kantor pusat BPKP Jl Pramuka 33 Jakarta Timur 5 Juni 2017 lalu. Saat itu, Kepala BPKP Ardan Adiperdana mengemukakan adanya perbedaan kondisi dahulu dengan saat ini. Generasi PNS 50 tahunan merupakan generasi yang sudah hafal betul tentang Pancasila sejak kecil, apalagi dengan adanya kewajiban PNS untuk menghafal butir-butir Pancasila. Hal ini berbeda dengan kondisi sekarang, yang dirasa sudah mulai mengendor, oleh karenanya presiden telah menggariskan tentang pentingnya Pancasila.



ki-ka: Deputi Kepala BPKP Bidang Polhukam dan PMK - Binsar H. Simanjuntak (pada saat itu), Deputi Kepala BPKP Bidang Perekonomian dan Kemaritiman - Nurdin, Ketua Unit Kerja Presiden Pembinaan Ideologi Pancasila - Yudi Latif, Kepala BPKP - Ardan Adiperdana, Sekretaris Utama BPKP - Dadang Kurnia, Deputi Kepala BPKP Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah - Gatot Darmasto

Yudi Latief pada kesempatan itu antara lain mengemukakan, bahwa kita seharusnya lebih bersyukur terlahir di negeri Indonesia yang merupakan taman sarnya dunia dengan segala keragaman menyatu di dalamnya. Indonesia merupakan *the greatest mega bio universe* dengan keanekaragaman terkaya di dunia. Keanekaragaman hayati berpadu dengan keanekaragaman manusia melahirkan keanekaragaman budaya yang luar biasa. Indonesia boleh dikatakan superpower budaya dunia dengan warisan khasanah budaya yang paling kaya di muka bumi. Yudi Latief mengingatkan kita kembali mengenai semangat Bhineka Tunggal Ika.

Adanya nilai-nilai kebersamaan menautkan berbagai bentuk ajaran, kearifan, keyakinan, *shares values* kita di ruang publik menautkan segala ragam agama, gagasan kemanusiaan, partai dan identitas suku, mengkristal dalam lima sila Pancasila. Pancasila adalah titik temu di mana semua warna menyatu. Pancasila adalah titik pijak atau titik tolak di mana segala konstitusi atau peraturan harus berdasarkan Pancasila. Pancasila juga merupakan titik tuju atau bintang penuntun ke mana bangsa ini harus diarahkan. Oleh karena itu betapa pentingnya Pancasila jika segala rupa warna ingin menyatu menjadi satu kekuatan.

Yudi Latif mengibaratkan

jika lidi banyak tetapi berserak, tidak akan menjadi kekuatan. Lidi yang banyak berserakan hanya akan menjadi kekuatan bila ada simpul pengikat. Pengikat yang menautkan seluruh keragaman Indonesia itulah Pancasila. Pancasila adalah titik pijak, di mana kita akan melahirkan kebijakan apapun harus berdasarkan Pancasila. Dan dia juga harus membimbing ke mana kebijakan pembangunan harus kita arahkan.

Cinta tanah air bukan untuk dihafal dan juga bukan hanya sebagai angan-angan, tetapi harus diwujudkan dalam kehidupan sehari-hari dengan pengamalan nilai-nilai Pancasila, serta dengan mengisi kemerdekaan di segala aspek kehidupan. Indonesia adalah tanah pusaka yang diwariskan oleh para leluhur dan para pahlawan bangsa Indonesia. Indonesia adalah tempat dimana kita akan menjalani hari-hari di usia tua. Kita sebagai generasi muda sudah selayaknya selalu menjaga dan membelanya agar Indonesia tetap jaya. Jayalah Bangsa Indonesia ■

(gilang/suryo/tri/endang)



Jika kita mencari informasi mengenai model pembangunan desa di Negara Thailand, maka yang muncul adalah OTOP, singkatan dari “*One Tambon One Product*”. OTOP adalah program untuk menghasilkan satu jenis komoditas atau produk unggulan yang berada dalam suatu kawasan tertentu, dalam hal ini adalah tambon (setingkat kecamatan).

Model ini sebenarnya mengadopsi model OVOP (*One Village One Product*) di Jepang didukung dengan pengembangan produk pertanian dan kerajinan. Di Thailand, Model OTOP telah berhasil mengubah kawasan tambon yang semula miskin menjadi makmur. Gerakan membangun tambon ini pada intinya adalah bagaimana

menghasilkan produk unggulan yang berdaya saing sebagai hasil dari keunikan dan kekahasan yang dimiliki.

Melalui OTOP, sektor pariwisata pun menggeliat, karena berbagai keunikan produk atau jasa yang ditawarkan di setiap tambon mengundang keinginan masyarakat lainnya bahkan dari luar negeri untuk mendatangi lokasi proses produksi berbagai produk

unggulan tersebut. Bahkan secara rutin (3 kali setahun) diadakan pameran berskala nasional untuk memasarkan produk-produk dari program OTOP. Kami peserta RLA beruntung dapat melihat langsung pameran tersebut yang kebetulan sedang berlangsung. Selain itu, dalam kegiatan *benchmarking ke Thailand* (16-20 Mei 2017), kami mengunjungi beberapa instansi pemerintah, diantaranya *National Economic and Social Development Board (NESDB), Community Development Department (CDD) under the Ministry of Interior, National Village and Urban Community Fund Office*.

Seorang pejabat dari NESDB yaitu Dr. Wanchat

Suwankitti, menjelaskan visi nasional 20 tahun (2017-2036) yaitu “mencapai stabilitas, kemakmuran, dan kesinambungan melalui filosofi kecukupan ekonomi dan rakyat Thailand yang lebih berbahagia yang diturunkan dari kepentingan nasional”. NESDB sendiri mempunyai 3 strategi, yaitu: (i) penguatan dan pembangunan potensi sumber daya manusia; (ii) penciptaan keadilan sosial dan pengurangan ketimpangan; dan (iii) penguatan pembangunan ekonomi dan daya saing yang berkesinambungan. Yang menarik adalah digungkannya filosofi kecukupan ekonomi (*Sufficiency Economic Philosophy*=SEP) dalam memperkuat pembangunan ekonomi kerakyatan. Berawal sejak tahun 2000-an akibat adanya krisis global, kemudian Raja Bhumibol Adulyadej memperkenalkan konsep SEP yang menjabarkan konsep *people, planet, and prosperity* (dalam SDGs), yang mengubah model pembangunan ekonomi yang eksploitatif menjadi *moderation and resilience*. Dalam berbagai kesempatan pertemuan negara-negara regional, Thailand mencoba mengenalkan konsep ini yang



digambarkan sebagai “*our decision and actions, at the individual, community, and national levels, be based upon reasonableness, moderation, and prudence with clear virtues and knowledge*”.

Dalam upaya menumbuhkan kemandirian di tingkat desa, Pemerintah Thailand melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pencetakan dan pemberdayaan pemimpin transformasional pada tingkat desa; Hal ini dilakukan dengan mendidik mereka melalui pelatihan kader desa, diantaranya dengan mengikuti semacam kuliah matrikulasi di universitas

yang ditunjuk. Salah satu yang kami kunjungi adalah *Valaya Alongkorn Rajabhat University*. Pelatihan tersebut dibiayai dari CSR BUMN-BUMN yang ada di Thailand.

2. Pengenalan desa belajar; Hal ini dilakukan melalui sistem transfer hasil riset dan pengetahuan untuk mengatasi permasalahan desa, termasuk transformasi pengetahuan menjadi sesuatu yang bersifat komersial. Penggunaan teknologi informasi sebagai alat dalam manajemen pengetahuan.
3. Penguatan ekonomi lokal; Dilakukan melalui penge-

nalan kewirausahaan pada tingkat masyarakat desa, dukungan pelatihan dan menghubungkan dengan klaster industri terkait. Misalnya, pengembangan pariwisata berbasis desa.

4. Penyediaan pengetahuan manajemen keuangan kepada masyarakat;

Penguatan lembaga keuangan mikro dan perluasan akses masyarakat untuk melayani kepentingan masyarakat desa, dan didukung oleh jaringan bank-bank umum nasional.

5. Penguatan partisipasi masyarakat dalam penyediaan pelayanan publik melalui kerjasama dengan instansi pemerintah.

Kualitas kehidupan masyarakat desa harus menyentuh

seluruh anggota masyarakat desa tanpa diskriminasi. Peraturan perundangan yang menyangkut aspek pertanahan dan sumber daya alam lainnya perlu didorong untuk mendukung agar masyarakat desa secara kolektif dapat mengelola secara efisien.

Adapun prinsip dan metode pendampingan dalam pembangunan desa yang dijalankan oleh *Community Development Department* (CDD) adalah sebagai berikut:

1. Dimulai dari memahami karakter dan jiwa masyarakat desa untuk mendapatkan gambaran jelas seperti apa kehidupan mereka;
2. Partisipasi dalam setiap langkah proses pemba-

ngunan dengan dukungan data, analisis, pengambilan keputusan, eksekusi, tindak lanjut, dan evaluasi untuk menumbuhkan rasa memiliki;

3. Pemberian ruang yang cukup untuk proses demokrasi dengan memberikan kesempatan yang sama untuk mengekspresikan ide dan gagasan;
4. Manfaatkan pemimpin desa untuk berhubungan dengan masyarakat desa secara keseluruhan;
5. Eksekusi proyek pembangunan desa harus selaras dengan kebijakan nasional, rencana pembangunan sosial dan ekonomi nasional untuk memperoleh dukungan dari instansi terkait;
6. Mengembangkan baik material dan pemikiran untuk pembangunan yang berkelanjutan. Kesadaran akan nilai pembangunan harus ditumbuhkan dalam masyarakat desa; dan
7. Manfaatkan sumber daya lokal masyarakat desa untuk keberhasilan pembangunan serta pencapaian tujuan dan sasaran■





Pengawasan Lintas Sektoral, Menuju Pembangunan Yang Efektif dan Efisien

Permasalahan klasik yang masih dihadapi pemerintah saat ini adalah ego sektoral dimana masing-masing kementerian dan lembaga cenderung hanya mengutamakan kepentingan masing-masing sehingga target pembangunan kurang berjalan efektif dan efisien.

Presiden Joko Widodo di awal pemerintahannya telah mengamanatkan sebuah tradisi baru berupa lintas sektoral yang diharapkan dapat mendorong terciptanya sinergi antar kementerian dan lembaga. Di sisi lain, PP 60 Tahun 2008 dan Perpres 192 tahun 2014 telah mengamanatkan BPKP untuk melakukan pengawasan atas program/kegiatan lintas sektoral, sehingga perlu

dipersiapkan mekanisme pengawasan intern atas program lintas sektoral tersebut.

Bertempat di Aula Gandhi BPKP Pusat Jakarta pada 31 Juli Agustus 2017 telah diselenggarakan Diseminasi Pedoman Umum Pengawasan Lintas Sektoral yang diikuti seluruh pimpinan unit kerja BPKP baik ke deputian, biro, pusat hingga perwakilan. Percepatan penyelesaian Pedoman Umum tersebut merupakan



Direktur Investigasi Instansi Pemerintah pada Deputi Bidang Investigasi (pada saat itu), dan sekarang menjabat sebagai Deputi Kepala BPKP Bidang Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Polhukam dan PMK - Ernadhi Sudarmanto, Direktur PKD Wilayah 2 - Bea Redjeki dan Kasubdit Pengawasan PKD wilayah 2 - Yan Setiadi

instruksi Kepala BPKP pada saat rapat koordinasi tanggal 23 Juni 2016, menyikapi hasil Kajian Puslitbangwas BPKP 2015 diantaranya; belum seragamnya pelaksanaan pengawasan lintas sektoral yang dilakukan antar unit kerja; adanya irisan antar kegiatan pengawasan lintas sektoral yang menyebabkan inefisiensi serta belum utuhnya pola koordinasi dan sinergi antar para pelaksana kegiatan pengawasan maupun adanya kebutuhan informasi pengawasan.

Ernadhi Sudarmanto, Direktur Investigasi Instansi Pemerintah pada Deputi Bidang Investigasi yang kini telah dilantik sebagai Deputi Kepala

BPKP Bidang Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Politik, Hukum, Keamanan, Pembangunan Manusia dan Kebudayaan selaku Tim Teknis menegaskan bahwa urgensi Pedoman Umum pengawasan intern lintas sektoral adalah sebagai acuan bagi unit kerja di lingkungan BPKP dan APIP untuk merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasikan laporan, dan memantau pelaksanaan pengawasan lintas sektoral serta mewujudkan suatu manajemen pengawasan yang utuh dan terintegrasi bagi seluruh pengawasan lintas sektoral.

Pedoman Umum pengawasan intern lintas sektoral

disusun berdasarkan konsep awal yang telah ada tahun 2009, sedangkan *tools* yang utama adalah evaluasi serta *piloting project* yang telah dilakukan antara lain terkait PEN (Pengembangan Ekspor Nasional), Obat Publik, dan Pengentasan Kemiskinan. *Draft* juga telah mendapat masukan dari *stakeholder*, masukan dari perwakilan BPKP dan hasil FGD. “Kami pada dasarnya mensintesa baik dari sisi regulasi, akademik maupun *best practises* hingga menjadi *draft* pedoman”, ungkap Ernadhi.

“Pedoman umum pengawasan lintas sektoral diharapkan mampu menjawab 5 W dan 1 H baik siapa, kapan, dimana,

Fokus pengawasan lintas sektoral adalah kebijakan dan bagaimana implementasinya sehingga diperlukan pemahaman terhadap bisnis proses dan bagaimana pencapaiannya, sehingga diharapkan dapat memberikan perbaikan kebijakan yang berdampak signifikan.

mengapa, apa dan bagaimana pengawasan program lintas sektoral dilaksanakan”, ujar Ernadhi lebih lanjut. Fokus pengawasan lintas sektoral menurut Ernadhi adalah kebijakan dan bagaimana implementasinya sehingga diperlukan pemahaman terhadap bisnis proses dan bagaimana pencapaiannya, sehingga

diharapkan dapat memberikan perbaikan kebijakan yang berdampak signifikan. “Pengawasan lintas sektoral dilakukan melalui evaluasi, monitoring, reviu maupun audit sedangkan metode pengawasan yang digunakan antara lain *root cause analysis*, *force field analysis* dan *gap analysis*”, tambah Ernadhi.

Salah satu bidang pengawasan lintas sektoral yang tengah dilakukan adalah “Pengawasan Lintas Sektoral Program Pembangunan Perkotaan” disampaikan Bea Redjeki, Direktur PKD Wilayah 2. Beberapa isu strategis program pembangunan perkotaan meliputi urbanisasi baik tingkat urbanisasi maupun



pertumbuhan penduduk perkotaan, kesenjangan yang tinggi antar kota dan pusat pertumbuhan antara Indonesia Barat dengan Indonesia Timur serta antara kota-kota di Jawa-Bali dengan luar Jawa-Bali; masih belum terpenuhinya Standar Pelayanan Perkotaan (SPP); rendahnya daya saing kota dan ketahanan sosial, ekonomi, dan lingkungan kota terhadap perubahan iklim dan bencana; serta belum optimalnya pengelolaan perkotaan.

Bea menyatakan, "Prioritas pembangunan perkotaan untuk mewujudkan 'Kota Layak Huni, Kota Hijau Berketahanan, Kota Pintar Berdaya Saing' secara umum harus memenuhi standar pelayanan perkotaan yang meliputi tersedianya sarana pemukiman, sarana prasarana dasar perkotaan, sistem transportasi publik, penanggulangan kemiskinan perkotaan, peningkatan pelayanan kesehatan, pendidikan dan sosial budaya".

Yan Setiadi, Kepala Sub Direktorat Pengawasan PKD II.2 menambahkan, perbedaan pada program lintas sektoral adalah penataan kelembagaan, bukan hanya struktur tapi juga proses karena sebagian

besar kelemahannya adalah bagaimana antar kementerian berkoordinasi terlebih lagi koordinasi antara pusat dan daerah. Program lintas sektoral menjadi prioritas sejalan dengan penetapan perubahan MDGs menjadi SDGs pada 2016 – 2030 oleh PBB. Perkembangan terakhir di beberapa negara maju sudah tidak menggunakan istilah lintas sektoral karena organisasi yang dibentuk telah mengikuti konsep *structure follows function*, sedangkan di Indonesia masih mengikuti kebutuhan politik. "Kata kunci lintas sektoral adalah *value creation of doing thing together than doing individually*, salah satu syaratnya adalah *strategic alignment*, sesuatu hal yang hingga kini masih merupakan kelemahan dengan belum adanya *alignment* kebijakan", urai Yan.

Sesi selanjutnya "Diskusi Rancangan Pedoman Pengawasan Lintas Sektoral Bidang Kemaritiman" disampaikan Direktur Pengawasan Produksi dan SDA, Mulyana dan Kepala Sub Direktorat Pengawasan Produksi dan SDA I, Faisal. Misi ke 6 Nawacita yaitu untuk mewujudkan Indonesia menjadi negara maritim

yang mandiri, maju, kuat dan berbasiskan kepentingan nasional dipilih sebagai salah satu topik pengawasan lintas sektoral. Mulyana menyatakan, "Tim memfokuskan pada program prioritas kedua dan keempat, yaitu pembangunan industri perikanan dan peningkatan kesejahteraan nelayan. Pengawasan lintas sektoral akan difokuskan pada kebijakan, kelembagaan, implementasi kebijakan, progres serta ekspektasi rakyat".

Faisal menambahkan, "Saat ini stok ikan naik tapi jumlah nelayan yang menangkap ikan menurun sehingga prosentase terhadap PDB menurun". Terdapat beberapa permasalahan yang diminta KSP, masalah kapal, alat tangkap, garam, pembangunan SKPT akibat adanya perubahan struktur, pengadaan *cold storage* dan bantuan mesin pakan ikan. Metode evaluasi yang digunakan meliputi dua hal yaitu dengan mencari *bottleneck* ada dimana dan apa penyebab terjadinya■

(Dian,Eji, Gilang,Adi,)

Tingkatkan Profesionalisme dan Integritas untuk Bekerja Lebih Baik



Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Madya sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dilakukan melalui proses seleksi secara terbuka. Hal ini dimaksudkan agar setiap Pejabat Pimpinan Tinggi Madya harus dapat menjamin akuntabilitas Jabatan Pimpinan Tinggi Madya yang meliputi terwujudnya rumusan kebijakan yang memberikan solusi, terlaksananya pendayagunaan sumber daya untuk menjamin produktivitas unit kerja, terlaksananya penerapan kebijakan dengan risiko minimal, tersusunnya program yang dapat menjamin tercapainya tujuan organisasi, terlaksananya penerapan program organisasi

yang berkesinambungan, terwujudnya sinergi antar pimpinan di dalam dan antar organisasi untuk mencapai tujuan pembangunan yang efektif dan efisien.

Hal tersebut diungkapkan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Ardan Adiperdana saat melantik 7 orang pejabat eselon I, eselon II dan eselon III di lingkungan BPKP di Aula Gandhi lantai 2 Gedung Pusat BPKP (2/8/2017) lalu. Selain 7 orang pejabat yang dilantik di Kantor Pusat BPKP telah dilantik pula 7 orang pejabat eselon III, Koordinator Pengawasan, pejabat eselon IV dan Auditor Madya di perwakilan-perwakilan BPKP. Jumlah keseluruhan pejabat

yang dilantik dalam periode pelantikan kali ini adalah 14 orang. 3 orang di antara pejabat-pejabat yang dilantik tersebut promosi menjadi eselon I, eselon III dan IV.

Salah satu pejabat yang dilantik adalah Direktur Investigasi Instansi Pemerintah pada Deputy Bidang Investigasi Ernadhi Sudarmanto yang dilantik menjadi Deputy Kepala BPKP Bidang Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Politik, Hukum, Keamanan, Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, menggantikan Binsar Hamonangan Simanjuntak yang telah memasuki masa purnabakti.

Ardan Adiperdana dalam sambutannya mengingatkan kepada seluruh insan BPKP, agar selalu meningkatkan profesionalisme dan integritas agar bisa bekerja lebih baik lagi.

Hal senada juga diungkapkan oleh Ardan ketika melantik Bonny Anang Dwiyanto sebagai Deputy Akuntan Negara menggantikan Meidyah Indreswari yang telah memasuki masa purnabhakti beberapa waktu lalu (7/7/2017). Sebelumnya Bonny menjabat sebagai Kepala Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta.

(Humas BPKP Pusat)



oleh: Maliki Heru Santosa

Untuk membangun dan memelihara etika diperlukan suatu *sense of urgency* etika dan perlunya etika yang melekat didalam perilaku organisasi sehari-hari. Membangun organisasi yang beretika tidak cukup dengan aturan dan kode etik saja, namun lebih kepada bagaimana implementasi etika yang konsisten termasuk di dalamnya adalah terinternalisasinya etika pada seluruh anggota organisasi, serta *monitoring* yang terus menerus

serta untuk memperkuat daya saing nasional. Perilaku tanpa etika akan menimbulkan (Judy Nadler) kecurigaan, merusak kepercayaan (*destroy trust*), melukai moral, *shatters public confidence*. Begitu pentingnya etika, sehingga Albert Einstein menyatakan bahwa *Without ethical culture there is no salvation for humanity*.

Birokrasi dimaknai sebagai institusi resmi menjalankan dan menyelenggarakan tugasnya sesuai konstitusi dan kaidah-kaidah umum pemerintahan, yang mempunyai tugas pokok terpenting (Wasistiono, 2002)

untuk memberikan pelayanan umum kepada masyarakat (*public services*) terhadap kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Dalam penyelenggaraan pemerintahan tersebut, landasan etika mutlak diperlukan untuk mendukung tercapainya masyarakat yang sejahtera adil dan makmur

Sebagaimana dikemukakan pada *World Economic Forum*, korupsi merupakan isu global yang menjadi kendala utama dalam membangun negara yang makmur dan sejahtera. Lebih lanjut Masyarakat Transparansi Internasional mengemukakan bahwa dari 183 negara dalam Indeks Persepsi Korupsi

(WEF,2013), 134 negara (73,2 %) dikategorikan sebagai negara korup, dan 72 negara diantaranya dikategorikan sangat korup. Dalam skala 0 sampai dengan 10 (paling tinggi paling baik), Indeks Persepsi Korupsi (IPK) Indonesia pada tahun 2016 Menempati ranking 90 dari 170 negara yang diukur dengan score 37.



Etika Birokrasi, Korupsi dan Daya Saing Nasional

Etika berasal dari bahasa Yunani yakni *ethos* yang berarti kualitas suatu sifat. Menurut Soejekti Djajadiatma (1967), etika adalah (1) kesediaan atau kecenderungan batin untuk melakukan sesuatu perbuatan yang oleh yang bersangkutan dipandang baik, (2) Kebiasaan, adat moral, kesusilaan, peraturan dan sebagainya, yang berfungsi mengatur tingkah laku masyarakat, (3) sistem prinsip moral. Etika berkaitan

dengan nilai-nilai benar salah, baik dan jelek, patut dan tidak patut, wajar dan tidak. Secara singkat, etika adalah kode prinsip dan nilai moral yang memiliki makna serupa, yaitu prinsip bertingkah laku yang mengatur individu, kelompok, organisasi, masyarakat (*society*) dalam melakukan sesuatu yang

pada hakekatnya adalah kata hati, menurut ajaran agama dan peraturan yang mulia. Tidak ada standar etika yang berlaku global, karena etika disesuaikan dengan norma adat istiadat dan budaya yang berlaku di suatu Negara. Namun ada nilai etika yang bersifat universal yang dideklarasikan di Aspen, Colorado (*Aspen Declaration*) oleh 30 pemimpin nasional penggiat etika AS pada tahun 1992 dengan enam kualitas etika yang diyakini merupakan dasar dari suatu masyarakat yang

demokratis dan karakter individu yang baik yakni: *trustworthiness, respect, responsibility, fairness, caring and citizenship*.

Menurut *Committee Standards in Public Life* (2013) standar etika sangat penting untuk beberapa alasan antara lain :

- Dampak untuk masyarakat (*society*) akan lebih baik ketika keputusan tidak didasarkan adanya konflik kepentingan
- Ekonomi akan semakin baik dan maju dikarenakan *level* korupsi yang rendah, penegakkan hukum, keamanan (*safety*) dalam berusaha, objektivitas dan ketidakberpihakan yang secara keseluruhannya akan meningkatkan kepercayaan internasional untuk berinvestasi maupun berdagang dan pada akhirnya akan meningkatkan daya saing nasional.

Pemerintah atau sering disebut dengan birokrasi (Supriyatna, 2007) berwenang dan berkewajiban untuk menyelenggarakan pemerintahan dalam rangka kegiatan (*govern*), mengurus (*manage*), membimbing (*guide*), membina atau

membangun (*develop*), mendidik (*educate*) dan memberdayakan (*empowering*). Untuk itu, setiap PNS wajib bersikap dan berpedoman pada Kode Etik PNS yakni pedoman sikap, tingkah laku dan perbuatan PNS dalam melaksanakan tugas dan pergaulan sehari-hari sebagaimana diatur dalam PP 42 tahun 2004.

Dalam konteks etika publik (Haryatmoko 2011), ada tiga fokus yakni: (1) Pelayanan Publik yang berkualitas dan relevan; (2) Bukan hanya norma atau standar, tapi dimensi *reflektifnya*; (3) Modalitas etika yaitu bagaimana menjembatani antara norma moral, dan tindakan faktual. Lebih lanjut dikemukakan bahwa pejabat publik mampu menjalankan tanggung jawabnya bila memiliki tiga kompetensi yakni *teknis, leadership dan etika*.

Judy Nadler menyatakan bahwa dalam kehidupan sehari-hari sering dihadapi dilema etika yang sulit dihindari yakni *conflict of interest, gifts, whistleblowers, private lives of public employees, the "whole truth", confidentiality, conflicts with personal beliefs, media relations, perceptions of fairness*. Dilema etika inilah

yang kemudian berpotensi menimbulkan pelanggaran atau penyimpangan etika antara lain (OC Ferrel, 2011) *Abusive behavior, harassment, accounting fraud, conflict of interest, defective products, bribery, and employee theft*.

Pelanggaran etika yang utama dan sering terjadi baik

(STRANAS PPK), Jangka Panjang 2012-2025, serta Jangka Menengah 2012-2014.

Membangun birokrasi yang beretika merupakan suatu kebutuhan. Sebagaimana pengalaman di *New South Wales (Public Service Commission, 2012)*, bahwa perubahan yang dilakukan selama ini melalui



nasional maupun global adalah dalam kaitan dengan korupsi, penyuapan, gratifikasi dan sejenisnya. Upaya Pemerintah Indonesia dalam menghadapi pelanggaran etika direalisasikan dengan meratifikasi *United Nation Convention against Corruption* (UNCAC) dengan UU No 7 tahun 2006, yang kemudian melalui Perpres 55 tahun 2012 menetapkan Strategi Nasional Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi

Public Sector Reform tidak berjalan dan tidak memberikan dampak (*outcome*) yang signifikan, oleh karena belum diikuti oleh perubahan elemen *intangible* yakni etika, nilai dan kultur.

Permasalahan Etika dan Korupsi

Masalah korupsi telah menjadi keprihatinan dunia. Menurut Bank Dunia (OECD) lebih dari US \$ 1 trillion atau

setara Rp. 10.000 trilyun dibayarkan untuk penyyuapan (*bribery*). Di Indonesia sendiri, Badan Pemeriksa Keuangan menemukan indikasi penyimpangan berkaitan dengan keuangan Negara sepanjang periode 2002-2010 sebesar Rp. 4,28 Trilyun. Secara keseluruhan korupsi menyebabkan pemborosan dan ketidakadilan dalam bentuk: (1) meningkatkan biaya berusaha (*doing business*), yang menurut WEF adalah meningkat sekitar 10%; (2) ketidak efisienan atau pemborosan sumber daya publik; (3) Korupsi menjauhkan masyarakat dari pelayanan publik dan melestarikan kemiskinan; (4) Korupsi menggerogoti public trust, penegakkan hukum dan mendelegitimasi Negara. Pada akhirnya, korupsi yang belum tertangani serta birokrasi yang

tidak efisien akan melemahkan (Herciu Mihaela) daya saing nasional. Kondisi *ease of doing business* Indonesia pada tahun 2017 menempati ranking 91 dari 190 negara dengan score 61.5 (World Bank Group, 2017).

Faktor penyebab korupsi (Arya Maheka) adalah berhubungan dengan etika, nilai, dan kebiasaan yakni: gagalnya pendidikan agama dan etika, budaya permisif, memberi upeti, imbalan dan jasa, formalitas lingkungan anti korupsi, kemiskinan, keserakah, penegakkan hukum yang tidak konsisten, penyalahgunaan wewenang/kekuasaan. Dengan demikian penanaman nilai (internalisasi) etika menjadi sangat penting yang tidak hanya sekedar kepatuhan namun komitmen, implementasi, kebiasaan dan budaya.

Penelitian menunjukkan bahwa korupsi terjadi karena karena ketiadaan *good governance* seperti diskresi yang berlebihan, monopoli, tidak ada akuntabilitas serta adanya peluang terbuka yang disebabkan sistem yang tidak ada/tidak baik atau tidak berjalan. Lebih lanjut M Busyro Muqodas (mantan pimpinan KPK) menangkap gelagat penggiat korupsi melalui beberapa level: tersesat karena kebutuhan (*needs*), serakah (*greedy*) dan *corruption by plan* (level ini diwarnai dengan rekayasa dan konspirasi baik melalui produk legislasi dan melalui kebijakan publik).

Dalam konteks keorganisasian, manajemen bertanggung jawab untuk mencegah dan mengidentifikasi (*prevent, deter, detect*) adanya *fraud*.

Langkah Ke Depan

Pengaturan baik mengenai etika maupun pencegahan dan pemberantasan korupsi telah cukup banyak, namun korupsi dan penyimpangan etika tetap terjadi. Beberapa argumen yang dapat dikemukakan adalah:

- Pelanggaran etika belum seluruhnya dianggap sebagai pelanggaran hukum (Rasyid, 2007),



melainkan pelanggaran biasa saja.

- Norma moral lebih mengandalkan formalitas ataupun doktrin dalam bentuk kode etik, sedangkan internalisasi nilai ataupun penerapannya belum menjadi suatu hal yang urgent.
- Pelanggaran-pelanggaran etika yang terjadi dalam bentuk korupsi, suap, gratifikasi dan lain lain, telah melibatkan tidak hanya pejabat publik, namun juga swasta dan masyarakat yang disebabkan tidak hanya oleh keinginan yang bersifat *need*, *rationalization*, dan *greed* namun sudah pada tahapan *pressures* sehingga disebut *corruption by plan*.

Upaya pemberantasan dan pencegahan korupsi melalui Strategi Nasional Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi (STRANAS PPK) dilakukan dengan enam strategi, yakni: (1) Pencegahan, (2) Penegakkan hukum, (3) harmonisasi Per UU, (4) Kerjasama Internasional dan Penyelamatan Aset Hasil Tipikor, (5) Pendidikan dan Budaya Anti Korupsi (PBAK),

(6) Mekanisme Pelaporan dan Pelaksanaan Pemberantasan Korupsi. Untuk membangun dan memelihara etika diperlukan suatu *sense of urgency* etika dan etika yang melekat didalam perilaku organisasi sehari-hari atau lebih kepada bagaimana implementasi etika yang konsisten termasuk di dalamnya adalah terinternalisasinya etika pada seluruh anggota organisasi, serta *monitoring* yang terus menerus.

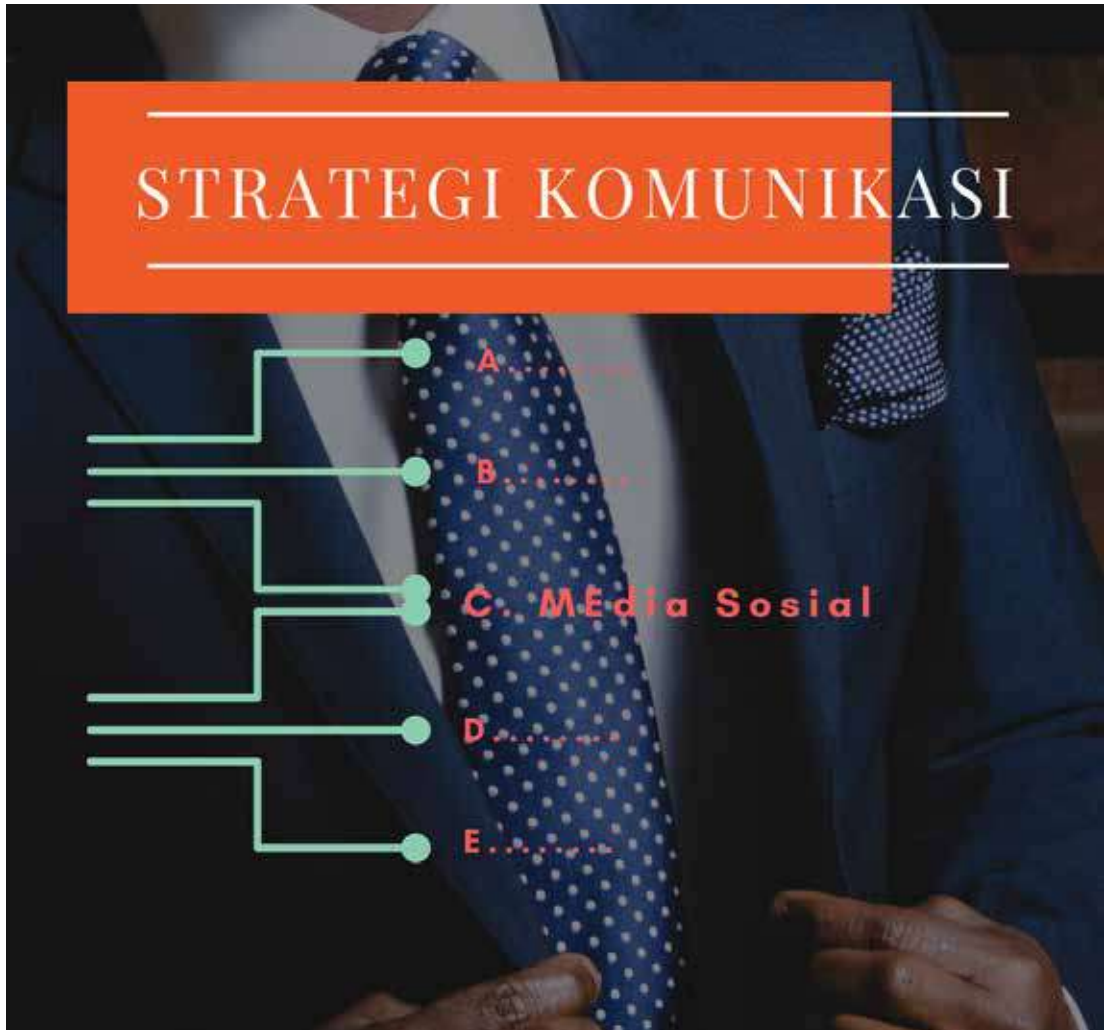
Beberapa hal yang dapat direkomendasikan dalam rangka menegakkan etika dalam upaya pencegahan korupsi:

- Membangun pemerintahan dan negara yang beretika merupakan suatu gerakan perubahan, yang tentunya perlu strategi perubahan yang tepat agar efektif.
- Menyelesaikan permasalahan korupsi secara terpadu dan holistik, yang tidak hanya membangun *hard control*nya (regulasi, prosedur dan lain sebagainya) namun juga *soft control*.
- Menyiapkan Regulasi (UU) etika yang berlaku secara nasional, termasuk di dalamnya adalah pem-

bentukan komisi etika dan infrastruktur etika, implementasi yang konsisten, penegakkan etika, partisipasi masyarakat dan pengawasan baik oleh independen maupun masyarakat.

- Menyiapkan program membangun etika yang komprehensif dan holistik: termasuk didalamnya sosialisasi, internalisasi sejak dini mengenai etika dan nilai anti korupsi.
- Secara mikro atau organisasi baik pemerintah, swasta, masyarakat
- kompetensi etika menjadi suatu prasyarat seorang pemimpin maupun anggota organisasi, baik publik swasta, masyarakat melalui uji integritas.
- perlu dibangun budaya organisasi yang mengakomodasi nilai etika, antara lain adalah integritas.
- Manajemen mengawal dan meyakinkan etika berjalan dengan baik dengan didukung oleh Internal auditor yang profesional, independen dan objektif■

*Penulis adalah Auditor Utama
BPKP



Teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah *way of life*, tak terkecuali bagi pemerintah. Bagi masyarakat yang ingin berinteraksi langsung dengan birokrasi, kini tidak perlu lagi hadir di kantor-kantor pemerintahan dan mengambil nomer antrian. Hal tersebut sudah dipangkas, salah satunya karena hadirnya media sosial.

Mengutip pernyataan Menteri Komunikasi Rudiantara dua tahun silam pada acara Forum Tematik Kehumasan di Aula Gedung 3 Sekretariat Negara, Jakarta, Rudiantara mengimbau kepada humas pemerintah agar mengubah pola pendekatan

humas bukan sekadar memberikan pemahaman (*awareness*). Humas harus mengajak masyarakat menjadi bagian dari proses, sehingga ada jalinan dengan pemerintah (*engagement*).

kepada masyarakat, yakni dari cara kuno ke modern yang lebih partisipatif. “Bukan jamannya lagi humas pemerintah berinteraksi dengan wartawan, menjaga hubungan dengan redaktur. Tapi memanfaatkan teknologi untuk berkomunikasi secara efektif,” tutur Rudiantara.

Rudiantara saat itu juga mengingatkan adanya perubahan peran humas, menurutnya humas bukan sekadar memberikan pemahaman (*awareness*). Humas harus mengajak masyarakat menjadi bagian dari proses, sehingga ada jalinan dengan pemerintah (*engagement*).

Tak ayal banyak organisasi pemerintah yang memasukkan media sosial dalam daftar strategi komunikasi organisasi, sebut saja Kementerian Keuangan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Demikian juga organisasi seperti TNI AU, Lembaga Sandi Negara, dan Badan Intelijen Negara pun

ngetop di media sosial.

Pemerintah dinilai oleh khalayak tidak seluwes organisasi swasta ataupun orang pribadi dalam bermedsos. Perlu beberapa rambu-rambu yang harus diperhatikan dalam pengelolaan media sosial pemerintah agar misi komunikasi publik pemerintah

berjalan optimal.

Menyikapi hal tersebut, Kiroyan Partners yang diwakili Akhlis Purnomo, Meizar Assiry, dan Yohana hadir di BPKP Kamis, 27 Juli 2017 lalu, untuk mengupas tuntas tentang pentingnya medsos bagi pemerintah. Warta Pengawasan merangkum beberapa poin penting dalam pengelolaan media sosial bagi pemerintah tersebut, yang meliputi:

1. Manfaat Media sosial

Media sosial *official* pemerintah akan menjadi sumber acuan yang kredibel. Apabila terdapat pemberitaan yang kurang baik dari media, bahkan hingga mengarah ke krisis, media sosial dapat menjadi referensi bagi masyarakat untuk melakukan konfirmasi atau *cross check*.

Media sosial juga menjadi sarana edukasi bagi masyarakat. Dengan meningkatkan

awareness masyarakat akan kondisi pemerintahan, masyarakat bisa turut serta melakukan dukungan dan pengawasan kinerja pemerintah.

Selain itu, media sosial juga diharapkan menjadi sarana komunikasi dua arah. Tidak melulu masyarakat menjadi konsumen informasi dari pemerintah, namun masyarakat juga dapat dengan lebih mudah ikut



menyampaikan aspirasinya melalui media social.

2. Strategi Komunikasi Lembaga

Secara sederhana, strategi komunikasi dapat dirumuskan dengan mengkaji secara mendalam teori Lasswell yaitu mencakup: *Who? Says what? In which channel? To whom? With what effect?*

Strategi komunikasi menjadi penentu seberapa teratur dan terstruktur kegiatan komunikasi setidaknya untuk tiga hingga lima tahun kedepan. Dengan strategi komunikasi yang mantap, mulai dari pimpinan hingga eksekutor menjadi satu irama dalam menyuarakan organisasi.

3. Budaya Lembaga Sebagai Panduan

Panduan dalam bermedia sosial sangat penting agar eksekutor tidak mengalami kegamangan. Panduan disusun meliputi uraian umum mengenai

kebijakan media sosial, informasi-informasi yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan untuk dipublikasikan, hingga jenjang pertanggungjawaban. Visi, misi, dan kode etik organisasi dapat dipertimbangkan



sebagai acuan panduan.

4. Perencanaan

Semua jenis konten memiliki level risiko yang beragam, dan itu merupakan hal yang mesti disadari bersama. Namun demikian, konten yang direncanakan dengan matang akan less

risk. Perencanaan dapat disusun meliputi pemilihan *platform*, konten, dan jadwal *upload*.

5. Rasa Memiliki

Perasaan memiliki atas akun-akun media sosial organisasi juga harus selalu dipupuk. Seluruh pegawai secara tidak langsung menjadi pegawai "Humas".

Rasa memiliki dapat direfleksikan dengan cara mengikuti seluruh akun media sosial lembaga, aktif berinteraksi, aktif membagi konten, dan aktif mempromosikan akun-akun tersebut ke masyarakat luas.

6. Pemantauan

Pemantauan perlu dilakukan untuk mengukur dan menganalisis kecenderungan persepsi, opini, dan sikap khalayak terhadap organisasi. Selain itu pemantauan juga bermanfaat untuk mengevaluasi apakah perencanaan sudah dieksekusi dengan tepat■

(ayu)

REFORM LEADER ACADEMY (RLA)

Oleh: Yan Setiadi & Fauqi Achmad Kharir

Bagi pegawai BPKP, kesempatan mengikuti diklat adalah hal biasa bahkan menjadi kewajiban sebagai syarat menapaki jenjang kepegawaian dan karir profesional. Namun ketika pertama memperoleh kabar nama saya tercantum dalam daftar pegawai yang mengikuti seleksi peserta diklat RLA?



Pikiran dan hati saya diliputi kebingungan penuh tanda tanya: gerangan apakah diklat ini? Oh, ternyata dari informasi yang saya peroleh waktu itu, setelah memasuki angkatan VI, inilah untuk pertama kalinya BPKP mengirimkan peserta dalam diklat yang dirancang khusus ini oleh LAN. Pelatihan ini diberi nama *Reform Leader Academy* atau disingkat RLA. Kenapa disebut “khusus”? Salah satunya sebagaimana akan diuraikan di bawah, pelatihan ini dapat disetarakan dengan Diklat PIM Tingkat II, padahal *notabene*

yang menjadi peserta semuanya adalah pejabat eselon III.

Dari hasil *browsing* di dunia maya, diperoleh informasi bahwa RLA adalah sebuah pelatihan yang dikembangkan untuk menjawab kebutuhan akan pemimpin reformasi. Kenapa demikian? Karena dalam penataan ulang birokrasi yang menyeluruh, baik di tingkat pusat maupun di tingkat daerah menuntut adanya proses perubahan yang terpadu, sistematis dan sinergis dalam rangka mewujudkan pemerintahan kelas dunia (*world-class government*), yang memerlukan kehadiran

pemimpin reformasi. Dalam pelatihan RLA, calon pemimpin reformasi menjalani serangkaian tugas *breakthrough project* yang berisi tantangan dengan tingkat kesulitan tertentu. “Woow...”, spontan hati saya berbisik.

Dari hasil membaca aturan teknis yang mendasari RLA, yaitu Perka LAN Nomor 5 Tahun 2017, saya menjadi tahu tujuan penyelenggaraan pelatihan RLA ada dua, yaitu (i) membentuk sosok aparatur yang memiliki pengetahuan dan kompetensi dasar untuk mendukung percepatan pelaksanaan refromasi birokrasi; dan (ii) mengembangkan insan

ASN yang berkarakter kuat, berwawasan kebangsaan, memiliki perspektif global dan kompeten memimpin perubahan untuk mempercepat reformasi birokrasi.

Tampaknya ada tujuan besar yang ingin diraih dari RLA. Lalu muncul pertanyaan besar juga: mampukah saya sekiranya nanti lulus seleksi dan kemudian mengikuti diklat ini, saya dapat berubah menjadi sosok ASN yang diinginkan di

RLA, seleksi diadakan dalam waktu yang cukup mendadak, yaitu hanya seminggu setelah kami diberitahu oleh pihak Biro Kepegawaian dan Organisasi tanggal 22 Maret 2017. Dasarnya adalah surat Deputy Bidang Diklat Aparatur LAN Nomor: 915/D.2/PDP.07.1 hal Pemanggilan Peserta Seleksi Pelatihan RLA.

Hari yang menegangkan pun tiba. Kamis, 30 Maret 2017. Hari ujian. Pagi-pagi saya sudah

Leadership (berisi studi kasus), Bahasa Inggris, dan Tes Psikologi. Di grup seleksi kami, ada 6 orang dari BPKP, dengan pewawancara Bapak Dr. Baseng, Kepala Pusat Pendidikan Teknis dan Fungsional LAN dan Bapak Dr. Ardan Adiperdana, Kepala BPKP. Luar biasa!

Akhirnya dengan berdebar-debar, saya mulai membaca huruf demi huruf pengumuman kelulusan peserta seleksi RLA. Melalui surat Kepala LAN



atas? “Wah...”, sekali lagi hati saya berbisik bangga sekaligus cemas alias galau.

Proses seleksi yang cukup melelahkan

Seleksi apapun, entah dalam rangka penerimaan mahasiswa atau pegawai baru merupakan hal yang normal harus diikuti dengan tujuan untuk mendapatkan calon yang benar-benar memenuhi kriteria. Demikian pula halnya dengan

datang di tempat ujian, dan...

”Hah, saya baru sadar ternyata nomor seleksi saya adalah 001/SELEKSI RLA/2017”. Barangkali inilah kejadian pertama kali dalam hidup saya, mendapatkan nomor ujian nol-nol satu sepanjang sejarah mengikuti berbagai ujian seleksi. Proses seleksi dilaksanakan sampai hari Sabtu, 1 April 2017 pukul 16.00. Materi yang diujikan meliputi wawancara, tes tertulis terdiri atas *Authentic*

Nomor: 1156/K.1/PDP.03.6 tanggal 11 April 2017 tentang Pemanggilan Peserta Pelatihan RLA Angkatan VI, dan... muncullah nama saya di lampiran!

Dari BPKP saya tidak sendirian, ada sebuah nama lain yaitu Buyung Wiromo Samudro dari Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Barat (namun belakangan yang bersangkutan, karena suatu hal, tidak jadi ikut, dan posisinya digantikan oleh

teman saya Fauqi Achmad Kharir dari Perwakilan BPKP Provinsi D.I. Yogyakarta). Secara keseluruhan terdapat 25 orang peserta dari beragam instansi, yaitu: Kementerian ESDM, Kementerian PU dan PERA, Kemenko Bidang PMK, Kementerian BUMN, Kementerian Kominfo, Kementerian Pertanian, Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi, serta 3 orang peserta dari Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai, Provinsi Sumatera Utara.

Dalam surat pengumuman tersebut dikemukakan bahwa untuk RLA Angkatan VI ini, tema yang diusung adalah “Penguatan Desa”, dan akan diselenggarakan pada tanggal 20 April sampai dengan 30 Agustus 2017 bertempat di Auditorium II Gedung Makarti Lantai 3 Kampus PPLPN LAN, Jalan Administrasi II Pejompongan, Jakarta Pusat. Yang menarik dalam surat tersebut adalah poin terakhir “Peserta menyerahkan paspor dinas/biru. Berarti akan ada kegiatan benchmarking-nya ke luar negeri. Hmm...boleh juga nih. Tapi kemana ya? Harus cari info dulu...”, gumam saya dalam hati.



Menteri PAN dan RB, Asman Abnur

RLA Angkatan VI “Penguatan Desa” sejalan dengan Program Nawacita ke-3 dan ke-7 dalam pemerintahan Jokowi-JK, yaitu membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah dan desa dalam kerangka NKRI. Selain itu, dengan pembangunan pedesaan, diharapkan dapat mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik.

Perubahan besar

Setelah menyelesaikan proses registrasi sehari sebelumnya, maka pelaksanaan pelatihan RLA pun dimulai, pada hari Kamis, tanggal 17 April 2017. Diawali dengan acara pembukaan. Yang cukup membuat kami *surprise* adalah kehadiran Menteri PAN dan RB, Asman Abnur, sebagai pembicara kunci sekaligus

membuka acara. Dalam arahannya, beliau menekankan bahwa tema RLA Angkatan VI “Penguatan Desa” sejalan dengan Program Nawacita ke-3 dan ke-7 dalam pemerintahan Jokowi-JK, yaitu membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah dan desa dalam kerangka NKRI. Selain itu, dengan pembangunan pedesaan, diharapkan dapat

mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik. Dikatakan, para peserta yang hadir adalah pilihan dari berbagai instansi, sehingga melalui diklat ini akan menghasilkan rumusan tentang pembangunan dan penguatan desa dalam perspektif yang luas dan terkait dengan bidang-bidang setiap peserta. Acara pembukaan juga dihadiri oleh Adi Suryanto, Kepala LAN, dan Kepala BPKP, yang diwakili oleh Dadang Kurnia, Sekretaris

Utama BPKP.

Dari penjelasan Kepala LAN, setelah lima angkatan penyelenggaraan RLA, maka pada angkatan VI mengalami perubahan besar. Perubahan besar tersebut adalah pada cara pendekatan belajar. Jika pada angkatan sebelumnya hanya berhenti pada *policy brief*, maka angkatan VI dan seterusnya harus menyusun rencana aksi reformasi birokrasi instansional dan rencana aksi RB nasional.

Keberagaman materi pembelajaran

Materi yang diberikan baik oleh para widyaiswara RLA (yang kabarnya merupakan hasil seleksi yang ketat) maupun oleh para pejabat tinggi, cukup beragam dan berbobot. Konsep kepemimpinan sinergistik, kepemimpinan transformatif, manajemen perubahan dan inovasi sektor publik, serta peran agen perubahan merupakan materi-materi yang diberikan sebagai pondasi pembentukan karakter pemimpin reformasi.



Salah satu *event* yang menarik adalah diselenggarakannya seminar setengah hari, pada tanggal 28 April 2017, dengan tema “*Whole of Government Approach on Policy Coordination and Managing Performance*”, hasil kerja sama antara LAN dengan Temasek Foundation dan *Civil Service College*. Narasumber utama, David Ma, adalah

adalah, belajar dari pengalaman negara Singapura mengelola pembangunan, konsep *Whole of Government* (WOG) adalah esensial dalam merespon arus perubahan global, desentralisasi, dan peningkatan kompleksitas isu sektor publik.

Dalam konsep WOG, “*many agencies, one government*” bekerja sama memberikan solusi dari perspektif rakyat, melalui

seluruh *stakeholder* untuk diskusi, termasuk masyarakat dan lembaga swadaya masyarakat.

Konsep dasar WOG dapat disarikan sebagai berikut: (i) Pemerintah pusat merumuskan prioritas dan melakukan penguatan *alignment* antar instansi pemerintah dan korporasi serta pihak lainnya sehingga bertindak sebagai Satu Pemerintah; (ii) Adanya



mantan Direktur *Institute of Public Administration and Management, Civil Service College*, dan mantan anggota *the Singapore Administrative Service*, saat ini bekerja sebagai konsultan di Bank Dunia, ADB, dan UNDP. Salah satu poin penting dari beliau

penetapan “*common outcomes*”, penyelarasan (*alignment*) kebijakan, dan pelaporan kinerja bersama. Dalam praktiknya, mutlak dilakukan koordinasi dan sinkronisasi di semua tingkat pemerintahan, serta menyediakan suatu *platform* bersama yang dijadikan wadah dari

platform dan proses untuk aparat birokrasi yang memungkinkan terjadinya interaksi untuk berbagi informasi dan ide dan membangun konsensus untuk bertindak; dan (iii) Kapabilitas instansi dan aparat birokrasi pada semua tingkatan untuk menangani isu yang kompleks

dan tak terduga sebelumnya tanpa harus melaporkan kepada level pimpinan.

Paparan dalam seminar inilah yang nantinya akan kami jadikan konsep pijakan dalam membangun sinergi antar peserta dari berbagai K/L dan pemda, dalam rangka merumuskan rencana aksi RB nasional. Dalam berbagai kesempatan diskusi di kelas, alhamdulillah kami dapat mengambil posisi sebagai salah satu inisiator dalam mengarahkan untuk berfikir, merencanakan, melaksanakan, dan mempertanggungjawabkan tugas dan mandat RLA Angkatan VI. Intinya adalah bahwa harus disadari bahwa upaya penguatan desa tidaklah mungkin hanya dilakukan oleh pihak Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi semata, namun menjadi urusan kolektif,

yang mensyaratkan harmonisasi dan integrasi antar K/L yang terkait.

Mengunjungi Desa-desanya di Kabupaten Indramayu

Salah satu agenda pembelajaran RLA adalah visitasi atau kunjungan ke 4 desa di wilayah Kabupaten Indramayu, yang didasari dengan pertimbangan bahwa salah satu desa di sana, yaitu Desa Majasari telah terpilih sebagai Juara I Lomba Desa Tingkat Nasional 2016. Sementara itu, 3 desa lainnya juga memiliki keunggulan sesuai dengan karakter/profil desa masing-masing. Kedatangan rombongan peserta RLA pada tanggal 8 Mei 2017 disambut dengan gembira oleh Wakil Bupati Indramayu, Bapak H. Supendi.

Dalam lingkup pemerintahan Provinsi Jawa Barat,

konsep pembangunan desa yang diusung adalah “Ngahiji Ngurus Desa, Pacantel Keur Pangwangunan” (motto), Segitiga Model Pendampingan Desa Laboratorium Sinergitas (pola kerja), dan Gubernur Ngamumule Lembur (kinerja). Dengan dukungan dari pemerintah provinsi tersebut, maka Pemerintah Kabupaten Indramayu berhasil mengantarkan Desa Majasari berprestasi tinggi secara nasional.

Bahkan desa lainnya yaitu Desa Kenanga Kecamatan Sindang (terkenal dengan produk kerupuk), terpilih sebagai salah satu dari dua desa di Indonesia sebagai “Desmigratif” atau Desa Imigran Produktif oleh Menteri Tenaga Kerja RI tanggal 27 Des 2016, karena berhasil melakukan terobosan dengan melayani dan memberikan perlindungan TKI mulai dari desa. Kegiatan utama Desmigratif meliputi (i) Pusat layanan migrasi; (ii) Usaha produktif: pendampingan, bantuan sarana, dan pemasaran; (iii) *Community parenting*: orang tua dan pasangan TKI diberikan pelatihan merawat anak, dan sebagainya; dan (iv) Penguatan usaha produktif untuk jangka panjang.



Salah satu sudut Desa Majasari, Indramayu yang terpilih sebagai desa terbaik Indonesia

Kontribusi BPKP dalam mendukung tema Penguatan Desa

Guna memenuhi kewajiban setiap peserta untuk membuat semacam “Proyek Perubahan” atau dalam hal ini Rencana Aksi RB Instansional, maka kami berdua mengajukan proposal dengan judul “Peningkatan kualitas akuntabilitas pengelolaan keuangan desa melalui penguatan Sistem Pengendalian Intern (SPI) dan percepatan implementasi Sistem Keuangan Desa (Siskeudes)”. Dalam presentasi yang kami lakukan di depan Bapak Dadang Kurnia selaku mentor dan Bapak Tri Widodo Wahyu Utomo selaku penguji serta Bapak Panani selaku *coach*, kami berargumen bahwa semakin besar jumlah dana yang digelontorkan ke desa, maka secara *inherent* akan semakin tinggi pula risiko terjadinya penyelewengan atau deviasi dari ketentuan/aturan bahkan dari tujuan.

Guna mengatasi hal tersebut, mutlak dibangun adanya infrastruktur SPI (dalam bentuk sederhana namun efektif) yang handal di *level* pemerintahan desa. Pemahaman dan praktik mengenai penciptaan lingkungan pengendalian dan aktivitas



pengendalian yang pokok, perlu diperkenalkan sejak dini sebelum kasus-kasus penyelewengan keuangan desa semakin meluas. Seringkali penyimpangan bukan disebabkan oleh niat atau kesengajaan, melainkan belum dipahaminya konsep tata kelola keuangan yang baik diantara kepala desa dan perangkat desa. Demikian pula Siskeudes sebagai alat manajemen berupa aplikasi komputer sederhana untuk menatausahakan proses perencanaan dan akuntansi serta pelaporan keuangan desa, diharapkan dapat diakselerasi implementasinya di seluruh desa di Indonesia yang berjumlah 74.754 desa. Posisi saat ini baru mencapai 30% desa yang telah mengimplementasikan Siskeudes. Siskeudes adalah aplikasi komputer untuk pengelolaan keuangan desa

yang dibangun sebagai hasil kerja sama antara BPKP dengan Kementerian Dalam Negeri dan dibagikan secara gratis kepada desa.

Manfaat nyata bagi kepala desa dan perangkat desa dari area perubahan yang akan kami jalankan adalah dapat dipahaminya tentang konsep dan tatacara penguatan SPI dalam lingkup pemerintahan desa, serta dapat dimanfaatkannya aplikasi Siskeudes sebagai alat perencanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pengendalian. Kesemua hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas akuntabilitas pengelolaan keuangan desa, yang bermuara pada kesejahteraan masyarakat desa. Semoga ■

*) Penulis adalah Kasubditwas PKD Wilayah II.2 dan Korwas Bidang APD Perwakilan BPKP Provinsi D.I. Yogyakarta.



Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Kalimantan Barat, Arman Sahri Harahap saat menjadi narasumber

parannya dari kondisi saat ini, yaitu semakin banyaknya penyimpangan yang terungkap dalam pengelolaan keuangan disaat aturan dan kebijakan anti korupsi telah ditetapkan, kelembagaan dikembangkan dan upaya penindakan gencar dilakukan, seolah-oleh tidak memberikan efek signifikan dalam mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang berindikasi tindak pidana

Pengendalian Diri (*Soft Control*) Kunci Keberhasilan SPIP

“SPIP dengan pendekatan *soft control* (pengendalian diri) melalui penegakan integritas dan etika harus menjadi garda terdepan dalam memastikan pencapaian tujuan organisasi dan berperan sebagai *early warning system* dalam mendeteksi setiap potensi penyimpangan yang mungkin terjadi.”

Hal tersebut disampaikan Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Kalimantan Barat, Arman Sahri Harahap dihadapan Inspektur Utama BKKBN, Agus Sukiswo dan seluruh jajaran Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan

Barat, saat diminta untuk memberikan arahan terkait dengan “Penerapan Zona Bebas dari Korupsi melalui Penerapan SPIP di Lingkungan Perwakilan BKKBN Provinsi Kalimantan Barat pada hari Jumat, 2 Juli 2017 yang lalu.

Arman memulai pema-

korupsi. Kondisi ini seakan memberikan pembenaran (justifikasi) bahwa setiap orang, baik secara individual maupun bersama-sama dengan jabatan dan kedudukan yang ada padanya, sehingga memiliki akses terhadap sumber daya, cenderung berperilaku koruptif. Penyimpangan yang dilakukan menjadi lebih subur dengan perilaku permisif dan ewuh pakewuh dari lingkungan sekitar, sehingga hal tersebut dianggap menjadi kelaziman dan jika terungkap hanya menjadi kesialan belaka.

Merujuk pada hasil riset yang dilakukan oleh Donald R. Cressey, seorang Kriminolog di Amerika, yang kemudian dikenal sebagai *The Fraud Triangle*, perilaku korupsi dapat muncul dari adanya tekanan (*pressure*) yang memunculkan niat untuk melakukan penyimpangan berupa kebutuhan finansial ataupun yang bersifat sosial – emosional; kesempatan (*opportunity*) berupa peluang untuk melakukan penyimpangan dapat terbuka karena jabatan ataupun kedudukan, dengan asumsi penyimpangan yang dilakukan tidak akan atau tidak dapat terdeteksi; dan pembenaran (*rationalization*) berupa konsep nilai yang dianut seseorang untuk menjustifikasi terhadap perilaku menyimpang yang dilakukan. Jika kombinasi ketiga unsur tersebut bertemu dalam saat yang bersamaan maka penyimpangan akan potensial terjadi. Niat atau tekanan yang memicu tindakan untuk melakukan penyimpangan tidak akan dapat direalisasikan tanpa adanya kesempatan untuk melakukan penyimpangan. Kesempatan untuk melakukan penyimpangan tidak akan dilakukan jika seseorang memiliki nilai-nilai (*value*)



baik dalam dirinya, sehingga tidak berupaya untuk mencari pembenaran atas tindakan penyimpangan yang dilakukan.

Penyimpangan potensial terjadi dalam ketiadaan sistem pengendalian (*absence*) atau sistem pengendalian yang ada lemah (*weak*). Untuk memastikan, agar setiap orang tidak dapat merealisasikan niat serta memberikan pembenaran terhadap penyimpangan yang dilakukan, maka kesempatan atau peluang untuk melakukan penyimpangan harus ditutup melalui penerapan sistem pengendalian intern yang handal secara utuh sesuai dengan karakteristik organisasi dan memerankan sistem pengendalian sebagai sistem deteksi dini (*early warning system*) terhadap potensi penyimpangan. Sis-

tem pengendalian intern akan handal jika menjadi komitmen (kesepakatan) bersama seluruh unsur dalam organisasi melalui penciptaan lingkungan pengendalian yang memungkinkan sistem pengendalian bekerja secara efektif. Sistem pengendalian dapat menjadi penjaga (*guard*) untuk memastikan setiap orang dalam organisasi bertindak *comply* sesuai aturan dan kesepakatan. Untuk mewujudkan hal tersebut, peran setiap orang dalam organisasi menjadi sangat penting dan sentral melalui pengendalian diri (*soft control*) terutama melalui penegakan integritas dan etika dalam setiap sikap dan tindakan untuk mewujudkan pencapaian tujuan organisasi secara bersama-sama■

(humas kalbar)

Wujudkan Kinerja Unggul



Pencapaian kinerja unggul memerlukan beberapa hal diantaranya pengelolaan diri yang baik dan komitmen yang tinggi serta memahami tanggung jawab, keterlibatan diri dengan penuh rasa tanggung jawab, kemampuan merubah keyakinan dan sikap terhadap sesuatu yang membatasi menjadi keyakinan dan sikap yang berkembang yang menghasilkan keunggulan, serta menjadi inisiator yang baik.

Integritas yang dimiliki seseorang akan menunjukkan jati diri seseorang. Dengan integritas dapat menunjukkan bagaimana karakter pribadi seseorang. Demikian pula

seseorang akan dikenal dengan reputasi baik, apabila dikenal mempunyai integritas yang tinggi. Oleh karenanya seorang karyawan/pegawai dituntut mempunyai integritas yang tinggi disamping juga harus

profesional dalam bidangnya.

Untuk mendorong terwujudnya integritas yang tinggi serta peningkatan profesionalisme para pegawai BPKP, Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah menyelenggarakan seminar dengan mengusung tema “Pewujudan Kinerja Unggul Melalui Peningkatan Profesionalisme, Integritas dan Inovasi”, di ruang Aula Amarta lantai tiga Gedung Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah Semarang (15/5) lalu. Seminar tersebut menghadirkan narasumber Guru Besar UNDIP Semarang Prof. Abdul Rohman, Ak., MSi.

Pada kesempatan itu, Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Tengah, Samono menyampaikan pentingnya pegawai BPKP untuk meningkatkan profesionalisme, dimana integritas dan inovasi termasuk di dalamnya, dalam rangka mendukung pewujudan kinerja unggul di instansi BPKP.

Menurut Samono, kemajuan suatu bangsa dapat dilihat dari banyaknya sumber daya alam yang ada. Selain itu unsur-unsur terkait dengan posisi strategis geografis. Akan tetapi menurut Samono, variabel sumber daya alam itu

Karakteristik utama kinerja unggul adalah fokus pada hasil serta cara yang berbeda antara organisasi yang satu dengan yang lain, mendukung sebuah perspektif sistem yang komprehensif, serta mendukung evaluasi pencapaian tujuan perusahaan yang berbasis diagnosis secara luas, menyeluruh, dan holistik.

ternyata kontribusinya jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan variabel inovasi. Oleh karenanya Samono mengajak kepada peserta seminar untuk selalu berinovasi dengan baik, sehingga bisa memberikan kontribusi yang nyata dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi BPKP.

Abdul Rohman dalam paparannya menyampaikan mengenai kinerja unggul. Menurutnya, kinerja unggul merupakan ukuran keberhasilan ketika seorang karyawan/

pegawai berhasil membebaskan serta memaksimalkan setiap endapan dari semua kemampuan, kompetensi, bakat, ketrampilan serta kekuatannya untuk keberhasilan organisasi di mana dia bekerja.

Karakteristik utama kinerja unggul adalah fokus pada hasil serta cara yang berbeda antara organisasi yang satu dengan yang lain, mendukung sebuah perspektif sistem yang komprehensif, serta mendukung evaluasi pencapaian tujuan perusahaan

yang berbasis diagnosis secara luas, menyeluruh, dan holistik.

Lebih jauh dijelaskan pula terkait kinerja unggul dan keberhasilan, setiap manusia memiliki definisi sendiri tentang sukses dan setiap definisi sama berharga dan bernilai. Apabila seseorang dalam bekerja menemukan keselarasan dengan definisi suksesnya, maka yang bersangkutan merasa sedang mengerjakan sesuatu yang bermakna, sehingga dapat dengan cepat meraih keberhasilannya.

Menurut Abdul Rohman pencapaian kinerja unggul memerlukan beberapa hal diantaranya pengelolaan diri yang baik dan komitmen yang tinggi serta memahami tanggung jawab, keterlibatan diri dengan penuh rasa tanggung jawab, kemampuan merubah keyakinan dan sikap terhadap sesuatu yang membatasi menjadi keyakinan dan sikap yang berkembang yang menghasilkan keunggulan, serta menjadi inisiator yang





Guru Besar UNDIP Semarang - Abdul Rohman

Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit. Dengan kata lain, "satu kata dengan perbuatan".

baik.

Lebih lanjut Abdul Rohman menyampaikan mengenai profesionalisme, menurutnya profesionalisme yang sebenarnya adalah perilaku, bukan sebagai kompetensi. Profesionalisme yang sebenarnya hanya memiliki sedikit kaitan dengan bisnis yang dijalani, peran apa yang dijalani dalam bisnis yang dilakukan, atau seberapa banyak gelar yang dimiliki. Profesionalisme lebih menunjukkan kebanggaan atas kepentingan klien, dan keinginan tulus untuk membantu. Untuk menjadi seorang profesional, seseorang dituntut untuk komitmen tinggi, tanggung jawab tinggi, berfikir sistematis, penguasaan materi, serta menjadi bagian masyarakat profesional.

Abdul Rohman menjelaskan pula mengenai makna integritas. Integritas dapat diartikan dengan komitmen dan loyal, tanggung jawab, dapat dipercaya, jujur dan setia, konsisten, menguasai dan mendisiplinkan diri, serta berkulaitas. Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit. Dengan kata lain, "satu kata dengan perbuatan". Mengkomunikasikan maksud, ide dan perasaan secara terbuka, jujur dan langsung sekalipun dalam negosiasi yang sulit.

Selain profesionalisme dan integritas, seseorang pegawai dituntut untuk selalu berinovasi. Menurut Abdul Rohman, inovasi merupakan proses menemukan atau

mengimplementasikan sesuatu yang baru ke dalam situasi yang baru. Konsep kebaruan ini berbeda bagi kebanyakan orang, karena sifatnya relatif yaitu apa yang dianggap baru oleh seseorang atau pada suatu konteks dapat jadi merupakan sesuatu yang lama bagi orang lain atau dalam konteks yang lain.

Dengan kegiatan seminar tersebut diharapkan adanya peningkatan integritas dari para pegawai dan profesionalisme kerja pegawai yang senantiasa berinovasi, demi mendorong terwujudnya kinerja yang unggul bagi organisasi dan mendorong terselenggaranya organisasi yang handal, bersih dan berwibawa■

(Tim Humas BPKP Jateng/Din/endang)



Pada masa lalu peran auditor internal sering disamakan sebagai *watchdog*. Paradigma tersebut sudah lama berubah. Saat ini peran auditor internal termasuk auditor internal Pemerintah atau yang lebih dikenal sebagai APIP sudah bergeser ke arah peran yang lebih besar.

Sebutlah peran APIP sebagai pemberian jaminan keyakinan (*assurance*) dan saran (*consultation*), *counseling partner*, *policy recommendation* yang menyeluruh dan implementatif, *counterpart* pengawas ekstern dan sebagai *early warning system*. Peran-peran tersebut dilengkapi dengan peran menonjol yang mengarah kepada penindakan, membantu upaya pencegahan dan mengungkap kecurangan/ penyimpangan/korupsi.

Penegasan atas peran strategis APIP tersebut semakin nyata setelah keluarnya UU Administrasi Pemerintahan pada akhir 2014 lalu yang diikuti terbitnya PERMA nomor 4 tahun 2015 dan

terakhir pada tanggal 31 Oktober 2016 terbit PP nomor 48 tahun 2016. PP ini baru tersosialisasi kepada masyarakat sekitar awal 2017.

Beberapa topik pengawasan dalam peraturan perundang-undangan tersebut, antara lain:

1. Penyalahgunaan wewenang diawasi oleh APIP;
2. Pembagian area pengawasan penyalahgunaan wewenang diantara APIP;
3. Mekanisme dan hasil pengawasan APIP;
4. Pencegahan didahulukan dibanding penindakan;
5. Pemulihan aset atau kerugian keuangan negara diutamakan;

6. Koordinasi, saling pengertian diantara Aparat penegak hukum (APH) dan APIP;
7. Kewajiban APIP dalam penanganan perkara korupsi;
8. Irisan antara administrasi dan pidana;
9. Kondisi, syarat dan bagaimana melakukan temuan yang berindikasi pidana;

Dengan melihat topik dia atas 'aroma hukum' dalam pengawasan terlihat lebih menonjol dibandingkan peraturan-peraturan lain selama ini. Aspek hukum pengawasan APIP dalam peraturan Administrasi Pemerintahan lebih menegaskan dan memperluas hubungan audit dan hukum seperti yang sudah kita pahami selama ini. Hubungan hukum dengan audit atau pengawasan selama ini, setidaknya tercermin dari pengaturan lembaga pengawasan dan proses bisnisnya, peraturan perundang-undangan sebagai salah satu kriteria audit, bahasa audit dan bahasa hukum, pemberian bantuan audit kepada aparat penegak hukum, persinggungan antara bukti audit dan bukti hukum serta tindak lanjut audit untuk kepentingan

hukum. Begitu UU Administrasi Pemerintahan dan PP-nya terbit, APIP diarahkan untuk lebih memahami area administrasi dan area hukum secara bersamaan.

Dalam praktek terkadang sulit untuk mencari batas nyata antara perbuatan administrasi dengan perbuatan pidana. Seringkali perbuatan korup diawali atau menggunakan sarana administrasi. Dengan melihat praktik persidangan perkara korupsi, pada umumnya untuk bisa disebut korupsi dalam konteks non administrasi, setidaknya dapat dilihat dari 3 (tiga) hal. Pertama, adanya maksud atau niat jahat yang diwujudkan dalam perbuatan; Kedua, terdapat perbuatan curang, menipu, manipulasi, suap; dan Ketiga, perbuatan tersebut jelas-jelas merugikan keuangan negara/daerah. Untuk prasarat yang terakhir, Mahkamah Konstitusi menegaskan melalui putusan nomor: 25/PUU-XIV/2016. Berbeda dengan konsep pidana formil (kerugian negara hanya akibat, *potential loss* = korupsi) yang dianut UU Pemberantasan korupsi

Pasal 36 PP 48 tahun 2016

"Dalam hal terjadi kerugian keuangan negara bukan untuk melindungi kepentingan umum, dilakukan dengan itikad tidak baik, dan untuk memperkaya diri sendiri atau orang lain atau badan, serta ditemukan bukti adanya penyimpangan yang bersifat pidana, selain dilakukan pengembalian uang ke kas negara/daerah, aparat pengawasan intern pemerintah melaporkan dan menyerahkan proses lebih lanjut kepada aparat penegak hukum".



sebelum *judicial review*, konsepsi kerugian negara menurut MK saat ini adalah dalam arti delik materiil. Kerugian keuangan negara harus *actual loss* (benar-benar sudah terjadi atau nyata). Dalam kasus ini MK menggunakan UU Administrasi Pemerintahan sebagai salah dasar dalam pertimbangan hukumnya. Pada posisi ini perhitungan ahli auditing dan akunting termasuk APIP atau pihak lain menjadi semakin penting.

Mengenai irisan antara perbuatan administrasi dan perbuatan korupsi, Pasal 36 PP 48 tahun 2016 menggambarkan sebagai berikut:

“Dalam hal terjadi kerugian keuangan negara bukan untuk melindungi kepentingan umum, dilakukan dengan iktikad tidak baik, dan untuk memperkaya diri sendiri atau orang lain atau badan, serta ditemukan bukti adanya penyimpangan yang bersifat pidana, selain dilakukan pengembalian uang ke kas negara/daerah, aparat pengawasan intern pemerintah melaporkan dan menyerahkan proses lebih lanjut kepada aparat penegak hukum”.

Pasal diatas senada dengan keharusan koordinasi dan pembagian area penanganan penyimpangan antara APH dengan APIP dalam pasal 385 UU Pemerintahan daerah.

Dalam perspektif lain, bunyi ketentuan di atas sama dengan anjuran kepada APIP untuk belajar dan memahami aspek hukum, khususnya administrasi dan pidana korupsi. Setidaknya memahami kerangka besarnya, sehingga bisa memindai perbuatan mana adalah pelanggaran administrasi dan perbuatan mana yang terindikasi pidana. Pemahaman ini penting terkait sanksi kepada APIP sebagaimana disebutkan pasal 19 ayat (2) PP 48 tahun 2016:

“Apabila dalam waktu 5 (lima) hari kerja



Atasan Pejabat dan aparat pengawasan intern pemerintah tidak menyerahkan pengaduan masyarakat yang ditemukan unsur pidana kepada aparat penegak hukum sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Pejabat Yang Berwenang Menegakan Sanksi Administratif wajib menjatuhkan Sanksi Administratif kepada Atasan Pejabat dan aparat pengawasan intern pemerintah sesuai dengan tingkat kesalahannya”.

Bunyi ketentuan di atas, yang jelas-jelas menyebut APIP, lebih tegas dari bunyi pasal 108 ayat (3) KUHAP yang mewajibkan PNS melaporkan kepada penyelidik atau penyidik apabila mengetahui tindak pidana saat melaksanakan tugasnya.

Dengan melihat uraian di atas, dalam upaya pemberantasan korupsi terlihat jelas maksud mulia pembuat peraturan untuk melibatkan APIP lebih dalam. Menuntaskan pencegahan dan sekaligus berperan dalam penindakan. Seperti biasa, maksud mulia selalu ada tantangannya. Kekurangsinkronan antara satu aturan dengan aturan lain yang seharusnya dimaklumi dan dicarikan jalan keluarnya (yang penting bagaimana pelaksanaan baiknya di lapangan),

sebaliknya seringkali dijadikan alat untuk ‘kontrol hubungan’ mencari kelemahan sekaligus pembenar. Tidak semua aparat penegak hukum dan para pengadil ditambah birokrat kita, kompak seiya sekata untuk ‘memberdayakan’ APIP secara maksimal. Ada saja celah yang bisa dimanfaatkan. Dalam bahasa yang ‘lebih ilmiah’, terdapat beberapa hal yang masih bisa didiskusikan/ diperdebatkan. Kewenangan dan koordinasi sering menjadi idola negatif. “Anda tidak berwenang”, “harus koordinasi dulu”, “menunggu izin pimpinan”, “belum ada aturannya” dan lain-lain frasa yang sering disalahartikan. Begitupun dengan peraturan Administrasi Pemerintahan, yang disalahartikan sebagaian kalangan sebagai aturan untuk meniadakan ancaman korupsi. Dalih ‘perbuatan administrasi kok dikriminalisasi’, sering muncul di media dan persidangan. Padahal yang dibicarakan adalah area administrasi. Sementara itu di sisi lain terdapat peraturan perundang-undangan di bidang pidana seperti KUHP, KUHP, UU Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, UU Anti Pencucian Uang, dan lain-lain yang mempunyai areanya sendiri. Diantara keduanya tidak saling meniadakan. Contoh nyata lain dalam praktik yang saat ini terjadi adalah efek munculnya SEMA 4 tahun 2016 terkait peran APIP. Sudah banyak para tersangka korupsi yang berusaha membela dirinya lepas dari jeratan korupsi dengan pintu masuk SEMA 4 tahun 2016. SEMA 4 tahun 2016 digunakan sebagai pembenar untuk menyatakan tidak berwenangnya APIP membantu APH mengungkap perkara korupsi. Mereka berikhtiar membatalkan bantuan APIP kepada APH untuk menghitung kerugian keuangan negara. Dengan batalnya laporan hasil audit penghitungan maka

mereka berharap lepas dari status tersangka atau korupsinya tidak terbukti. Repotnya, sudah ada pengadil dan pakar hukum yang berpendirian serupa. Mereka seperti tidak ingat bahwa peraturan perundang-undangan adalah bagian dari hukum secara keseluruhan. Terdapat kaitan antara satu peraturan dengan peraturan lainnya. Peraturan dibuat ada maksud dan tujuan, filosofi yang terkandung didalamnya. Seolah mereka lupa bahwa dalam ilmu hukumpun ada kebenaran materiil dan ada juga hierarki perundangan. Mana peraturan, mana kebijakan, mana bukan peraturan. Peraturan yang tinggi mengesampingkan yang lebih rendah (*lex supreiore derogat lex infriore*), dan seterusnya. Terlalu banyak waktu yang dihabiskan untuk memperdebatkan siapa yang berwenang membantu penyidik menghitung kerugian keuangan negara. Bahkan ada sosialisasi SEMA, si A yang berwenang, si BCD tidak berwenang. Topik yang (maaf) sama sekali tidak urgen. Bukankah membahas bagaimana metodologi dan substansi hitungan atau laporan audit lebih menarik daripada berdebat siapa yang berwenang menghitung. Marilah berfikir terbuka: korupsi sampai pelosok daerah bisakah diselesaikan diborong oleh pihak yang mengaku ‘hanya kamilah yang berwenang’? Lebih menarik menyeruput secangkir kopi dan pisang goreng sambil membahas bagaimana menyelamatkan keuangan negara dari jerat korupsi, dengan mengoptimalkan seluruh elemen anak bangsa.

Alhamdulillah, masih jauh lebih banyak APH, para pakar dan pengadil yang berpendirian bahwa berdasarkan peraturan perundang-undangan dibidang pidana (korupsi), perundangan administrasi pemerintahan dan praktik putusan pengadilan selama ini, APIP penting perannya



dalam upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi. APIP berwenang membantu APH menghitung kerugian keuangan negara. Contoh terkininya adalah putusan Majelis Hakim dalam perkara korupsi e-KTP. Apakah Majelis Hakim mempermasalahkan siapa yang berwenang menghitung, siapa yang boleh membantu penyidik menjadi ahli akuntansi dan auditing? Sama sekali tidak. Dalam putusan Nomor 40/G. PIDSUS/2017/ PN.JAKPUS tanggal 20 Juli 2017, Majelis Hakim sepenuhnya mempertimbangkan laporan hasil audit PKKN dan ahli dari salah satu APIP.

Banyak tantangan bagi APIP dan eksternal audit untuk bisa mendeteksi fraud di jaman IT yang semakin maju, dengan berbagai modus yang memanfaatkan kecanggihan teknologi. Pada jaman yang antara perbuatan administrasi dan perbuatan korupsi saling bersinggungan. Justru APIP dan eksternal audit harus saling mendukung untuk membantu upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi.

Lebih-lebih Mahkamah Konstitusi sudah

memutuskan bahwa delik korupsi bukan lagi delik formil, kerugian keuangan negara harus nyata dan pasti, ada dan bisa dihitung. Peran auditor sebagai penghitung menjadi lebih penting. Dengan melihat berbagai Peraturan Perundang-undangan di bidang Administrasi Pemerintahan, APIP saat ini juga dituntut untuk lebih mengerti bidang ilmu lain, dalam konteks ini adalah ilmu hukum. Memang auditor bukanlah ahli hukum atau harus menguasai hukum secara mendalam, tapi setidaknya bisa memenuhi amanah Perundangan di atas: bagaimana mengenali perbuatan yang menyimpang (menyalahgunakan kewenangan), bagaimana mengenali indikasi terjadinya pidana, perbuatan mana yang masuk ranah administrasi dan perbuatan apa yang sudah memasuki area pidana. Mungkin mata ajar pengantar ilmu hukum dan tata hukum Indonesia atau aspek hukum pengawasan APIP sudah saatnya lebih sering diajarkan dalam diklat-diklat APIP■

Penulis adalah Kepala Bagian Penelaahan dan Bantuan Hukum Biro Hukum dan Humas BPKP



Dalam acara peresmian pembukaan Rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern Pemerintah di Istana Negara pada tanggal 18 Mei 2017, Presiden Joko Widodo memberikan arahan agar Aplikasi Sistem Keuangan Desa (Siskeudes) segera diterapkan di seluruh desa. “Sekali lagi, aplikasi Siskeudes sangat penting untuk diimplementasikan, sehingga ada transparansi dan pertanggungjawaban yang konkrit dan riil” tegas Jokowi. Saat itu, dilaporkan jumlah desa yang telah menggunakan aplikasi Siskeudes sebanyak 24.863 desa atau sekitar 33% desa dari total sebanyak 74.954 desa. Hal ini juga menunjukkan masih terdapat 67% desa yang belum menggunakan aplikasi Siskeudes.

Arahan presiden tersebut tentunya menjadi perhatian penting, tidak hanya bagi Kemendagri dan BPKP selaku pengembang aplikasi Siskeudes, tetapi bagi seluruh stakeholders desa yang

mengharapkan transparansi dan akuntabilitas terwujud di desa. Karenanya, diperlukan langkah strategis implementasi aplikasi Siskeudes berupa trik percepatan agar tindak lanjut arahan presiden yaitu 100% penerapan di akhir tahun 2017 menjadi nyata. Agar trik percepatan ini pas dan mujarab, maka aplikasi siskeudes perlu dibedah beserta titik kritis proses implementasinya hingga digunakan di tingkat desa.

Aplikasi Siskeudes

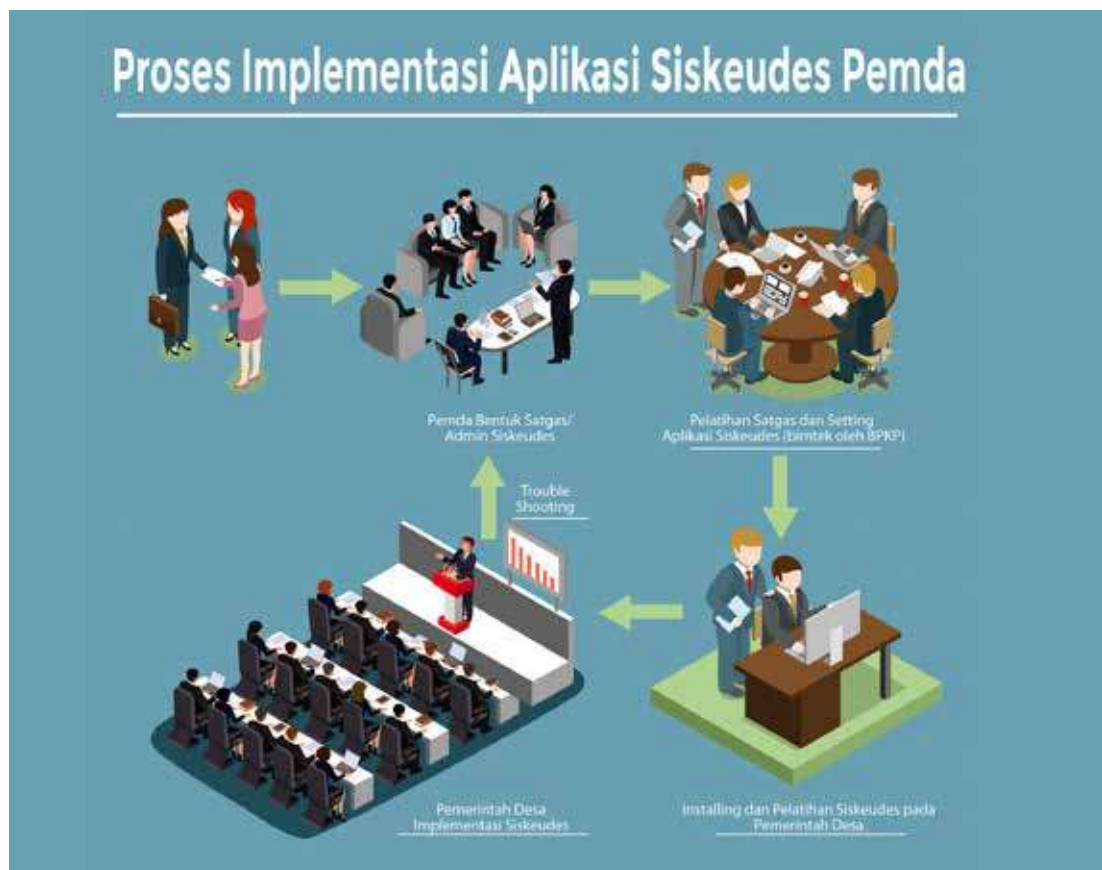
Aplikasi Siskeudes merupakan aplikasi resmi pemerintah yang dikembangkan Kemendagri bersama BPKP yang diperuntukkan bagi pemerintah desa dalam melakukan proses pengelolaan keuangan desa. Aplikasi ini bersifat gratis. Dengan Siskeudes, aparat desa cukup mengentry sekali data transaksi, maka dokumen-dokumen penatausahaan dan laporan secara otomatis dihasilkan dari aplikasi. Aplikasi Siskeudes

dikembangkan dengan pendekatan kabupaten/kota (bukan pendekatan aplikasi per desa) sebagai wujud peran pembinaan dan pengawasan pemerintah kabupaten/kota kepada desa. Melalui Siskeudes, pemerintah kabupaten/kota misalnya dapat mengatur kegiatan sesuai kewenangan desa serta belanja-belanja yang diperbolehkan dilakukan di desa. Proses evaluasi APBDes juga dapat dilakukan dengan bantuan aplikasi Siskeudes. Bahkan laporan tingkat kabupaten/kota yang merupakan kompilasi laporan dari seluruh desa dapat dengan mudah disajikan, karena adanya kesamaan kode kegiatan ataupun kode akun. Semua hal tersebut di atas akan sulit dicapai jika aplikasi Siskeudes ‘dilepas’ menjadi pendekatan aplikasi per desa, dimana desa bisa

bebas menentukan kode kegiatan ataupun kode akun dalam pengelolaan keuangan desanya.

Proses Implementasi Aplikasi Siskeudes dan Titik Kritisnya

Secara umum, awal penerapan aplikasi Siskeudes bermula dari adanya sosialisasi ataupun bimbingan teknis tentang aplikasi Siskeudes baik yang dilakukan Kemendagri, BPKP ataupun pihak lainnya (Organisasi Profesi/Perguruan Tinggi) kepada pemerintah kabupaten/kota. Dari sosialisasi atau bimtek tersebut diharapkan muncul komitmen dari pemerintah kabupaten/kota untuk menerapkan aplikasi Siskeudes bagi pemerintah desa yang ada di wilayahnya. Langkah selanjutnya adalah melakukan koordinasi dengan Perwakilan





BPKP di daerah ataupun Kemendagri untuk melakukan setting awal aplikasi Siskeudes. Setting Aplikasi diantaranya berupa penyesuaian nama kecamatan, nama desa, kode kegiatan, dan kode akun. Selanjutnya, aplikasi Siskeudes yang sudah disetting tersebut, diinstallkan ke setiap desa dan dilakukan pelatihan. Agar implementasi Siskeudes berjalan efektif, dibentuklah satgas desa/admin untuk membantu dan menangani permasalahan (trouble shooting) ketika menerapkan Siskeudes. Dari proses implementasi tersebut, maka terlihat bahwa awal mulanya implementasi aplikasi Siskeudes ada pada komitmen pemerintah kabupaten/kota, bukan pada pihak pemerintah desa yang hanya sebagai pelaksana. Walaupun pemerintah desa telah memiliki aplikasi Siskeudes di laptopnya serta paham menggunakannya, tetapi jika tidak didukung oleh pemerintah kabupaten/kota, maka proses implementasi aplikasi Siskeudes di desa tidak bisa dilakukan. Karenanya, membangun komitmen pemerintah daerah inilah yang menjadi titik kritis dan dijadikan perhatian

penting dalam fokus percepatan implementasi aplikasi Siskeudes.

Triks Percepatan Implementasi Aplikasi Siskeudes

Dengan teridentifikasinya titik kritis proses penerapan aplikasi Siskeudes yaitu pada komitmen pemerintah daerah, maka triks percepatan implementasi aplikasi Siskeudes dapat difokuskan pada bagaimana langkah-langkah membangun komitmen pemerintah daerah. Langkah membangun komitmen pemerintah daerah dapat dilakukan diantaranya melalui 4 (empat) pendekatan yaitu: pendekatan mandatory (*by regulations*), pendekatan aliran uang (*by cash flow*), pendekatan kekuasaan (*by power*), dan pendekatan aplikasi (*by itself*).

Pendekatan Mandatory (By Regulations)

Pemerintah daerah akan melaksanakan suatu kebijakan dengan lebih cepat apabila ada mandatory yang jelas. Saat ini regulasi yang

memberlakukan aplikasi Siskeudes untuk seluruh desa tertuang dalam Surat Kementerian Dalam Negeri yang ditandatangani Direktur Jenderal Bina Pemerintah Desa Nomor 143/8350/BPD tanggal 27 November 2015 tentang Aplikasi Pengelolaan Keuangan Desa. Gubernur dan Bupati/Walikota diminta untuk mengkoordinasikan dan memfasilitasi penerapan aplikasi Siskeudes dalam pengelolaan keuangan desa. Selain itu, Ketua KPK melalui surat nomor B.7508/01-16/08/2016 tanggal 31 Agustus 2016 menghimbau kepada seluruh kepala desa untuk menggunakan aplikasi Siskeudes dalam pengelolaan keuangan desa. Dalam pedoman penyusunan APBD yang terbit setiap tahun, pemerintah daerah pun sudah diminta agar mengalokasikan dana untuk pembinaan pengelolaan keuangan desa.

Regulasi tersebut di atas telah berjalan, namun dengan capaian implementasi sebesar 33% menunjukkan belum maksimal. Karenanya, trik yang paling efektif adalah ‘mewajibkan’ penerapan aplikasi siskeudes melalui bentuk regulasi yang lebih tinggi. Tidak hanya dalam bentuk surat tetapi dalam bentuk regulasi yang lebih tinggi, misalnya disusun permendagri tentang Sistem Keuangan Desa. Sesuai kewenangannya, trik ini hanya dapat dilaksanakan oleh Kemendagri, namun kementerian/lembaga lain dapat terus mendorong agar menjadi perhatian bersama.

Pendekatan Aliran Uang (*By Cash Flow*)

Kalau terkait pencairan uang, semua pihak pasti akan *concern*. Dalam proses pencairan Dana Desa dari Kas Negara (RKUN) ke Kas Daerah (RKUD), pemerintah daerah dipersyaratkan untuk mengentry data laporan penyerapan dengan menggunakan aplikasi *Online Monitoring*

Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OM-SPAN) yang disediakan oleh Dirjen Perbendaharaan - Kementerian Keuangan. Jika Aplikasi Siskeudes bisa koneksi dan terintegrasi dengan OM-SPAN, maka hal ini memudahkan pemerintah daerah dalam proses pencairan Dana Desa. Pendekatan ini dilakukan bersama antara Kemenkeu dan BPKP.

Pendekatan Kekuasaan (*By Power*)

Percepatan aplikasi Siskeudes akan semakin kuat jika adanya dukungan dan dorongan dari KPK kepada pemerintah daerah. Setelah adanya surat himbauan kepada kepala desa, bekerja sama dengan BPKP, KPK akan melakukan kegiatan dari sisi pencegahan melalui Koordinasi dan Supervisi Pencegahan (Korsupgah) percepatan implementasi Siskeudes. Target kegiatan dapat diarahkan kepada pemerintah daerah yang belum menerapkan Siskeudes agar membuat surat pernyataan komitmen penerapan aplikasi Siskeudes beserta langkah rencana aksinya. Komitmen dan rencana aksi tersebut akan dimonitoring tindak lanjutnya oleh KPK.

Kementerian Desa PDTT yang melakukan pembinaan kepada pemerintah daerah pun diharapkan demikian. Dorongan dan advokasi penggunaan aplikasi Siskeudes diharapkan terus dilakukan Kemendes ketika melakukan pembinaan dan arahan kepada pemerintah daerah terkait pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat desa. Pendamping Desa yang menjadi kewenangan Kemendes PDTT juga bisa diajak turut mengadvokasi penggunaan aplikasi Siskeudes di level pemerintah daerah dan pemerintah desa..

Selain kementerian dan lembaga, pemerintah provinsi selaku wakil pemerintah pusat di daerah



dan pembina kewilayahan, diharapkan untuk mengkoordinasikan penerapan aplikasi Siskeudes bagi pemerintah daerah yang ada di wilayahnya. Informasi perkembangan implementasi aplikasi Siskeudes secara berkala dapat diinformasikan kepada gubernur agar menjadi perhatian. Selanjutnya, gubernur diharapkan memberikan dorongan kepada pemerintah daerah yang belum implementasi, agar segera mengimplementasikannya aplikasi Siskeudes.

Aspek Aplikasi (*By Itself*)

Komitmen pemerintah daerah terbangun jika memang ada manfaat besar yang diperoleh pemerintah kabupaten/kota ketika menerapkan aplikasi Siskeudes. Pemerintah kabupaten/kota harus dapat diyakinkan bahwa dengan menerapkan aplikasi Siskeudes maka proses pengelolaan keuangan desa menjadi lebih mudah. Tidak hanya bagi pemerintah desa, pemerintah kabupaten/kota pun turut merasakan manfaatnya, misalnya proses laporan kompilasi yang mudah dihasilkan dengan Siskeudes. Minimal 3 OPD kunci yang menjadi target pendekatan dalam penerapan, yaitu OPD yang mengelola keuangan daerah, OPD yang mengurus pemerintah/pemberdayaan desa serta inspektorat. Ketiga OPD tersebut harus dapat difahamkan manfaat dan keunggulan aplikasi Siskeudes.

Jika komitmen pemerintah daerah sudah terbangun, maka bukti nyata langkah penerapan aplikasi Siskeudes dapat terlihat, misalnya tersedianya anggaran dalam APBD yang cukup untuk pembinaan keuangan desa bagi aparat desa, terbentuknya satgas desa tingkat pemda bahkan tingkat kecamatan, kegiatan pelatihan keuangan desa yang berkelanjutan dan lain sebagainya.

Capaian Implementasi Aplikasi Siskeudes

Desa dikatakan telah implementasi jika seluruh siklus pengelolaan keuangan desanya telah menggunakan aplikasi Siskeudes, artinya APBDesa, BKU, Buku Bank hingga pelaporan merupakan produk output dari aplikasi Siskeudes. Sampai dengan 30 Juni 2017, jumlah desa yang telah menerapkan aplikasi Siskeudes sebanyak 34.006 desa atau 45% dari total sebanyak 74.954 desa. Dengan diterapkannya aplikasi Siskeudes, maka semua tingkatan pemerintahan mulai desa, kecamatan, kabupaten/kota, provinsi hingga pemerintah pusat akan dapat merasakan manfaatnya.

Semoga usulan trik percepatan penerapan aplikasi Siskeudes dapat dipahami dan segera terlaksana oleh lembaga terkait, sehingga sisa 55% desa dapat segera menerapkan Siskeudes. Hingga akhirnya, penerapan 100% penerapan siskeudes bagi desa di seluruh Indonesia dapat terwujud. Bravo Siskeudes!!!

**Penulis adalah Tim Satgas Desa di BPKP Pusat*

Follow Yuk!



@PageBPKP



@BPKPgoid



@BPKP_id



@humasBPKPpusat

Akun Resmi Media Sosial

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

SEGENAP PENGURUS MAJALAH WARTA PENGAWASAN
MENGUCAPKAN

72TH

**INDONESIA
KERJA
BERSAMA**



**DIRGAHAYU
REPUBLIK INDONESIA**

17 Agustus 1945 - 17 Agustus 2017