

Seputar Litbang

Media Komunikasi Penelitian dan Pengembangan Pengawasan

MEMBANGUN INFRASTRUKTUR PENGETAHUAN PENGAWASAN

VOL V/No. 1/Tahun 2022



9 772714 994005

ISSN 274 - 9943

bpkp.go.id/puslitbangwas.bpkp



Seputar Litbang dapat diunduh melalui *website* bpkp.go.id/puslitbangwas.bpkp

atau silahkan pindai QRcode di bawah ini:



Majalah Seputar Litbang merupakan media komunikasi untuk mendorong pemanfaatan hasil penelitian dan pengembangan keilmuan di bidang pengawasan.

Diterbitkan oleh:

Pusat Penelitian dan Pengembangan Pengawasan - Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Pembina:

Kepala Puslitbangwas

Penanggung Jawab:

Rury Hanasri

Dewan Redaksi:

Suhadril, Putut Hardiyanto

Tim Redaksi:

M. Tasya Renaldo KM, Coenraad Rezky D, Yulia P. Rahman, Nugroho DP, Dara Mustika

Desain Grafis:

Eko Prasajo, Nuril Qomaryah

Sekretariat:

Mufti Marga Santoso, Eko Rosdiansa P.

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, majalah ini hadir di hadapan Bapak Ibu semua, menyapa dalam edisi perdana tahun 2022. Tanpa terasa, rutinitas menyongsong era baru Puslitbangwas telah mengantarkan dalam perjalanan tengah tahun. Perubahan tugas dan fungsi Puslitbangwas yang akan terjadi tahun ini karena ada kebijakan pemerintah terkait lembaga penelitian dan pengembangan, memunculkan atmosfer perubahan. Tuntutan perubahan yang diadopsi dalam lembaga baru, membuat organisasi memerlukan sebuah mekanisme yang tersistem untuk meresponnya. Untuk itu, pembuatan infrastruktur pengetahuan menjadi bagian penting yang akan memfasilitasi perubahan tersebut.

Infrastruktur pengetahuan sebenarnya bukan hal baru. Ia sudah diinisiasi pada abad 19 dan 20 ketika sistem utama dibangun untuk memantau lingkungan dan aktivitas manusia dari segala jenis, pemodelan proses geofisika seperti perubahan iklim, dan melestarikan serta menangani isu keberlanjutan. Meskipun banyak kegagalan, infrastruktur pengetahuan ini juga membantu mencapai keberhasilan penting seperti perjanjian penipisan ozon tahun 1980-an dan Perjanjian Paris tentang perubahan iklim tahun 2015. Di era sekarang, di organisasi privat maupun publik, infrastruktur pengetahuan mulai digunakan untuk mencari hubungan antara perubahan perilaku konsumen dengan kebijakan organisasi.

Perubahan yang semakin cepat perlu disikapi dengan transformasi organisasi. Transformasi digital menjadi sebuah kemestian yang akan mempermudah transformasi budaya dan struktural. Transformasi tidak akan berhasil tanpa adanya perubahan pada aspek sumber daya manusia, proses, dan teknologi. Aspek sumber daya manusia adalah hal terpenting terutama peran pimpinan dalam mentransformasi budaya untuk melaksanakan strategi. Budaya akan memperkuat pencapaian strategi organisasi, yang keduanya saling terkait

dan strategi menjadi panduan dalam mencapai tujuan organisasi.

Majalah ini hadir dengan tema terkait pembangunan infrastruktur pengetahuan. Pembentukan infrastruktur pengetahuan ini mencoba memastikan berjalannya sistem yang terintegrasi dengan mengikutkan aspek penting budaya pengetahuan sebagai bagian budaya organisasi. Dalam pembentukan budaya organisasi, sikap terhadap data dan pendekatan analitis perlu dilakukan untuk menghasilkan keputusan/kebijakan berbasis bukti. Peran kepemimpinan dalam membangun budaya organisasi berbasis pengetahuan sangat diperlukan, karena merupakan cerminan nilai para pemimpin dan akan meningkatkan produktivitas organisasi.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada berbagai pihak yang sudah berkontribusi dalam menghadirkan majalah Seputar Litbang sebagai sarana berbagi pengetahuan oleh Puslitbangwas BPKP kepada pembaca setianya. Selamat membaca..

Kapuslitbangwas
Amdi Veri Darma



Membangun Infrastruktur Pengetahuan

Rury Hanasri¹

Sebuah referensi menyatakan bahwa *knowledge infrastructure* adalah serangkaian tindakan dan fasilitas yang bertujuan untuk mengamankan transfer pengetahuan yang berkelanjutan antara semua pihak yang terlibat dalam konstruksi, operasi, dan penggunaan infrastruktur. Masing-masing dari mereka membutuhkan pengetahuan dan keahlian untuk melakukan pekerjaan mereka, dan mereka terus menghasilkan pengetahuan dan keahlian baru. Referensi lain menyatakan bahwa kerangka infrastruktur pengetahuan meliputi 1) perencanaan fondasi yaitu budaya, proses, dan teknologi, 2) implementasi sistem, yaitu *user*, *switchboard*, dan *services*, 3) mengevaluasi *outcome*, yaitu *value*, *design*, dan *premises*.

Puslitbangwas melalui tugas dan fungsi pengelolaan pengetahuan, sangat berkepentingan untuk mewujudkan infrastruktur pengetahuan. *Knowledge Management System* (KMS) yang telah ada, perlu untuk terus dioptimalkan sebagai bentuk dukungan terhadap kinerja pengawasan. KMS tidak hanya terkait dengan aplikasi saja, namun mencakup keseluruhan ekosistem pengelolaan pengetahuan termasuk semua pihak yang terlibat dalam penciptaan dan penggunaan pengetahuan. Maka pembentukan infrastruktur pengetahuan menjadi hal yang penting untuk memfasilitasi berfungsinya ekosistem

pengelolaan pengetahuan.

Kegiatan yang dilakukan untuk mengamankan transfer dan penciptaan pengetahuan berkelanjutan di antaranya adalah pembuatan governansi KMS. Sebuah payung regulasi yang diharapkan mampu mengaktifkan semua mesin pengetahuan yang ada di BPKP, memfasilitasi pertukaran data, dan menjaga prinsip-prinsip penciptaan pengetahuan terwujud. Governansi ini adalah merupakan pembentukan fondasi yang akan megakkan infrastruktur pengetahuan, berupa struktur, proses, dan budaya agar proses penciptaan pengetahuan menjadi bagian dari proses bisnis pengawasan.

Infrastruktur lainnya yang dibuat adalah aplikasi ADVIS (Analisis Data dan Visualisasi), yang merupakan sub aplikasi dari KMS yang memfasilitasi kapitalisasi data menjadi pengetahuan. Nuansa dari pengembangan ADVIS ini lebih pada implementasi aspek budaya pengetahuan yang menunjang demokratisasi data. Aplikasi ini memfasilitasi pengunggahan data, dan pemanfaatannya oleh semua pegawai sesuai dengan kebutuhan penugasannya, sebagian analisis yang dilakukan dan sekaligus visualisasinya. Kampanye untuk *aware data* dan perlakuan data sebagai aset merupakan semangat yang melandasi penyediaan aplikasi ini, termasuk contoh analisis penciptaan pengetahuan baru yang bermanfaat

untuk mendukung kinerja pengawasan.

Di era saat ini, terdapat fenomena banjirnya data namun adanya miskin pengolahan atau *insight* yang dihasilkan, BPKP sebagai Auditor Internal Pemerintah yang menjalankan peran *Trusted Advisor*, sangat memerlukan pendekatan baru yaitu *data driven approach*. Artinya sebuah pengambilan keputusan atau rekomendasi yang dilandasi dari data.

Untuk itu proses bisnis yang ada perlu diperbaiki. Bahwa metode dan teknik audit yang selama ini dilakukan untuk membina *governance*, *risk*, dan *control* secara tradisional belum cukup untuk menjawab manfaat dan efektivitas dari sebuah kegiatan/program pemerintah. Dengan demikian audit berbasis riset menjadi sebuah pilihan dan data menjadi bahan baku utama.

Selayaknya sebuah ungkapan "*your data is your gold mine*", maka data tersebut perlu disaring, diolah, dan ditempa agar data tersebut menjadi pengetahuan. Layaknya agar emas tersebut mengeluarkan kilauannya, maka diperlukan upaya yang besar dalam melakukan analisis data. Perlu *tools* analisis untuk mengolah data, di antaranya *rapidminer* yang diungkap dalam edisi ini. Dengan kehadiran tema menarik lainnya, semoga terbitan edisi ini menginspirasi kita untuk menggunakan data dalam pengawasan.

Selamat membaca..

¹Koordinator Pengembangan dan Inovasi Pengawasan

DAFTAR ISI

06 TOPIK PILIHAN

- 06 Tata Kelola Penciptaan Pengetahuan di BPKP
- 08 UAPA BAPA Solusi Permasalahan Harga Transfer
- 14 Integrasi Data

17 EKSPRESI PENELITI

- 17 *The Strategy of Reading a Journal Article Effectively*
- 20 *Data Driven Organization*
- 28 Auditor dan Kegiatan Litbang

31 PENGEMBANGAN GAGASAN

- 31 Melawan VUCA dengan VUCA
- 34 Jadilah Pemberani

38 ARTIKEL BEBAS

- 38 Sistem Kerja (Baru) Instansi Pemerintah Pasca Penyederhanaan Birokrasi
- 42 Pengamanan Aset Digital dari Ancaman Kejahatan

45 BERITA LITBANG

- 45 Kegiatan Berbagi Pengetahuan *Library Café* Semester 1 Tahun 2022
- 47 Pelatihan Penyusunan Pedoman Pengawasan APP 2022

49 RESENSI BUKU

- 49 Analisis Prediktif dan *Data Mining* dengan Cara yang Mudah
- 53 Bekerja Sama: Organisasi Pembelajar dan Penerapannya

55

ISTILAH DAN DEFINISI

Sumber Bacaan

57

TOKOH INOVATOR

Bea Rejeki Tirtadewi: Perjalanan Panjang Auditor Perempuan dari Tanah Kediri

60

ETIKA

Mudah Dikata, Tidak Semudah Dilaksanakan

62

POJOK ASAH DAN HUMOR

Namanya Juga "Hidup"

Kuis Litbang



Tata Kelola

Penciptaan Pengetahuan di BPKP

M. Tasya Renaldo KM²

Pada tahun 2019, Kepala BPKP menerbitkan Keputusan Kepala BPKP Nomor 331 Tahun 2019 (Tuska BPKP 331/2019) tentang Pedoman Pelaksanaan Pengelolaan Pengetahuan dalam rangka Meningkatkan Inovasi Pengawasan di Lingkungan BPKP. Dalam Tuska BPKP 331/2019 tersebut telah diatur Model dan Arsitektur Pengelolaan Pengetahuan, Struktur Kelembagaan *Knowledge Management System* (KMS), dan Tahapan Pengelolaan Pengetahuan. Akan tetapi sejak terbitnya Tuska BPKP 331/2019 tersebut, pergerakan pengelolaan pengetahuan

di BPKP masih belum ada peningkatan yang signifikan. Hal ini terlihat dari jumlah pengetahuan dan kontributor pada aplikasi KMS yang masih sedikit, serta penyelenggaraan *sharing session* oleh unit-unit kerja di BPKP belum terlalu banyak.

Pada awal tahun 2022 terbit Peraturan BPKP Nomor 1 Tahun 2022 (PerBPKP 1/2022) tentang Sistem Pembelajaran Terintegrasi *Government Internal Audit Corporate University* (GIA Corpu). Dalam peraturan tersebut, kerangka kerja GIA Corpu sebagaimana tampak pada Gambar 1.

Kerangka kerja tersebut memperlihatkan bahwa *Knowledge Management* merupakan pilar dari GIA Corpu, bersama-sama dengan *Learning Infrastructure*. Jadi, PerBPKP 1/2022 tersebut juga mengatur mengenai manajemen pengetahuan, termasuk model dan arsitektur manajemen pengetahuan, struktur kelembagaan, tahapan manajemen pengetahuan, dan inovasi.

Isi dari PerBPKP 1/2022 tersebut tidak terlalu jauh berbeda dengan Tuska BPKP 331/2019. Akan tetapi aturan mengenai Manajemen

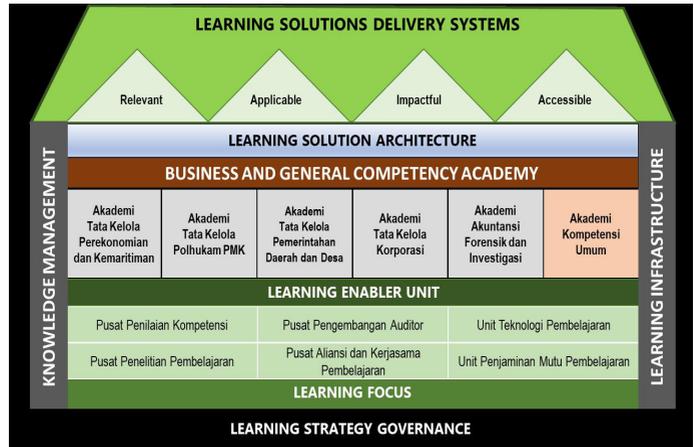
²Subkoordinator Pengembangan, Inovasi, dan Manajemen Pengetahuan

Pengetahuan pada PerBPKP 1/2022 masih bersifat umum dan belum terinci. Untuk itu diperlukan suatu peraturan turunan dari PerBPKP 1/2022 tersebut agar menjadi petunjuk bagi unit-unit kerja di BPKP dalam mengelola pengetahuan di BPKP. Aturan tersebut tertuang sebagai sebuah Tata Kelola Penciptaan Pengetahuan di BPKP.

Penciptaan pengetahuan melekat dalam kerangka transformasi digital menuju pengawasan intern berbasis pengetahuan. Sebagai organisasi pembelajar diperlukan dorongan terciptanya pengetahuan untuk memberikan *insight* atau *foresight* yang mendukung perencanaan dan perumusan kebijakan yang berbasis pada data. Ruang lingkup tata kelola terkait penciptaan pengetahuan terdiri dari:

- a. Jenis data, informasi dan pengetahuan, serta prinsip penciptaan pengetahuan di lingkungan BPKP, yaitu data pengawasan dan nonpengawasan, data internal dan eksternal, informasi pengawasan dan nonpengawasan, serta pengetahuan yang dihasilkan dari data dan informasi tersebut;
- b. Struktur yang terdiri dari pihak yang terkait dalam pelaksanaan tata kelola penciptaan pengetahuan di lingkungan BPKP, yaitu pembina/pengarah, produsen data, walidata,

Gambar 1. GIA Corpu Framework



kreator pengetahuan, pengguna pengetahuan, pengelola pengetahuan BPKP, dan pengelola pengetahuan unit kerja;

- c. Proses penciptaan pengetahuan terdiri dari menentukan basis pengetahuan (*determine knowledge*), mendapatkan sumber pengetahuan (*get the resource*), mengembangkan struktur (*develop the structure*), menulis dan mengedit (*write and edit*), mendistribusikan hasil pengetahuan (*set up the tech side/distribute*), mengumpulkan umpan balik (*gather feedback*); dan memperbarui secara teratur (*update regularly*);
- d. Budaya penciptaan pengetahuan yang dibangun dengan meyakinkan adanya komitmen pimpinan, pemenuhan prinsip, peningkatan sumber

daya yang cukup, dan penggunaan pengetahuan bagi pengambilan keputusan.

Tata kelola manajemen pengetahuan tidak hanya berhenti di proses penciptaan pengetahuan. Beberapa pasal-pasal pada PerBPKP 1/2022, yaitu model dan arsitektur manajemen pengetahuan, struktur kelembagaan, tahapan manajemen pengetahuan, dan inovasi dijelaskan pada Tuska BPKP 331/2019.

Selain itu, perlu dilihat juga bagaimana rancangan kontribusi pengelolaan pengetahuan tersebut dalam membantu proses pengambilan keputusan serta mendorong inovasi dan kinerja organisasi. Dengan begitu, diharapkan pengelolaan pengetahuan dapat mencapai tujuannya dan menjadi suatu kebutuhan, bukan suatu kewajiban.

dalam satu grup tersebut. Jika itu menyangkut perusahaan multinasional akan berdampak pada penerimaan pajak di Indonesia. Pada umumnya perusahaan multinasional cenderung mencari negara dengan tarif pengenaan pajak yang rendah. Perbandingan tarif pajak beberapa negara ASEAN dari riset majalah KONTAN yang diolah oleh Womsiter Sinaga tampak pada Gambar 1.

Oleh karena itu, transaksi yang dilakukan di antara pihak atau perusahaan yang mempunyai hubungan istimewa harus sebanding dengan kondisi transaksi yang tidak mempunyai hubungan istimewa yang menjadi pembanding (ALP). *Arm's Length Principle* (ALP) mendasarkan bahwa transaksi atau harga atau laba yang terjadi di antara perusahaan atau pihak dalam hubungan istimewa harus mencerminkan transaksi atau harga atau laba yang wajar (*fair market*

value), sehingga kewajiban perpajakannya menjadi wajar dan adil.

Praktik harga transfer ini merupakan kendaraan perusahaan-perusahaan multinasional yang memiliki afiliasi untuk mengalihkan atau menghindarkan pajak dalam suatu negara, bahkan tidak terbebani pajak di negara manapun. Praktik harga transfer ini berdampak pada tingginya biaya atau rendahnya pendapatan dari yang seharusnya. Sebagai contoh, PT Hanes Supply Chain (HSC) Indonesia membayar rabat sebesar Rp29.494.809.011,00 kepada Pasific Brand Holding Pty. Ltd (PBH) dan Pasific Brands Clothing Pty.Ltd (PBC) Australia yang merupakan perusahaan pemilik saham¹⁹. Rabat tersebut dibebankan sebagai pengurang penghasilan, sehingga biaya menjadi besar. Selanjutnya pajak yang harus dibayar di Indonesia kecil. Terbukti di Pengadilan Pajak, rabat tersebut sebagai bentuk pembagian laba, karena

proses mendapatkan, menagih, dan memelihara penghasilan sudah berakhir, sehingga nilai tersebut tidak boleh mengurangi penghasilan perusahaan.

Contoh lainnya, PT Binasawit Abadipratama (Indonesia) membayar *business advisory fee* sebesar Rp9.443.875.000,00 Golden Agri International Pte.Lt (Singapura)²⁰. Pada kenyataannya, di Pengadilan Pajak tidak dapat dibuktikan pembayaran tersebut memberikan manfaat dan eksistensi pada PT Binasawit Abadipratama. Transaksi itu tidak memenuhi prinsip kewajaran dan kelaziman usaha. Biaya tersebut bukan biaya untuk memperoleh, menagih, dan memelihara penghasilan. Selain itu, Golden Agri adalah pembeli, bukan sebagai pemberi jasa *advisory*, sehingga biaya tersebut tidak boleh mengurangi penghasilan.

Contoh selanjutnya, PT Nielsen Audience Measurement (Indonesia)

Gambar 1. Perbandingan Tarif Pajak Beberapa Negara ASEAN

JENIS PAJAK	NEGARA						
	FILIPINA	INDONESIA	MALAYSIA	SINGAPURA	THAILAND	BRUNAI D	VIETNAM
OP	5% - 12,3%	5%-30%	0%-28%	0%-22%	0%-35%	0%	5%-25%
BADAN	30%	12,5%-25%	25%	17%	20%	18,5%	22%
PPN	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%

¹⁶<https://www.bkpm.go.id/id/publikasi/siaran-pers/readmore/2450401/80401> diakses tanggal 5/8/2022.

¹⁷Sumber data DJP, Maret 2022.

¹⁸Horngren 2008 dan Lyons 1996.

¹⁹Putusan Pengadilan Pajak Nomor PUT-003827.15/2019/TP/M.XVIA.

²⁰Putusan Pengadilan Pajak Nomor PUT-011792.15/2019/PP/M.VA.

membayar royalti sebesar Rp21.440.899.670,00 ke Nielsen Luxembourg S.a.r.l (Luxembourg)²¹. Di Pengadilan Pajak, tidak dapat dibuktikan bahwa pengembangan harta tak berwujud yang dimiliki PT Nielsen (Indonesia) merupakan hasil kontribusi dari Nielsen Luxembourg yang harus dibayar royaltinya. Biaya tersebut lebih untuk kepentingan bagi pihak-pihak afiliasi dalam rangka meningkatkan bisnis perusahaan di kawasan Asia. Oleh karena itu, bukan biaya untuk memperoleh, menagih, dan memelihara penghasilan.

PT Adidas Indonesia membayar biaya *Technical Fee* sebesar Rp38.556.950.928,00 ke Adidas AG, Adidas Source Singapore, Adidas Source Limited²². Terbukti di Pengadilan Pajak, biaya tersebut tidak berkaitan langsung dengan fungsi PT Adidas Indonesia sebagai distributor. Pembebanannya telah ditentukan persentasenya, padahal pada transaksi yang tidak mempunyai hubungan istimewa, besar biaya *Technical Fee* berdasarkan pengeluaran pihak pemberi jasa. Oleh karena itu, pembayaran tersebut adalah bentuk pembagian laba, yang tidak boleh mengurangi penghasilan kena pajak.

Berikutnya, PT Autoliv Indonesia melakukan transaksi hubungan istimewa sebesar Rp10.647.959.693,00 dengan Autoliv di luar negeri²³. Dengan cara membebankan COS (*cost of sold*) untuk produk melebihi biaya COS tertinggi dari produk sejenis yang dijual ke *customer* lain, sehingga terdapat pembebanan yang tidak wajar. Biaya standar ke empat produk Aquo yang dijual kepada Daihatsu, Nissan, dan Toyota lebih tinggi dari nilai harga penjualan sehingga nilai penjualan PT Autoliv Indonesia menjadi tidak wajar, terlalu rendah. Contoh lainnya, lembaga pajak Inggris, Her Majesty's Revenue and Customs (HMRC) melakukan penyelidikan terhadap Google. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan multinasional yang dicurigai menghindari pajak di Inggris. Akhirnya Google setuju untuk membayar sekitar Rp2,6 triliun kepada pemerintah Inggris sebagai pembayaran pajak sejak tahun 2005. Google berjanji mengubah sistem akuntansinya sehingga aktivitas penjualannya akan banyak terdaftar di Inggris bukan di Irlandia²⁴.

Praktik-praktik harga transfer tersebut di atas berupa pembayaran

rabat, pembayaran royalti, pembayaran *advisory fee*, *management fee*, pembebanan biaya produksi lebih tinggi, penerapan sistem akuntansi untuk penghindaran pajak, masih terus berlanjut sampai sekarang. Hal itu terlihat dengan masih banyaknya sengketa pajak terkait harga transfer.

Ada tiga sarana yang dapat digunakan wajib pajak Indonesia dalam menyelesaikan sengketa pajak terkait masalah harga transfer, yaitu menempuh kesepakatan harga transfer (*advance pricing agreement/ APA*), mengajukan prosedur tujuan bersama (*mutual agreement procedure/MAP*), dan mengajukan banding ke Pengadilan Pajak sampai peninjauan kembali ke Mahkamah Agung. Prosedur persetujuan bersama (MAP) dilakukan oleh otoritas pajak Indonesia dan otoritas pajak negara/yurisdiksi mitra yang dilaksanakan menurut P3B. Penyelesaian sengketa ini memerlukan waktu cukup lama, misalnya 22 bulan. MAP memiliki kelebihan, yaitu otoritas pajak Indonesia dapat menghasilkan solusi terbaik bagi kedua pihak untuk menghindari pemajakan berganda. Kekurangannya wajib pajak tidak dapat terlibat langsung dalam proses MAP. Penyelesaian dengan MAP ini hanya

²¹Putusan Pengadilan Pajak Nomor PUT-008072.15/2020/PP/M.VA.

²²Putusan Pengadilan Pajak Nomor PUT-012795.15/2019/PP/M.VA.

²³Putusan Pengadilan Pajak Nomor PUT-010996.15/2018/PP/M.XIIIA.

²⁴https://www.bbc.com/indonesia/majalah/2016/01/160123_majalah_google_pajak_Inggris diakses tanggal 5/8/2022.

Kesepakatan harga transfer atau *advance pricing agreement* (APA) merupakan perjanjian tertulis antara Direktorat Jenderal Pajak dan Wajib Pajak atau Direktorat Jenderal Pajak dengan otoritas pajak pemerintah Mitra P3B yang melibatkan Wajib Pajak. APA terbagi dalam ada dua jenis, yaitu yang unilateral (UAPA) dan yang bilateral (BAPA). UAPA untuk perjanjian Direktorat Jenderal Pajak dengan wajib pajak dalam negeri. BAPA untuk perjanjian antara Pejabat Berwenang Indonesia dan Pejabat berwenang mitra P3B yang dilaksanakan berdasarkan permohonan wajib pajak dalam negeri.

dapat diterapkan pada negara atau otoritas pajak yang tergabung dalam P3B. Sengketa harga transfer di luar P3B tidak dapat diselesaikan dengan MAP, tetapi dapat menggunakan sarana lain, seperti pengadilan atau APA.

APA berbeda dengan MAP. APA bukan merupakan penyelesaian sengketa harga transfer berdasarkan P3B. APA dapat diajukan untuk menyelesaikan sengketa harga transfer dengan pihak-pihak yang memiliki hubungan istimewa di negara mitra P3B dan bukan mitra P3B.

Tata cara pelaksanaan kesepakatan harga transfer ini sudah diatur melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 22/PMK.03/2020.

Pada kesepakatan harga transfer APA, wajib pajak dengan DJP menentukan harga transfer untuk transaksi dengan pihak afiliasi yang akan dilakukan wajib pajak.

Keuntungan APA sebagai berikut:

- Memberikan kepastian dan menghindari terjadinya kesalahan atau sengketa dengan fiskus (DJP) dalam rangka penentuan harga transfer transaksi antara pihak-pihak yang memiliki hubungan;
- Pada saat transaksi dilakukan sudah tidak ada lagi sengketa dengan pihak otoritas pajak, sedangkan dengan TP doc masih memerlukan pengujian oleh pihak DJP ketika wajib pajak melaporkan transaksinya, sehingga tidak ada risiko terjadinya sengketa harga transfer;
- Tidak ada lagi pemeriksaan dari DJP terkait materi yang telah disepakati dalam APA berbeda dengan fasilitas TP doc. Pemenuhan kewajiban TP doc tidak menghilangkan tindakan pemeriksaan aparat pajak. Sering keberatan atas hasil pemeriksaan harus diselesaikan sampai pada Pengadilan Pajak.

Kesepakatan harga transfer di atas adalah kesepakatan menentukan kriteria-kriteria dalam penentuan harga transfer dan penentuan harga transfer di muka. Kriteria tersebut paling tidak memuat hal-hal sebagai

berikut:

1. Identitas pihak afiliasi yang dicakup dalam APA;
2. Transaksi afiliasi yang dicakup dalam APA;
3. Metode penentuan harga transfer yang digunakan;
4. Cara penerapan metode penentuan harga transfer yang disepakati;
5. Asumsi kritis yang memengaruhi penentuan harga transfer.

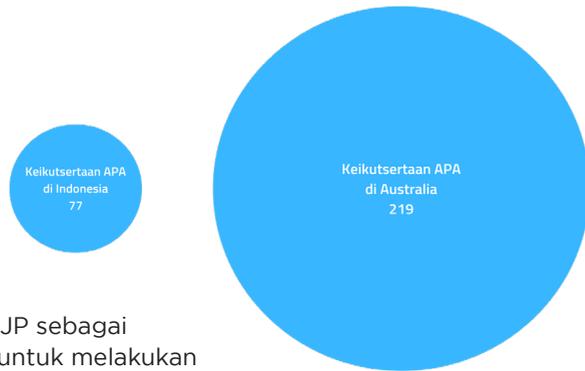
Penentuan harga transfer di muka memperhatikan prinsip kewajaran dan kelaziman. Prinsip ini diterapkan dengan cara membandingkan kondisi dan indikator harga transaksi yang dipengaruhi hubungan istimewa dengan kondisi dan indikator (harga transaksi, laba kotor, dan laba operasi bersih) harga transaksi independen yang sebanding. Nampaknya adanya kesepakatan harga transfer atas transaksi afiliasi di awal memungkinkan DJP turut menentukan harga, sehingga ada peluang bagi DJP untuk tidak merugikan Indonesia dari sisi penerimaan pajak.

Secara konsisten peraturan yang berhubungan dengan APA terus diperbarui mengikuti perkembangan bisnis khususnya terkait standar minimum yang ditetapkan proyek OECD/ G20 *Base Erosion and Profit Shifting* (BEPS). Dimulai dari Peraturan Menteri Keuangan Nomor 7/PMK.03/2015 yang diperbarui dengan Nomor 22/PMK.3/2020 dengan menambahkan poin-poin yang menguntungkan wajib pajak (WP) dan

memudahkan Direktorat Jenderal Pajak. Poin-poin tersebut antara lain²⁵:

1. Peraturan terbaru memberi kesempatan bagi WP untuk mengajukan masa berlakunya APA termasuk untuk tahun-tahun pajak sebelum periode APA;
2. Periode APA sesuai persetujuan bersama paling lama lima tahun pajak yang sebelumnya ditentukan tiga dan empat tahun pajak;
3. Pengajuan APA lebih sederhana, WP cukup mengajukan permohonan sesuai persyaratan paling lama satu bulan bila tidak ada pemberitahuan tertulis. Artinya, dapat ditindaklanjuti WP dengan menyampaikan kelengkapan permohonan APA. Prosedur sebelumnya cukup panjang, dimulai dari WP mengajukan permohonan pembicaraan awal, kemudian ada pembicaraan awal, penyampaian surat dari DJP, pengajuan permohonan APA oleh WP, DJP melakukan prosedur pengujian;
4. Dalam hal proses APA tidak menghasilkan kesepakatan antara DJP dengan WP atau Pejabat Berwenang Mitra P3B maka dokumen yang digunakan selama proses tidak dapat digunakan

Gambar 2. Perbandingan Keikutsertaan APA di Indonesia dan Australia



oleh DJP sebagai dasar untuk melakukan pemeriksaan.

Selain kemudahan yang diatur dalam peraturan, Kementerian Keuangan melakukan restrukturisasi DJP dengan menambahkan Direktorat Perpajakan Internasional yang salah satu tugas pokok dan fungsinya terkait transaksi hubungan istimewa.

Poin-poin tersebut di atas menunjukkan perkembangan peraturan secara konsisten yang semakin memudahkan WP dalam melakukan transaksi harga transfer dengan mengikuti APA. Namun, data menunjukkan sampai akhir tahun 2020 WP yang mengikuti program APA masih sangat sedikit, yaitu sebanyak 40 WP dan masih diproses kesepakatannya sebanyak 37 WP. Jumlah ini sangat sedikit dibandingkan jumlah WP yang terdaftar. Nampaknya konsistensi peraturan terkait APA belum mampu menarik minat WP membuat kesepakatan

dengan DJP mengenai penentuan harga transfer untuk transaksi dengan afiliasi mereka.

Facilitasi APA bukan merupakan program yang hanya dikembangkan oleh institusi pajak di Indonesia, melainkan juga terdapat di negara lain seperti Australia, Vietnam, Malaysia, Thailand, dan lain-lain. Di Australia, jumlah WP yang aktif ikut APA di akhir Juni 2020 sebanyak 117 perusahaan, selesai diproses 27, dan dalam proses kesepakatan 75²⁷. Angka ini menunjukkan program APA tidak populer di negara tersebut. Jika di Indonesia mengenal APA unilateral dan bilateral, maka di Australia terdapat unilateral, bilateral, dan multilateral.

Program APA tersebut di atas merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh institusi pajak di Indonesia untuk mengurangi permasalahan

²⁵Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 22/PMK.03/2020 tentang Tata Cara Pelaksanaan Kesepakatan Harga Transfer (*Advance Pricing Agreement*).

²⁶<https://pajak.go.id/id/apa-map> diakses tanggal 8/2/2022.

²⁷<https://www.ato.gov.au/business/international-tax-for-business/in-detail/advance-pricing-arrangements/?page=13> diakses tanggal 5/8/2022.

dalam penyalahgunaan harga transfer. Dengan keikutsertaan institusi pajak dalam menentukan harga transfer di awal dapat menjaga harga transfer yang menguntungkan bagi penerimaan pajak Indonesia. Selain itu, program APA dapat mencegah wajib pajak yang bertujuan menghindari pajak dengan memanfaatkan praktik harga transfer. Selanjutnya pihak DJP dapat memastikan bahwa transaksi afiliasi memang ada kenyataannya atau kegiatannya dan memberi manfaat ekonomi bagi wajib pajak sebagai afiliasi.

Syarat permohonan untuk menjadi peserta APA adalah menyerahkan dokumen lengkap terkait harga transfer untuk pengujian oleh fiskus (DJP). Nampaknya ada keengganan wajib pajak mengungkapkan secara lengkap informasi dan data terkait transaksi afiliasi sehingga kepesertaan APA masih rendah. Keengganan tersebut karena wajib pajak memandang pengungkapan transaksi afiliasi kurang menguntungkan bagi strategi bisnis mereka. Poin lainnya adalah pemanfaatan TP doc tampak lebih ramah bagi wajib pajak, mengingat pengujian TP doc masih belum masif dan intensif, karena masih kurangnya SDM perpajakan di Indonesia memahami harga transfer. Meskipun pada penggunaan

TP doc dibayangi bunga dan denda jika terjadi koreksi oleh fiskus, hal tersebut tidak menghalangi wajib pajak tetap menggunakan TP doc.

Perkembangan bisnis yang terus meningkat dan menghilangkan batas negara menambah transaksi afiliasi yang semakin masif dan kompleks sehingga permasalahan harga transfer menjadi kompleks dan banyak. Selanjutnya, sumber penerimaan pajak akan banyak dipengaruhi transaksi antar afiliasi. Oleh karena itu, program APA menjadi salah satu jawaban penyelesaian permasalahan harga transfer.

Langkah selanjutnya yang perlu dilakukan untuk mendorong minat wajib pajak pada program APA antara lain sebagai berikut:

1. Mempromosikan APA secara gencar dan masif dengan menunjukkan hal-hal keuntungan yang akan diperoleh wajib pajak. Hal ini sehubungan dengan porsi penerimaan pajak dari sektor wajib pajak yang berafiliasi atau mempunyai transaksi hubungan istimewa meningkat, di tahun 2020 sebesar 2,99 triliun atau 0,28% dari total penerimaan nasional di tahun 2021 menjadi 8,03 triliun atau 0,65% dari total penerimaan nasional²⁸;
2. Memberikan insentif bagi wajib pajak yang mengikuti program (fasilitas) APA untuk meningkatkan kepesertaan wajib pajak. Bentuk insentif tersebut diupayakan eksklusif, yang tidak dapat dibandingkan atau dinilai dengan uang, misalnya memberikan kemudahan-kemudahan dalam kegiatan usaha di Indonesia;
3. Membuat ketentuan yang menyatakan pada kondisi tertentu wajib pajak diharuskan memiliki atau mengikuti program APA, seperti ketentuan terkait kewajiban wajib pajak yang melakukan hubungan istimewa dengan jumlah peredaran bruto tertentu untuk menyelenggarakan TP doc (PMK 213/2016)²⁹ atau berdasarkan frekuensi terjadinya sengketa harga transfer;
4. Dari semua upaya yang dilakukan harus tetap dipastikan bahwa kegiatan usaha yang secara nyata memperoleh penghasilan di Indonesia harus dikenai pajak di Indonesia. Keikutsertaan wajib pajak pada program APA tidak menjadi peluang wajib pajak bersangkutan untuk tidak dikenai pajak atau menghindari pajak atau dikenai pajak yang lebih rendah.

²⁸Sumber data DJP.

²⁹Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 213/PMK.03/2016 tentang Jenis Dokumen dan/atau Informasi Tambahan yang Wajib Disimpan oleh Wajib Pajak yang Melakukan Transaksi dengan Para Pihak yang Mempunyai Hubungan Istimewa.



Integrasi Data

Putut Hardiyanto⁴

Sejak tahun 2021 BPKP merilis dokumen berjudul Agenda Prioritas Pengawasan (APP) yang memberikan gambaran tentang 1) area strategis yang menjadi objek pengawasan, 2) kegiatan pengawasan yang dilakukan, 3) proyeksi informasi utama yang diharapkan dapat dihasilkan, dan (4) periode pelaporan informasi hasil pengawasan. Melalui dokumen ini, kegiatan pengawasan intern yang dilakukan BPKP dapat berlangsung dan bersinergi dengan kementerian lembaga/pemda untuk mengidentifikasi

permasalahan, serta menawarkan rekomendasi perbaikan sesuai dengan lingkungan strategis dan perkembangan kebutuhan *stakeholder*.

Pada tahun 2021, cakupan APP adalah penanganan Covid-19 dan pemulihan ekonomi nasional (PEN). Pada tahun 2022 diperluas meliputi tujuh sektor, yaitu reformasi pembangunan SDM, penguatan infrastruktur dan konektivitas, akuntabilitas keuangan negara dan daerah, pemulihan ekonomi nasional, ketahanan pangan, penguatan penyelenggaraan

pemerintah yang baik dan bersih, serta pengentasan kemiskinan ekstrim.

Menteri Keuangan Sri Mulyani pada saat memberikan arahan pada Rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Intern Pemerintah Tahun 2022 bulan Juni 2022 di Kantor Pusat BPKP mengungkapkan bahwa BPKP adalah *partner* penting bagi Kementerian Keuangan dalam menjaga akuntabilitas pengelolaan keuangan Negara. Terlebih tahun 2021 tercatat sebagai era disrupsi di mana pandemi Covid-19 nyaris

⁴Subkoordinator Program, Evaluasi, dan Pelaporan Penelitian dan Pengembangan

melumpuhkan sistem kesehatan dan ekonomi nasional.

Menanggapi arahan tersebut, Kepala BPKP Muhammad Yusuf Ateh memastikan pengawalan akuntabilitas oleh BPKP telah melingkupi seluruh isu strategis, prioritas, *emerging*, dan menjadi catatan Presiden Joko Widodo.

Untuk menghasilkan kegiatan pengawasan yang bersifat konvergen atau menyasar ke suatu simpulan yang utuh, di awal bulan Januari 2022 melalui forum *Knowledge Sharing Library Cafe*, Direktur Diseminasi Statistik Badan Pusat Statistik menyampaikan topik berjudul "*Availability of Statistical Data, How to Access it?*" Materi ini menegaskan pentingnya prinsip konvergensi dan kolaborasi. Salah satu kolaborasi yang dapat dilakukan adalah mewujudkan statistik sektor pengawasan sebagai sebuah statistik yang pemanfaatannya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan tugas pokok BPKP.

Statistik Sektorial merupakan statistik yang pemanfaatannya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan instansi pemerintah tertentu dalam rangka penyelenggaraan tugas-tugas pemerintah dan tugas pembangunan yang merupakan tugas pokok

instansi pemerintah yang bersangkutan. Meskipun program pelaksanaannya menjadi tanggung jawab instansi pemerintah terkait, dalam praktiknya dapat bekerja sama dengan BPS.

Pudji Ismartini sebagai narasumber forum lebih lanjut mengenalkan *website* Sistem Informasi Rujukan Statistik (SIRuSa) sebagai *website* yang menyediakan informasi metadata kegiatan statistik yang ada di Indonesia dalam rangka menunjang terbentuknya Sistem Statistika Nasional (SSN). Data pendukung kegiatan pengawasan intern dapat diperoleh dengan menggunakan sistem rujukan ini.

Salah satu isu yang terkait data adalah Anonimisasi Data, yaitu identitas responden sudah dienkripsi sehingga tidak dapat diketahui lagi BY NAME BY ADDRESS (BNBA). Dengan demikian untuk keperluan pengumpulan data dalam metode audit diperlukan adanya kerja sama dengan BPS bagaimana menghasilkan statistik yang dapat digunakan untuk metode audit dan dapat memperkaya sistem rujukan dalam konteks yang lebih luas, yaitu Sistem Statistika Nasional (SSN).

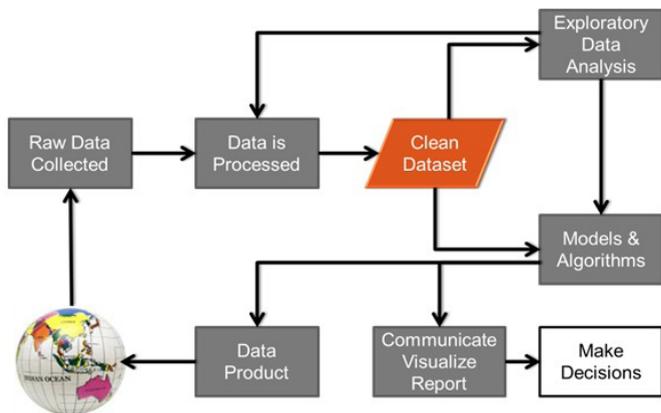
BPS sebagai penyedia data statistik dasar menyimpan 1.259 dataset yang dikelompokkan

dalam tiga subjek, yaitu sosial dan kependudukan, ekonomi dan perdagangan, serta pertanian dan pertambangan. Sebanyak 76 *dataset* merupakan *dataset* yang dapat dirinci per kabupaten/kota dan 454 *dataset* merupakan data provinsi. *Dataset* yang berasal dari BPS berada dalam rentang waktu 1971-2021, walaupun tidak semua tahun tersedia *dataset*-nya. Sejak tahun 2014 *dataset* yang tersedia setiap tahun berada pada rentang 100-134.

Contoh statistik sektoral adalah *dataset* yang disediakan oleh DJPK Kementerian Keuangan berupa data anggaran dan realisasinya dari tahun 2006-2021 sebanyak 135 data dalam bentuk tabel *excel*. Contoh data sektoral lainnya adalah yang disediakan oleh Bank Indonesia yang menyediakan sebanyak 108 *dataset* yang dikelompokkan dalam empat sektor, yaitu moneter, keuangan pemerintah, sektor riil, dan sektor eksternal. *Dataset* yang berasal dari Bank Indonesia berada dalam selang 2016-2022.

Isu yang muncul dalam pengintegrasian *dataset* yang diperoleh dari BPS, DJPK, dan data yang tersedia di BPKP (Pusinfowas sebagai wali data) adalah ketidakseragaman penomoran wilayah.

Gambar 1. Diagram Alur Pendekatan *Data Analytics*



Misalnya, Kabupaten Aceh Jaya berada pada nomor 19 di *dataset* DJPK, nomor 17 di BPS, dan nomor 4 di BPKP. Proses *cleansing data* adalah menyeragamkan urutan dari setiap baris *dataset*. Di samping itu, perubahan nama wilayah juga perlu dicermati.

Dataset yang terkumpul dari berbagai sumber internal BPKP dan eksternal (BPS, DJPK, BI, BPK, dan lain-lain) dalam konteks analisis data untuk pengawasan dioptimalkan pemanfaatannya melalui pendekatan *data analytics*. Pendekatan ini menggabungkan disiplin ilmu komputer dengan ilmu statistik untuk menghasilkan pengayaan data melalui *machine learning*, *deep learning*, dan *neural network*.

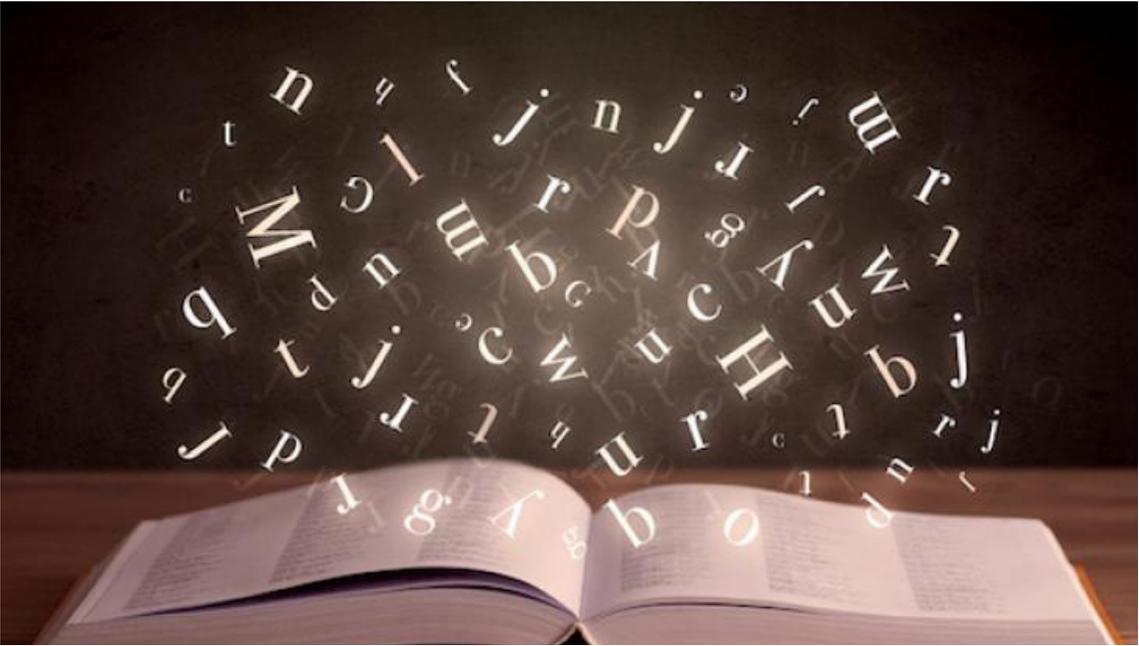
Data mentah melalui pendekatan *data analytics* diharapkan dapat menjawab pertanyaan yang

- 1) bersifat deskriptif (Apa yang terjadi? Bentuk data visual? Bentuk *dashboard* yang memuat semua data? Potret data individual?),
- 2) bersifat diagnostik (Mengapa bisa terjadi? Apa penyebab potensial? Adakah keterkaitan antar data? Informasi rinci yang mengaitkan semua data? Apa interpretasi keterkaitan data?),
- 3) bersifat prediktif (Apa yang mungkin terjadi? Bagaimana data historis mengungkap masa depan? Apa bentuk prediksi logis? Bagaimana interpretasi signifikansinya?), dan
- 4) bersifat preskriptif (Apa keputusannya? Bagaimana *artificial intelligence*-nya? Bagaimana simulasinya? Bagaimana bentuk sintesis semua analisis?).

Pendekatan *data analytics* untuk mengoptimalkan data mentah menjadi keputusan secara ringkas dapat dilihat pada diagram di atas.

Hal baru dari pendekatan *data analytics* adalah penguatan analisis numerik dari model statistika menggunakan algoritma ilmu komputer. Semakin majunya teknologi *data processing* menjadikan proses penghitungan statistika yang rumit dapat diterapkan sebagai bahasa program yang secara otomatis dikerjakan oleh perangkat komputer. Hasil dari proses pemodelan dan algoritma ada dua, yaitu laporan dan data. Laporan digunakan untuk pengambilan keputusan (Laporan Presiden, Laporan Gubernur, dan lain-lain), sedangkan data kembali digunakan sebagai data mentah untuk proses *data analytics* berikutnya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan betapa penting integrasi data sebagai inisiatif pengumpulan data dan pemeliharaan data (jika ada data terbaru atau ada pemutakhiran data lama oleh institusi pemilik data) untuk menghasilkan kegiatan pengawasan yang bersifat konvergen atau menyasar ke suatu simpulan yang utuh yang dilaksanakan secara kolaboratif dan terpadu dalam konteks APP. Hal ini diharapkan dapat mewujudkan peran BPKP sebagai *Trusted Advisor* berkaitan dengan isu strategis, prioritas, dan *emerging*.



The Strategy of Reading a Journal Article Effectively

Deny Arka Prasetya⁵

Reading newspaper articles or books can be done casually, but reading research reports and scientific articles need focus and attention to detail. This article aims to guide how one can select and read an article strategically and comprehensively by outlining an effective and rigorous procedure. However, the reader is warned that this material is primarily meant for common people who are unfamiliar with scientific literature and not for professionals

interested in critically evaluating papers.

Not all journal articles published are of the finest quality, so it is essential to determine whether the study quality justifies the reading activity. A reader must first decide which article best suits their needs before beginning to read it. For both researchers and students, reading scientific literature is important. With so many academic journals available, it is necessary to build a quick, effective,

and beneficial strategy for reading these publications. So, a straightforward method for selecting and reading journal articles systematically and effectively for greater understanding is necessary. The reader should start with the title, abstract, and conclusions. They can study the main points effectively if the decision is taken to read the entire essay.

Reading journal articles is crucial for selecting themes and carrying out research.

⁵Auditor Pertama pada Biro SDM

One might construct their research project by studying the scientific papers on that topic to determine what has previously been discovered and what issues still need to be addressed. Nevertheless, journal articles cause even the smartest individuals' eyes to go off. They are tedious, challenging to read, and almost often overly complex.

Below are seven easy ways to read a journal articles effectively:

1. Always read the abstract first

The most crucial section of a journal article is the abstract. The abstract of a journal article is a one-paragraph summary of the paper. The abstract is intended to assist us in determining whether or not the journal article is worthwhile for us to read. It informs us if we even need to read the entire article.

2. Quit reading immediately if the essay does not relate

Usually, the article's first page serves as an introduction. It should introduce the author's point of view. It provides more information than the abstract and ought to convince us to continue reading the piece or not. Find another article that will be simpler to read and comprehend if the one we are reading does

not make any sense. Look for journal papers that are more readable and useful by using Google Scholar or the online library.

3. Scan the articles

Scanning is skimming over an article to find the key points to read. Perhaps we are only interested in the findings. Therefore, it could be beneficial to skim the article until we get to the "findings" and "conclusion" parts. Read creatively and avoid reading areas that are not necessary. Keep in mind that we are reading the journal article with one goal: to gather the required data so that we can proceed. Look over all the manuscript headings to get a basic idea of what will be covered in each part before we scan it.

4. Examine the literature review

The literature review aims to compile and analyze the essential data on the subject. In this regard, the literature review resembles a brief essay on the subject. The literature review will provide references to several important sources, ensuring that we fully comprehend the background knowledge on the subject. Consider using the literature

review as inspiration for our article. Make sure to reference the source when we paraphrase them correctly.

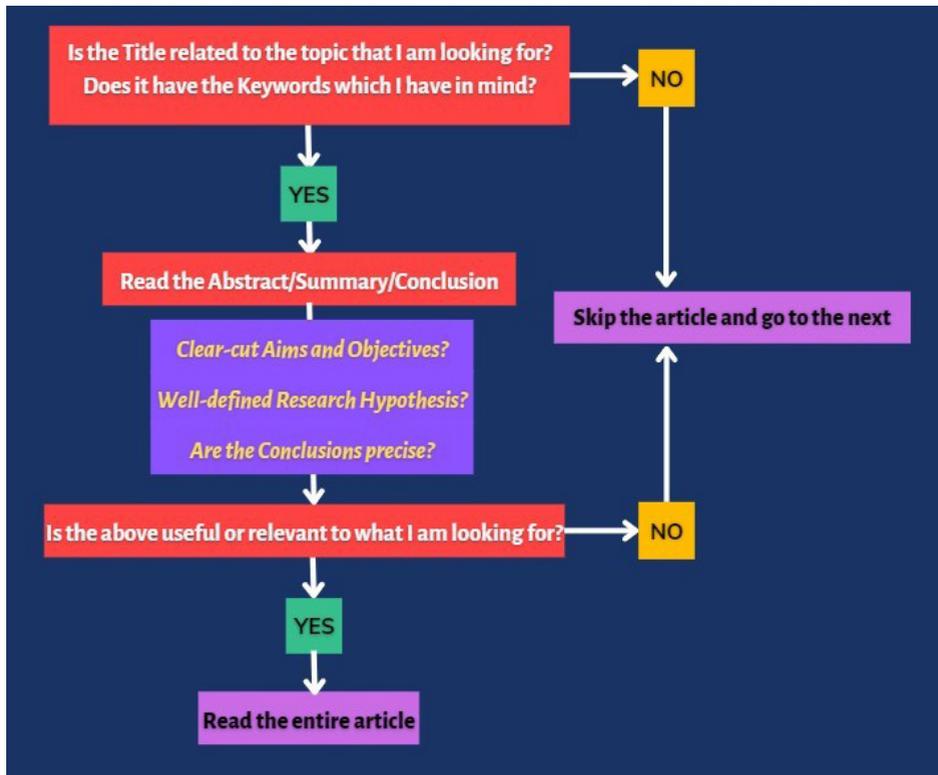
5. The methodology is probably not something we want to read

Writing a critical literature review for a Master's degree requires careful attention to methodologies. They are essential if we want to evaluate the credibility of a source. Experts and a journal editor will have already assessed a journal article's methodology if it has advanced to publishing in a journal article. The methodology used in a journal publication is reliable because these individuals are far more competent and agree with it. However, for most students wanting to absorb facts on a topic quickly, they are a waste of time.

6. Straight to the conclusion

The journal articles' conclusions are similar to those in our essays. They often summarize the article's conclusions, flaws, and consequences. The conclusions are what we should be looking for while reading an article to learn new facts and develop essential ideas for an essay. After reading the abstract and introduction, making notes on the paper's

Figure 1. Art of Reading Journal Articles



main themes, and gleaning vital information from the literature review, go on to the conclusion without reading the last few pages.

7. Take notes

Note anything we do not understand, along with our reasoning for not understanding it. Three actions are advised: First, write down what we believe the author is saying (assume it);

Second, make notes of three terms we did not understand; and lastly, identify one statement that confused us.

Reading a journal article can be challenging, particularly for someone still learning to read scientific literature. A journal article's tables and graphs may seem frightening or confusing to others. However, just as there is a procedure for preparing a cavity, there

is a strategy for reading journal articles. The golden guideline is never to begin reading an article from the beginning to the end. It is preferable to start by reading the title and abstract to determine the study's conclusions. Read the conclusions or the summary first if the article lacks an abstract. If the reader finds the abstract or conclusions interesting or helpful, they can read the complete article.

Drew, C. (2021). How to Read a Journal Article in 7 Steps (2022). Retrieved June 29, 2022, from <https://helpfulprofessor.com/journal-articles/>.

Subramanyam, R. V. (2013). Art of reading a journal article: Methodically and effectively. *Journal of Oral and Maxillofacial Pathology : JOMFP*, 17(1), 65. <https://doi.org/10.4103/0973-029X.110733>.

Data Driven Organization

Rury Hanasri¹

What is This?

Mungkin kita sudah familiar dengan istilah ini, tapi apa sih makna persisnya? Salah satu referensi menyatakan bahwa *data driven organization* adalah sebuah upaya yang secara efektif dan konsisten menggunakan data dalam proses pengambilan keputusan di seluruh level organisasi. Referensi lain dari Kementerian Keuangan menyatakan bahwa *data driven organization* mendukung transformasi menjadi organisasi yang digerakkan berdasarkan data. Suatu organisasi

dapat menjadi *data driven organization* jika organisasi tersebut memahami data dan nilai data serta mampu mendesain dan mengimplementasikan unit organisasi yang bertanggung jawab atas data (Treder, M, 2019).

Dari beberapa referensi di atas, semua menekankan kepada pentingnya data dan perlakuan atas data tersebut. Mengapa berfokus pada data? Menurut PriceWaterHouse Coopers, *data driven organization* memungkinkan tiga kali peningkatan yang signifikan

dalam pengambilan keputusan yang bermakna kinerja yang lebih baik, peningkatan pertumbuhan perusahaan, dan profit. McKinsey juga menegaskan bahwa *data driven companies* mempunyai ROI yang 2,6 kali lebih besar dan 23 kali lebih unggul dalam menambah jumlah konsumen baru.

Empat ciri utama *data driven organization*:

1. Demokratisasi data di seluruh level organisasi

Budaya data dapat dipupuk ketika setiap orang di seluruh

¹Koordinator Pengembangan dan Inovasi Pengawasan

organisasi dapat mengakses data yang mereka perlukan dengan cara intuitif dan tidak merepotkan, tanpa perlu konsultasi dengan data analyst di *IT department*, yang dapat menyebabkan tertundanya proses pengambilan keputusan.

2. Pimpinan organisasi menghargai data dan mempercayai mereka untuk membuat keputusan

Pimpinan hendaknya menghargai data sebagai aset yang dapat menambah nilai bagi proses pengambilan keputusan.

3. Organisasi telah mencapai literasi data

Organisasi dengan pegawai yang memiliki data literasi dapat secara

efektif memahami data dan menggunakan dalam pengambilan keputusan. Google berpengalaman dalam budaya pembelajaran dengan program “theg2g”, yang menawarkan kursus perbaikan literasi data.

4. Tim dapat bebas berkolaborasi bersama dan membahas data

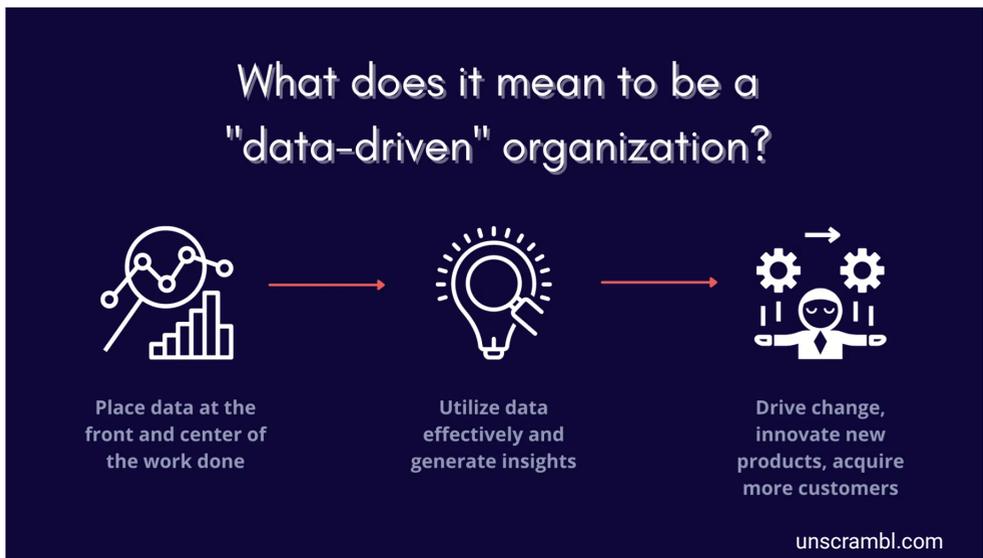
Data driven organization memfasilitasi data bersama yang dapat diakses seluruh organisasi.

Mengutip ungkapan Peter Drucker yang menyatakan bahwa “*Culture eats strategy for breakfast*”, artinya sebaik apapun strategi yang dibuat, jika tidak selaras dengan budaya maka akan hancur. Untuk itu, budaya adalah hal yang perlu diupayakan pertama dan strategi perlu diselaraskan dengan budaya.

How to Make It Happen?

Sebagaimana sebuah budaya kerja, budaya data juga harus diinisiasi dan didorong oleh top manajemen dan dilakukan di seluruh level organisasi. Hal ini dimulai dari menempatkan data di awal dan pusat pelaksanaan pekerjaan, baik dari proses rekrutmen sampai mengkomunikasikan hasil.

Selanjutnya data digunakan secara efektif melalui penyediaan *tools* analisis yang tepat bagi karyawan untuk menghasilkan insight. Adopsi budaya ini menjadi strategi untuk meyakinkan bahwa budaya data yang efektif diterapkan sehingga mampu mengarahkan pada perubahan, membuat inovasi baru, dan meningkatkan jumlah konsumen.



Gambar 1. Ekosistem *Data Analytics* Kementerian Keuangan



McKinsey menekankan bahwa budaya data adalah budaya pengambilan keputusan (*decision culture*). Seperti diungkapkan Satya Nadella, *Chief Executive Officer* dari Microsoft, transformasi menjadi *data driven organization* bukan hanya tentang penerapan teknologi, tetapi juga tentang perubahan budaya sehingga setiap organisasi, setiap tim, dan setiap orang diberdayakan untuk melakukan hal-hal hebat karena data berada di ujung jari mereka.

Sedangkan Kementerian Keuangan menyatakan bahwa transformasi menjadi *data driven organization* bukan proses mekanik yang sekali jadi namun memerlukan proses yang disebut dengan budaya data. Budaya data diimplementasikan melalui sebuah ekosistem data analitik, yang melibatkan

tata kelola, teknologi, sumber daya manusia, kompetensi, data, dan manajemen perubahan.

1. DATA. Setiap unit eselon 1 memiliki pusat data yang desentralisasi dalam Sistem Layanan Data Kemenkeu (SLDK). Integrasi data ini memungkinkan semua pihak di Kemenkeu dapat mengakses data dari lintas unit secara mudah.
2. TATA KELOLA. Langkah awal adalah pembentukan unit misi khusus (*special mission vehicles*) *Central Transformation Office* (CTO) yang bertanggung jawab merumuskan kebijakan, pembinaan, koordinasi, pemantauan, dan evaluasi pelaksanaan pengelolaan dan pemanfaatan data Kementerian Keuangan. CTO Kementerian Keuangan mengambil

peran strategis sebagai katalisator dan menjadi jembatan bagi komunikasi dan koordinasi lintas unit eselon I termasuk kementerian/lembaga terkait. *Data Management Officer* juga berperan sebagai narasumber dan *reviewer* bersama dengan MoF-DAC (Komunitas Data Analytic Kemenkeu). Koordinasi dilakukan dengan unit pemilik proses bisnis dan unit pengelola teknologi informasi di tiap unit eselon I.

Unit pemilik proses bisnis berperan menjelaskan proses bisnis, masalah yang dihadapi, serta hasil yang diharapkan. Sedangkan unit pengelola teknologi informasi berkontribusi dalam penyediaan dan pengolahan data serta mencari model yang

paling efektif untuk menjadi solusi atas masalah yang dihadapi.

- MANAJEMEN PERUBAHAN. Hal yang menjadi fokus dari manajemen perubahan adalah perubahan cara berpikir (*mindset*) dan kebiasaan di lingkungan Kementerian Keuangan. Tujuannya adalah agar budaya data menjadi arus utama (*mainstream*) serta untuk memastikan bahwa seluruh pihak yang terlibat dan sarana yang dibutuhkan telah siap untuk mendukung perubahan budaya data. Pihak-pihak yang menjadi tujuan manajemen perubahan tidak terbatas pada unit pengelola sistem informasi saja, tetapi juga melibatkan unit proses bisnis dan pimpinan seluruh unit kerja. Keseriusan terkait

budaya pemanfaatan data ini dituangkan pada inisiatif strategis terkait data analitik.

- Inisiatif strategis tersebut disusun di seluruh tema, yaitu tema sentral, fiskal, penerimaan, belanja, serta perbendaharaan, kekayaan negara, dan pembiayaan. Sebagai sarana pembelajaran, setiap unit eselon I memiliki dua atau lebih proyek data analitik yang akan dikerjakan pada tahun berjalan.
- TEKNOLOGI. Proses transformasi teknologi dalam proses bisnis menghasilkan kualitas data yang baik serta memungkinkan ruang kerja virtual yang terhubung dengan *subject matter experts* dan analisis di luar unit kerja pemilik proses bisnis. Induksi

program dilakukan untuk mengaktifkan seluruh ekosistem berinteraksi dengan menstimulus berkembangnya budaya data melalui berbagai kegiatan seperti *awareness* pimpinan dan lomba *hackaton*/bedah data.

- SDM. Implementasi inisiatif strategis data analitik menjadi tantangan tersendiri bagi Kementerian Keuangan. Untuk menutup kesenjangan pemahaman data analitik baik pada jenjang pimpinan maupun pelaksana dilakukan beberapa strategi diantaranya *capacity building* terkait data analitik serta bekerja sama dengan MoF-DAC untuk memberikan pandangan dan masukan secara konsep maupun teknis terhadap proyek data analitik yang dikerjakan. Kegiatan ini difasilitasi

Gambar 2. Daftar Proyek Data Analitik Kementerian Keuangan Tahun 2021

B. Pengelolaan Fiskal yang Sehat dan Berkelanjutan	C. Penerimaan Negara yang Optimal	D. Pengelolaan Belanja Negara yang Berkualitas	E. Pengelolaan Perbendaharaan, Kekayaan Negara, dan Pembiayaan yang Akuntabel dan Produktif dengan Risiko yang Terkendali
<p>6 Early Warning System - Macro Financial BKF</p> <p>7 Evaluasi Program Dana Desa dan Dana Keluaran Terhadap Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat BKF</p> <p>8 Logistics Costs Analysis BKF</p>	<p>9 Peta Risiko Kepatuhan WP yang memiliki transaksi hubungan istimewa DJP</p> <p>10 Data Analytics Pada Aplikasi Profile WP Berbasis Web DJP</p> <p>11 Data Analytics Pengawasan WP HNWI Beserta Grup Usahanya DJP</p> <p>12 Graph Analytics untuk Mendeteksi Trade Circumvention di Indonesia DJBC</p> <p>13 Data Analytics kinerja, proyeksi, dan dampak kebijakan ekspor, impor; serta penerimaan negara terkait DJBC</p> <p>14 Data Analytics untuk mendukung evaluasi, penyusunan dan / atau penetapan jenis dan tarif PNPB DJA</p> <p>15 Data Analytics Relasi Entitas Pelaku Usaha Komoditi Batubara LNSW</p>	<p>16 Big Data Analytics BLU DJPB</p> <p>17 Model Financial Advisor Bagi Pemerintah Daerah Berdasarkan Data Transaksi DJPK</p> <p>18 Model Analisis Belanja K/L dengan DAK Fisik (Sektor Pendidikan dan Jalan) DJPK</p> <p>19 Analisis informasi kinerja anggaran K/L dan alokasi anggaran K/L yang berkualitas (tematik) DIA</p> <p>20 Continuous Audit Ketepatan Pembayaran Bantuan Iuran Jaminan Kesehatan oleh KPA ITJEN</p>	<p>21 Data Analytics pemberdayaan masyarakat melalui bantuan sosial, bantuan pemerintah, dan pembiayaan pemerintah kepada UMKM DJPI</p> <p>22 Data Analytics modernisasi kegiatan analisis biaya dan risiko portofolio utang DJPPR</p> <p>23 Data Analytics prediktif potensi biaya rekonstruksi gedung perkantoran yang ada di daerah rawan gempa DJKN</p> <p>24 Data Analytics prediktif kualitas pinjaman kegiatan DJPPR</p> <p>25 Data Analytics government investment portfolio analysis DJKN</p> <p>26 Data Analytics continuous audit atas pelayanan lelang melalui internet ITJEN</p>
A. Sentral (Birokrasi dan Layanan Publik yang Agile, Efektif, dan Efisien)			
<p>1 Analisis Association Rule untuk rekomendasi pengembangan kompetensi pegawai SETJEN</p>	<p>2 Data Analytics to Improve Learning Process BPPK</p>	<p>3 Data Analitik Pengembangan Kompetensi SDM Melalui Pembelajaran BPPK</p>	<p>4 Sistem Rekomendasi Optimalisasi dan Utilisasi BMN Kemenkeu SETJEN</p>
			<p>5 Analisis Dwelling Time LNSW</p>

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Umum BPPK dengan melakukan *bootcamp*.

6. KOMPETENSI.

MoF-DAC sebagai salah satu *champion* dalam inisiatif strategis ini diminta secara langsung untuk berperan aktif mengisi materi *bootcamp* maupun mendampingi setiap proyek data analitik di Kementerian Keuangan.

Tone of The Top

Dalam membangun budaya data, faktor kunci pertama yang diperlukan adalah komitmen pimpinan. Peran pimpinan tidak saja penting dalam melihat gambar besar (*big picture*) transformasi organisasi, tetapi juga dalam memastikan setiap pegawai terbiasa dan dapat menggunakan data dalam menghasilkan nilai tambah

bagi organisasi dan publik. Para pimpinan memiliki tiga peran yang sangat penting yaitu sebagai pembangun, pelekat, dan penumbuh.

- a. Sebagai pembangun budaya, para pemimpin harus memiliki keyakinan, nilai, dan kemampuan merefleksikan manfaat data dalam mewujudkan visi organisasi. Para pemimpin juga harus terbuka dan belajar tentang hal-hal baru yang dibawa oleh data analitik sekaligus menempatkan pemahaman tentang data analitik sebagai bagian dan pendorong untuk masa depan organisasi.
- b. Sebagai pelekat budaya, tindakan pemimpin harus mencerminkan sikap dan dukungan terhadap budaya data melalui dukungan anggaran dan sumber daya pada proyek data analitik,

pemberian status yang layak bagi proyek data analitik, serta pembinaan karir dan pemberian penghargaan bagi praktisi data analitik.

- c. Sebagai penumbuh budaya data, pemimpin harus melakukan identifikasi pada fase apa budaya data telah tertanam di unit kerjanya. Selanjutnya, pemimpin perlu kreatif untuk mencari mekanisme apa yang dapat dilakukan agar budaya data tetap tumbuh dan berkembang.

Maintain Data Confidentiality

Ada seorang direktur yang ketika diminta data internal menyatakan “*It’s unconfidential to share confidential data*”. Terkandung maksud untuk mengubah data rahasia agar menjadi tidak rahasia. Organisasi perlu menentukan strategi dalam pemanfaatan data-data

Tabel 1. Fase Budaya Data dan Mekanisme Pertumbuhan

Fase Budaya Data	Mekanisme Pertumbuhan Yang Dapat Dilakukan
Peletakan fondasi dan pertumbuhan awal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan gradual proses bisnis 2. Mempromosikan pejabat/pegawai dengan kompetensi data analitik pada posisi-posisi strategis 3. Memberikan insentif dalam rangka perubahan
Matang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyempurnaan teknologi untuk mendorong data analitik ke dalam fungsi kebijakan, regulasi, dan transaksi 2. Invitasi kepada pihak eksternal untuk memberi perspektif baru tentang data analitik
Penurunan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revitalisasi fungsi-fungsi strategis organisasi dengan mewajibkan data analitik sebagai elemen kunci 2. Reorganisasi struktur dan unit kerja

yang bersifat rahasia dan mengandung unsur privasi individu agar tetap terjaga kerahasiaannya.

De-identifikasi adalah proses menghilangkan informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi sesuatu yang bersifat pribadi dan unik seperti nama dan alamat. *Masking data* dilakukan terhadap data identitas, data tersebut dapat diproses de-identifikasi lebih lanjut menggunakan metode seperti *k-anonymization* atau *randomizing* untuk menghindari pengidentifikasian kembali oleh orang yang tidak berhak.

Refleksi di BPKP

Jika melihat referensi di atas, beberapa hal telah dilakukan di BPKP saat ini. Upaya kebangkitan akan kesadaran data sebenarnya telah di-*trigger* oleh arahan Kepala BPKP dalam beberapa rapat kerja yang mengharapkan penggunaan analisis dan sintesis data dalam penyusunan laporan kepada Presiden. Kekurangan data pendukung sintesis juga merupakan hal yang perlu dibenahi.

Dalam refleksi akhir tahun, Sekretaris Utama juga menyampaikan di antaranya pengisian sintesis hasil pengawasan belum optimal, dan mengharapkan dalam perencanaan tahun 2022, ada kolaborasi dengan

konvergensi berbagai cara, serta mengedepankan transformasi digital pengawasan. Arahan tersebut juga diperkuat dengan penajaman fungsi unit di bawah Sekretariat Utama untuk mendukung Agenda Prioritas Pengawasan (APP) 2022. Jika di Kementerian Keuangan ada inisiatif strategis yang dituangkan dalam tema, sebenarnya di BPKP ada Agenda Pengawasan Prioritas (APP) yang memuat tema-tema pengawasan strategis.

Dalam rangka memenuhi harapan tersebut, jika dikaitkan dengan tugas dan fungsi Pusat Penelitian dan Pengembangan Pengawasan (Puslitbangwas) sebagai pengelola pengetahuan, dirasa perlu untuk mengimplementasikan analisis data sebagai bentuk kapitalisasi pengetahuan. Maka budaya pengetahuan menjadi kebutuhan di BPKP, agar mampu menghasilkan rekomendasi strategis bagi *stakeholder*.

Budaya pengetahuan (*knowledge driven culture*) adalah seperangkat sikap, keyakinan, dan perilaku dominan yang dilandasi dari penciptaan dan pemeliharaan pengetahuan untuk mendukung perbaikan terus-menerus dan pembelajaran anggota organisasi, proses, dan pengukuran. Maka referensi di atas menjadi landasan

dalam penerapan unsur-unsur budaya pengetahuan berbasis budaya data.

Hal yang telah diimplementasikan di BPKP adalah:

1. DATA. Unsur data merupakan awal dari budaya pengetahuan, namun pengelolaan data di BPKP belum dilakukan secara terintegrasi. Kesadaran bahwa data adalah aset yang perlu dikelola dan diolah masih belum menjadi bagian dari proses bisnis. Puslitbangwas sebagai pengelola pengetahuan memerlukan data sebagai bahan untuk menciptakan pengetahuan sesuai kerangka DIKW (*Data, Information, Knowledge, Wisdom*), *knowledge* dibuat dari data yang sudah diolah. Untuk mewujudkan ini diinisiasi dengan mengumpulkan data internal dari proses bisnis di BPKP dan eksternal dari lembaga/kementerian seperti BPK, BPS, DJPK, dan BI. Data ini dikumpulkan sebagai bagian manajemen pengetahuan dan dapat diakses bebas oleh seluruh pegawai. Dalam beberapa hal, Pusat Informasi Pengawasan (Pusinfowas) juga telah melakukan pengumpulan data eksternal untuk memfasilitasi

pengawasan yang diakses terbatas oleh kedeputian. Masih diperlukan upaya yang massif agar terbentuk SATU DATA BPKP seperti halnya SLDK Kementerian Keuangan.

2. TATA KELOLA. Perwujudan budaya pengetahuan melibatkan berbagai pihak karena mengatur aliran data dan pihak yang menghasilkannya (kedeputian, perwakilan dan unit kerja *enabler*), pihak yang melakukan pengelolaan (Pusinfowas), penciptaan (*knowledge creation*-Puslitbangwas) serta pemanfaatannya oleh seluruh unit kerja. Tata kelola ini mengatur struktur yang meliputi peran dan tanggung jawab pihak yang terlibat, proses penciptaan pengetahuan, serta budaya yang akan mendorong implementasinya seperti adanya *reward*.

Draft regulasi ini tengah disusun yang diharapkan mampu menjadi pijakan implementasi budaya data, mendukung demokratisasi data serta interoperabilitasnya. Regulasi ini setidaknya sebagai bagian dari upaya menghidupkan transformasi digital

3. SDM. Merupakan aspek penting dalam pembentukan budaya organisasi. Peningkatan kompetensi telah dilakukan sejak akhir tahun 2021 hingga tahun 2022, diklat *data analytic* yang telah diselenggarakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan (Pusdiklatwas) maupun Pusinfowas. Dan juga beberapa sertifikasi *data analytic* yang diadakan oleh Biro Sumber Daya Manusia dengan kolaborasi lembaga penyelenggara sertifikasi. Diklat menggunakan mekanisme pembelajaran *Government Internal Audit Corporate University* (GIA Corpu) yaitu 10% tatap muka, 20% *coaching* dan 70% pembuatan *project* di unit kerja. *Coaching* adalah tahapan konsultasi terkait penerapan *data analytic* dengan *coach* (pengajar) setelah konsultasi dengan mentor (atasan langsung). *Project* dalam diklat *data analytic*, didesain dengan menggunakan fokus APP 2022 yang sedang dilakukan di unit kerja masing-masing.
4. KOMPETENSI. Banyaknya sumber daya yang telah memahami

tentang *data analytic* ini perlu difasilitasi dengan lingkungan yang mendukung pembelajaran mandiri melalui sebuah komunitas. Jika mengandalkan pembelajaran formal maupun penugasan dari unit mungkin tidak akan memenuhi peningkatan kompetensi yang diharapkan. Pembentukan *Community of Data Analytic* (CoDA) dari para alumni diklat *data analytic* dan yang berminat, didasari adanya kebutuhan untuk sama-sama melakukan pembelajaran untuk mengembangkan dan mempraktikkan ilmu yang pernah diikuti. Keberadaan CoDA yang saat ini dikelola oleh Puslitbangwas, masih perlu diintensifkan dan dikelola dengan baik untuk mendukung penugasan di BPKP. Komunitas ini juga belum mapan seperti halnya MoF-CDA yang telah banyak terlibat secara resmi dalam tugas instansi.

5. TEKNOLOGI. Aspek teknologi merupakan sarana penunjang penting penerapan budaya pengetahuan. Teknologi yang mendukung proses

bisnis terotomatisasi merupakan kebutuhan agar aliran data menjadi *realtime* dan dapat terintegrasi. Pembuatan SIMA Ren, SIMAPOR, dan SIMA-X, serta aplikasi di masing-masing kedeputian seperti SPIP, Evren, FORSA, serta pengembangan SIMA LAKSA sebenarnya merupakan kabar gembira bagi perolehan data. Namun integrasi semua aplikasi ini merupakan kebutuhan untuk membentuk *datalake* di BPKP.

Sambil menunggu terbentuknya *datalake*, Puslitbangwas membuat aplikasi Analisis Data dan Visualisasi (ADVIS) sebagai submenu dari *Knowledge Management System* (KMS) BPKP, yang mencoba mengintegrasikan data baik internal maupun eksternal yang dapat diakses oleh semua pegawai sebagai bahan penciptaan pengetahuan. ADVIS merupakan perwujudan demokratisasi data, yang memungkinkan pegawai mengambil data dan

mengolahnya tanpa harus meminta data kepada wali data.

Saat ini sedang diupayakan pertukaran data dengan aplikasi internal menggunakan *API Address* sehingga dapat *realtime*, untuk selanjutnya diserahkan pengelolaannya kepada Pusingfowas.

6. MANAJEMEN PERUBAHAN. Perubahan budaya memerlukan manajemen perubahan karena melibatkan peran semua pihak. Jika dilihat dari referensi di atas, tingkat kematangan budaya data ini masih dalam fase peletakan pondasi dan pertumbuhan awal yang masih memerlukan peran penataan personil data analitik di tempat strategis dan adanya insentif perubahan. Mengingat kompetensi ini tidak hanya di satu unit namun perlu ada unit data analitik di setiap eselon 2, yang dikoordinasikan oleh unit pusat/eselon 1.

Dengan kolaborasi dan koordinasi lintas unit, serta intensivitas untuk menciptakan *learning culture* dan mendatangkan *ekspert* eksternal, maka perubahan ini menjadi mungkin untuk diwujudkan.

Uraian di atas setidaknya mencerminkan sebuah optimisme, bahwa BPKP juga mampu untuk mewujudkan *data driven organization*. Unsur-unsur di atas sudah ada, tinggal menggali kedalamannya untuk mengoptimalkan peran masing-masing.

Unit analisis data di setiap eselon 1 atau tiap unit eselon 2 perlu dibentuk agar budaya data ini menjadi aliran dari proses bisnis. Diperlukan sinergi dari semua pihak untuk mewujudkan budaya pengetahuan ini. Sebagai perwujudan makna komitmen pimpinan dalam mengorkestrasi semua inisiatif dan insentif. Juga komitmen pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan mengembangkannya dalam sebuah pembelajaran yang berkelanjutan.

<https://www.getguru.com/knowledge-driven-culture>.

Central Transformation Office, *Membangun Budaya Data di Kementerian Keuangan*, Jakarta, 2021.

<https://unscrambl.com/blog/the-data-driven-organization-what-it-means-to-be-one-and-why-it-matters/> diakses Maret 2022.

Hanasri, Rury. 2022. *Mewujudkan Budaya Pengetahuan untuk Mendukung Agenda Prioritas Pengawasan melalui "ADVIS"*. Pusat Penelitian dan Pengembangan Pengawasan BPKP.



Auditor dan Kegiatan Litbang

Putut Hardiyanto⁴

Pada tahun 1994, di era Presiden Suharto, diterbitkan aturan tentang pengembangan profesionalisme dan pembinaan karier PNS, serta peningkatan mutu pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Dokumen berisi aturan tersebut adalah PP 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Rujukan peraturan tersebut adalah UU 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian; PP 20 Tahun

1975 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS; PP 5 Tahun 1976 tentang Formasi PNS; PP 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji PNS; PP 3 Tahun 1980 tentang Pengangkatan Dalam Pangkat PNS; serta PP 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS.

PP 16 Tahun 1994 terdiri dari 7 bab dan 15 pasal ditambah dengan paragraf penjelasan seluruhnya berisi enam halaman. Walaupun tersusun ringkas, peraturan

ini penting karena mengakui dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan perlu dihadirkan PNS yang menduduki jabatan fungsional (JF). Dengan terbentuknya JF maka ada dua tujuan yang dapat diraih sekaligus, yaitu peningkatan mutu profesionalisme PNS yang ditunjukkan dengan tingkat jabatan JF yang diduduki serta terselesaikannya tugas pemerintahan dan pembangunan karena dikerjakan oleh pegawai yang profesional di bidangnya.

⁴Subkoordinator Program, Evaluasi, dan Pelaporan Penelitian dan Pengembangan

JF terdiri atas JF Keahlian dan JF Ketrampilan yang ditetapkan dari disiplin ilmu pengetahuan, etika profesi yang ditetapkan organisasi profesi, tersusun dalam jenjang jabatan, bersifat mandiri, penilaian prestasi kerja dengan angka kredit, adanya tim penilai angka kredit, dan adanya instansi Pembina JF. Sebagai insentif atas profesionalitas PNS diberikan tunjangan JF untuk setiap rumpun JF.

Lima tahun berselang, di era Presiden B.J. Habibie diterbitkan Keppres 87 Tahun 1999 tentang Rumpun JF PNS. Keppres ini terdiri dari 5 bab dan 11 pasal ditambah dengan lampiran keputusan seluruhnya ada 14 halaman. Pasal 5 ayat (1) huruf b peraturan ini menyebutkan bahwa salah satu tugas JF Keahlian adalah meliputi kegiatan yang berkaitan dengan penelitian dan pengembangan. Hal ini dijelaskan pada ayat (2) tentang jenjang jabatan JF Keahlian yang mensyaratkan kualifikasi profesional tingkat dasar untuk tugas operasional, kualifikasi tingkat lanjutan untuk tugas taktis operasional, kualifikasi tingkat tinggi untuk tugas strategis sektoral, dan kualifikasi tingkat tertinggi untuk strategis nasional. Berturut-turut jenjang jabatan yang bersesuaian adalah JF keahlian Jenjang Pertama, Jenjang Muda, Jenjang Madya, dan Jenjang Utama.

Pada lampiran Keppres 87 Tahun 1999 dicontohkan Rumpun Akuntan dan Anggaran adalah rumpun JF Pegawai Negeri Sipil yang kegiatannya berhubungan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori, dan metode operasional, serta penerapan ilmu pengetahuan di bidang pemberian saran, penyeliaan, atau melaksanakan kegiatan teknis yang berhubungan dengan akuntansi, anggaran, dan manajemen keuangan. JF keahlian yang dapat digunakan adalah akuntan atau auditor.

Rumpun Penelitian dan Perekayasa adalah rumpun JF Pegawai Negeri Sipil yang tugasnya berkaitan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori, dan metode operasional, yang berhubungan dengan bidang penelitian dan perekayasaan, dan melakukan kegiatan teknis yang berhubungan dengan penelitian dan perekayasaan. JF keahlian yang dapat digunakan adalah Peneliti atau Perekayasa. Keppres 87 Tahun 1999 membedakan kegiatan penelitian antara JF Peneliti dan JF Auditor pada objek penelitiannya. Bila objek dari JF Auditor adalah bidang akuntansi, anggaran, dan manajemen keuangan, maka objek dari JF Peneliti adalah berhubungan dengan penelitian dan perekayasaan.

Merujuk kepada Permenpan

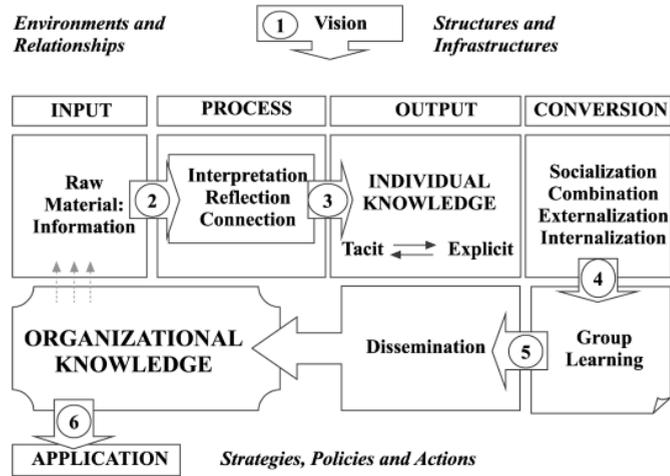
220 Tahun 2008 tentang JF Auditor dan Angka Kreditnya, pada Bab IV pasal 6 ayat (1) unsur dan subunsur kegiatan auditor yang dapat dinilai angka kreditnya terdiri dari butir c Pengembangan Profesi Pengawasan, antara lain 1) penulisan karya tulis/karya ilmiah di bidang pengawasan; 2) penerjemahan/penyaduran buku dan bahan-bahan di bidang pengawasan; 3) peran serta dalam bidang keilmuan pengawasan. Butir d Penunjang pengawasan, antara lain berisi peran serta dalam seminar/lokakarya di bidang pengawasan.

Permenpan 34 Tahun 2018 tentang JF Peneliti pada Bab V Uraian Kegiatan dan Hasil Kerja Bagian Kesatu Uraian Kegiatan dengan Jenjang Jabatan Pasal 7 ayat (1) Uraian Kegiatan JF Peneliti ditetapkan dalam butir kegiatan secara ringkas, antara lain 1) Pemublikasian hasil kegiatan dalam bentuk buku/bagian buku, dalam bentuk bunga rampai, dalam bentuk artikel ilmiah, dan dalam bentuk buku ajar; 2) Bertindak sebagai ketua/anggota kelompok kegiatan penelitian, pengembangan, dan/atau pengkajian; 3) Hasilkan kebaruan dalam bentuk kekayaan intelektual; 4) Pemberian lisensi kekayaan intelektual kepada mitra usaha; 5) Penyusunan hasil penelitian sebagai bahan kajian/rekomendasi dalam penyusunan kebijakan; 6) Pemakalah kunci/oral/poster/peserta pada lingkup pertemuan ilmiah.

Setelah 33 tahun, pasca Keppres 87 Tahun 1999 diterbitkan menjadi relevan untuk mempertanyakan kembali keberhasilan men-JF-kan PNS untuk peningkatan mutu profesionalisme dan terselesaikannya tugas pemerintahan dan pembangunan melalui penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional, serta penerapan ilmu pengetahuan di bidang pemberian saran, penyeliaan, atau dalam melaksanakan kegiatan teknis yang berhubungan dengan pengawasan.

Pada contoh JF Auditor, kegiatan penelitian dan pengembangan tidak diatur dalam Permenpan 220 Tahun 2008, tetapi hasil kegiatan diatur dalam unsur Pengembangan Profesi, yaitu karya tulis ilmiah, karya terjemahan/saduran buku dan bahan-bahan di bidang pengawasan, serta berperan dalam memajukan pengetahuan pengawasan. PP 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 ayat 3 menyatakan bahwa pengawasan Intern adalah seluruh proses kegiatan audit, revidu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi

Gambar 1. Knowledge Management Model



dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik.

Lustri, Vargas, Fator, Miura, & Takahashi (2007) menjelaskan bagaimana peran pengetahuan yang dimiliki individu (*individual knowledge*) menjadi pengetahuan organisasi (*organizational knowledge*) melalui siklus yang bertumpu pada peran individu yang memproses visi organisasi, struktur, infrastruktur yang disediakan melalui penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori, metode operasional, serta penerapan ilmu pengetahuan pada saat menjalankan fungsinya kemudian pengetahuan

tersebut dieksplicitkan dalam bentuk, yaitu karya tulis ilmiah, serta karya terjemahan/saduran buku dan bahan-bahan di bidang pengawasan.

Proses selanjutnya, pengetahuan tersebut dikonversi melalui SECI dalam kelompok-kelompok belajar atau melalui diseminasi. Selanjutnya tersimpan dalam buku pedoman, standar, kode etik, dan menjadi pengetahuan bersama. Pendekatan model di atas semakin memperkuat pentingnya pegawai BPKP untuk terus mengasah kemampuannya melalui penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori, metode operasional, dan penerapan ilmu pengetahuan di bidang pengawasan agar tercapai peningkatan mutu profesionalisme, serta terselesaikannya tugas pemerintahan dan pembangunan.

Lustri, D., Vargas, F. G., Fator, Q., Miura, I., & Takahashi, S. 2007. *Knowledge Management Model: Practical Application for Competency Development*. The Learning Organization Vol. 14 No. 2, 186-202.

Melawan VUCA dengan VUCA

Gesang C. Verdani⁶



"Ambiguity is not, today, a lack of data, but a deluge of data."

Paul Gibbons, Businessman

Saat ini kita sedang hidup pada era disruptif saat perubahan begitu cepat terjadi. Disrupsi, terutama dalam bidang teknologi informasi, telah mengubah tatanan hidup manusia dalam berbagai bidang, tak terkecuali dunia pengawasan. Lingkungan pengawasan menjadi begitu cepat berubah dan sulit diprediksi dengan tingkat kompleksitas masalah yang semakin tinggi, atau kita kenal dengan istilah VUCA, *volatile, uncertain, complex*, dan *ambiguous*.

Menghadapi era disruptif, BPKP perlu memiliki strategi dalam bentuk empat cara, yaitu VUCA, *vision, understanding, clarity*, dan *agility*. Pertama, *vision* atau cara pandang yang jauh ke depan. Visi BPKP untuk menjadi *trusted advisor* pemerintah dan auditor berkelas dunia menunjukkan komitmen kuat terhadap cita-cita menjadi yang terbaik. Kedua, *understanding* atau pemahaman yang mendalam. Dalam hal ini, IIA 2020 telah menyarankan model maturitas baru untuk *Value of Internal Auditor*,

yaitu level 2: *Trusted Advisor* dan level 3: *Value Driver*, yang mensyaratkan penggunaan *data analytic* dan *data modelling*. Ketiga, *clarity* atau ketajaman dalam melihat peluang. Peningkatan peran BPKP di Indonesia mewujudkan dengan adanya Agenda Prioritas Pengawasan (APP) yang semakin membidik tujuan untuk membantu pemerintah menciptakan *data-driven policy-making* di Indonesia. Keempat, *agility* atau kelincahan dalam bergerak. Poin ini perlu upaya yang lebih optimal mengingat budaya *data-driven* belum sepenuhnya terbentuk di BPKP.

⁶Auditor Muda pada Biro SDM

ADVIS: Menuju Data-driven Organization

Untuk mewujudkan keempat faktor di atas, Pusat Penelitian dan Pengembangan Pengawasan (Puslitbangwas) BPKP menginisiasi langkah awal dalam pembentukan budaya pengetahuan berbasis data dalam bentuk aplikasi yang disebut ADVIS atau Analisis Data dan Visualisasi. ADVIS merupakan aplikasi repositori analisis data yang bertujuan untuk menjadi rujukan utama bagi insan BPKP guna memperoleh data baik mentah maupun terolah dan juga *insight* dari analisis-analisis yang dilakukan oleh sesama pengguna yang tergabung dalam suatu *community of practice* (CoP) yang bernama *Community of Data Analytic*.

Sebagai auditor internal pemerintah, BPKP memperoleh berbagai data baik yang bersumber dari entitas yang menjadi objek pengawasan maupun laporan hasil pengawasan. Hal ini merupakan faktor yang sangat penting, tetapi sering terabaikan. Kita sering mendengar kalimat, 'Kita berada di atas tumpukan data'. Sementara itu, data sendiri diibaratkan sebagai sesuatu yang amat berharga seperti emas, berlian, atau sumber bahan bakar baru (*the new oil*). Hal ini mengindikasikan potensi yang amat besar, tetapi sayangnya belum mampu kita olah dengan baik. Hal

ini yang coba diinisiasi oleh ADVIS.

Selain potensi pemanfaatan data, bagian yang sangat penting dari kegiatan pengawasan adalah informasi hasil pengawasan. Kualitas informasi hasil pengawasan dan rekomendasi strategis BPKP, sayangnya, belum memiliki daya ungkit (*leverage*) yang cukup signifikan untuk menghasilkan *knowledge* berupa *insight* dan *foresight* dalam meningkatkan kinerja pemerintahan dan program pembangunan. Padahal, ketersediaan *insight* dan *foresight* tersebut dapat mendorong perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan yang lebih baik di negeri ini. Di sinilah *data analytic* berperan.

Sebagaimana diketahui, IIA 2020 menyarankan model maturitas baru untuk *Value of Internal Auditor*, yaitu level 1 *Governance, Risk, Control* (GRC); level 2 *Trusted Advisor*; dan level 3 *Value Driver*. Untuk mencapai level tersebut, kemampuan analisis dan pemodelan data diperlukan. Dengan visinya sebagai *trusted advisor*, mengindikasikan bahwa auditor BPKP dapat dikatakan wajib memiliki kemampuan tersebut. Saat ini, sayangnya, budaya pengetahuan berbasis data belum dianggap sebagai sebuah aset yang dapat memberi nilai tambah bagi organisasi. Di sinilah ADVIS mencoba untuk menjadi inisiator dengan harapan

budaya tersebut dapat mewujud.

Tantangan ke Depan

Salah satu tantangan terbesar dalam menciptakan *data-driven organization* adalah sulitnya mencapai titik kedewasaan. Pada tahun 2020 Seagate dan ESI ThoughtLab Research meneliti 1000 *top fortune companies* dan menemukan bahwa 68% di antaranya belum memanfaatkan data dalam bisnis prosesnya. Riset ini juga menyimpulkan bahwa salah satu alasan terbesar dari fenomena ini adalah banyaknya manusia sebagai anggota organisasi yang belum memercayai kekuatan data.

Hal serupa juga menjadi tantangan di BPKP. Tidak dapat kita pungkiri, kita masih belum sepaham bahwa data merupakan aset yang penting. Selain itu, keberadaan data di BPKP masih sporadis dan tersembunyi oleh budaya silo yang begitu kental. Dari sisi kompetensi, auditor kita juga masih memerlukan peningkatan kemampuan dalam hal penggunaan dan pengolahan data. Di samping itu, ekosistem data analitik belum tumbuh, literasi data rendah, dan sumber daya masih sangat terbatas.

Terdapat lima tahap yang perlu dilalui oleh sebuah organisasi mengenai kematangan dalam melihat data, meliputi *data resistant*, *data aware*, *data guided*, *data savvy* hingga *data-driven*. Apabila kita telaah dengan jujur, sebenarnya di manakah

tahapan BPKP saat ini? Jangan-jangan kita masih berada pada tahap *resistant* yang ditandai dengan sulitnya birokrasi dan kurangnya pemahaman diri terhadap kebutuhan data itu sendiri?

Beruntung, dengan adanya Agenda Prioritas Pengawasan, BPKP mulai bergerak setidaknya menuju *data aware*, yaitu saat ketika data mulai dikumpulkan dengan harapan agar mampu dianalisis lebih lanjut. Hal ini terbukti dengan keberadaan ADVIS, menjadi pelopor dan harapan demi terciptanya suatu organisasi *data-guided* dengan memanfaatkan data untuk melakukan *root-cause analysis* dalam *core business*-nya, yaitu pengawasan.

Kita tentu saja berharap di masa depan BPKP akan menjadi *data savvy* bahkan *data-driven* yang dapat mengumpulkan, menganalisis, serta melakukan pengawasan berbasis data. Kita berharap hasil pengawasan berbasis data akan menjadi kian bermakna.

It's Up to Us Now

Apabila kita mengharapkan dampak dari pengawasan yang kita lakukan, kita tidak boleh enggan melakukan pengukuran data selayaknya. Terlebih, saat ini APP yang menjadi *focal point* dalam kegiatan utama kita sangat kental dengan kebutuhan untuk mengolah data. Dengan adanya ADVIS, kita dapat

mengoptimalkan kebutuhan untuk memperoleh bahan yang diperlukan bagi kegiatan analisis pengawasan. Namun, ADVIS memerlukan kontribusi nyata seluruh insan BPKP terutama dalam hal data dan *knowledge sharing*.

Selain itu, pegawai BPKP juga perlu membekali diri dengan pengetahuan mengenai data, termasuk bagaimana cara mengolahnya secara optimal dan memperoleh *insight* darinya. Sekarang setelah menyadari bahwa kita terkubur dalam lautan data yang 'indah', saatnya bangun dan mulai merangkulnya dengan meningkatkan kompetensi guna menjadi insan pengawasan yang melekat data demi terlaksananya *data-driven supervisory*.

"All data has its beauty, but not everyone sees it."

Damian Mingle, Chief Data Scientist





Jadilah Pemberani

Putut Hardiyanto⁴

Cara Menjadi Menarik dalam 10 langkah sederhana kali ini mengulas tentang langkah “Jadilah Pemberani” sebagai tips berupa langkah lanjutan bagi Anda yang berminat menjadi pembaca untuk pembelajar aktif (*active reader for active learner*).

Langkah “Jadilah Pemberani” merupakan kumpulan catatan untuk mengaitkan rasa takut dengan kualitas hidup. Semakin kuat rasa takut Anda, semakin tidak berkualitas hidup Anda. Keberanian diperlukan untuk menyampaikan pandangan-pandangan yang bertentangan dan

mengambil rute baru di luar dugaan banyak orang. Jangan hanya senang membicarakan keberanian orang lain, mulailah membangun keberanian dan ceritakan kepada orang-orang yang Anda sayangi sebagai dongeng sebelum tidur.

Langkah “Jadilah Pemberani” merupakan kumpulan gagasan untuk (1) cita-cita Anda = masalah Anda, (2) tinggalkan yang tidak jelas, (3) hindari otoritas, (4) friksi itu biasa, (5) aman justru sering berbahaya, (6) keras kepala bisa ada baiknya, (7) bongkar praktik-praktik yang secara budaya

dianggap tidak waras, (8) tetapkanlah bata-batas Anda, (9) jangan takut ditolak, (10) jangan takut berkreasi, (11) menjeritlah secara produktif, dan (12) gunakan kata-kata tajam dengan bijak.

Cita-Cita Anda = Masalah Anda

Untuk mengukur tingkat kesulitan hidup yang Anda alami banyak hal yang dapat dilakukan, antara lain dengan mendefinisikan, menganalisis, atau menginvestigasi masalah agar dapat diperoleh pilihan-pilihan penyelesaian solutif untuk dievaluasi dan diterapkan (Jonassen, 2004). Langkah lain yang lebih mudah untuk diterapkan

⁴Subkoordinator Program, Evaluasi dan Pelaporan Penelitian dan Pengembangan

adalah dengan mengukur cita-cita, keinginan, hasrat, kehendak, harapan, serta sesuatu yang menyangkut apa yang Anda inginkan dalam hidup. Keinginan adalah sumber masalah Anda (Kompasiana, 2012).

Gede Prama mengatakan begitu sesuatu yang diinginkan diperoleh, maka kebahagiaan berakhir dan muncul keinginan baru. Begitu seterusnya. Iwan Fals dalam lagu “Seperti Matahari (1990)” menyebut bahwa keinginan adalah sumber pemberitaan, tempatnya di dalam pikiran, tujuan bukan utama, yang utama adalah prosesnya. Jika Anda memiliki sebuah cita-cita, keinginan, atau hasrat pribadi, ketahuilah bahwa Anda satu-satunya yang memiliki kepedulian cukup untuk mewujudkannya. Apa yang Anda perbuat, penampilan Anda, serta raihan-raihan Anda; ketiganya menjadi manifestasi dari kepedulian.

Tinggalkan yang Tidak Jelas

Meninggalkan yang tidak jelas adalah tentang menentukan batas nyaman. Jika Anda merasa sedang mengerjakan sesuatu yang terkesan tanpa tujuan atau tanpa hasil dan Anda mulai merasa tidak nyaman, hentikan. Jangan berjuang untuk sesuatu yang tidak kelihatan memiliki nilai. Orang lain juga demikian.

Kenyamanan adalah personal. Jadi, semakin tinggi tingkat kenyamanan, semakin dekat dengan batas yang Anda tentukan. Sebagai langkah awal boleh saja Anda menggunakan batas yang ditentukan orang lain. Contohnya, jika Anda mulai rutinitas *jogging*, Anda boleh mengikuti batasan orang lain sesuai usia Anda. Dengan semakin Anda menguasai teknik dan kemampuan Anda berlari, maka Anda cenderung menggunakan batas Anda sendiri.

Hindari Otoritas

Otoritas terkait dengan raja, budak, kebebasan, penindasan, aturan sewenang-wenang, dan otoritas tiruan. Agar dapat mengerjakan hal-hal menarik, Anda perlu memiliki kebebasan untuk bereksplorasi, bereksperimen, dan berinovasi. Hindari otoritas tiruan yang cenderung memunculkan aturan sewenang-wenang yang menjadikan Anda sebagai budak penuh dengan penindasan. Hindari otoritas tiruan yang bekerja untuk mengurung, menahan, dan membatasi kebebasan. Jadilah seorang raja yang memiliki kebebasan untuk melakukan hal-hal yang menarik.

Friksi Itu Biasa

Untuk mengerjakan hal-hal yang menarik sadarilah

bahwa friksi adalah hal biasa. Friksi dapat muncul dari Anda dan mereka yang menyanggah Anda dan juga bisa muncul dari para pengganggu dan penjahat. Sumber friksi adalah bersikap menerima, karakter yang mengganggu, dan menonjolkan diri.

Anda tidak ingin memaksakan diri untuk diterima, juga mungkin Anda malu jika menciptakan kehebohan. Anda mungkin merasa tidak berhak memutuskan yang Anda perlukan. Friksi yang bersumber dari para pengganggu dan penjahat bukan hal terberat yang harus dialami. Kadang-kadang untuk mengatasi sumber dari Anda dan orang-orang yang menyanggah Anda diperlukan banyak energi.

Aman Justru Sering Berbahaya

Aman dan bahaya adalah respons atas stres dan tantangan. Ketidadaan tantangan menimbulkan stres. Begitu pula sebaliknya, terlalu banyak tantangan menimbulkan bahaya (stres berlebih). Aman adalah kondisi saat tantangan berada pada level stres minimal.

Kehidupan yang mudah seperti pasir hisap, tanpa Anda sadari Anda sudah terhisap ke dalamnya. Anda tidak dapat bernapas, tidak dapat meraih tempat

yang ingin Anda tuju. Gaya hidup yang serba mudah menyebabkan orang malas bergerak yang memunculkan berbagai penyakit degeneratif, seperti diabetes dan hipertensi. Jika tidak segera Anda sadari, gaya hidup malas bergerak akan memasukkan Anda ke jurang bahaya. Jangan meluncur kecuali Anda memang harus melakukannya, seperti Ketika Anda sedang menuruni bukit dengan sepeda.

Keras Kepala Bisa Ada Baiknya

Berapa banyak orang yang memilih meninggalkan masalah atau menunda penyelesaian dan memilih masalah baru? Ini seperti orang yang terus berganti pasangan karena tak kunjung menemukan pasangan yang cocok untuk hidup bersama membangun rumah tangga. Rasa bosan muncul saat orang-orang tersebut melakukannya berulang kali tanpa hasil nyata. Menyerah itu membosankan.

Penyelesaian masalah adalah benda tak tergoyahkan dan kekuatan tak terhentikan. Untuk meraihnya diperlukan orang-orang keras kepala yang bersedia mengalami pahitnya frustrasi dan maju terus untuk mengatasinya.

Kekuatan untuk meraih benda tak tergoyahkan dan kekuatan tak tergantikan hanya dimiliki oleh orang-orang yang betul-betul menarik.

Bongkar Praktik-Praktik yang Secara Budaya Dianggap Tidak Waras

Manusia adalah makhluk budaya yang menjalani hidupnya mengandalkan budaya yang mewujud dalam tiga bentuk, yaitu gagasan (wujud ideal), aktivitas (wujud tindakan), atau artefak (wujud karya) (Kompasiana, 2021).

Komedi adalah cara manusia bertutur tentang situasi yang sangat mustahil, berlebihan, ketidaksesuaian identitas, salah paham, tentang absurditas. Pada level yang lebih dalam, komedi menjadi sarana kritik atas inkonsistensi sifat manusia, satir, dan kritik sosial. Buku “Mati Ketawa Cara Rusia” adalah contoh komedi agar orang-orang tetap tertawa, alih-alih menangis menghadapi himpitan kehidupan.

Dulu pada abad pertengahan, di Eropa orang-orang pernah membakar para penyihir yang dituduh sebagai dukun santet, tetapi belakangan ini *image* penyihir kembali dipulihkan oleh J.K. Rowling (lahir 1963) dengan menghadirkan

cerita tentang dunia penyihir dan pertarungan antara unsur jahat dan malaikat di dalamnya. Ada masa saat manusia boleh dijual bebas sebagai komoditi.

Apakah ini bukan budaya? Apa lagi yang perlu diluruskan? Apa yang akan Anda lakukan untuk mewujudkannya? Gagasan, tindakan, dan karya ternyata tidak selalu dipersepsikan sama di setiap masa dan wilayah.

Tetapkanlah Batas-Batas Anda

Ada garis putus-putus tegas yang perlu Anda torehkan untuk membedakan wilayah “Anda hancur berantakan” dengan “Anda hidup normal.” Garis ini juga pemisah tegas antara “Yang ingin Anda kerjakan” dengan “Yang diminta orang lain dari Anda.”

Selalu jadikan apa yang datang dari orang lain sebagai yang kedua. Utamakan yang berasal dari Anda. Cobalah, gunakan waktu dan dana untuk mengadopsi permintaan orang lain menjadi yang berasal dari Anda. Selalu pertahankan wilayah Anda dengan sepenuh hati dan kecintaan dari serangan mereka yang ingin menjebol benteng kewarasan Anda.

Jangan Takut Ditolak

Sebagai pembelajar aktif ada saat Anda membutuhkan

penerimaan dari orang lain. Ada tiga skenario yang dapat terjadi. Pertama adalah penerimaan ala “Jumpa Pers”, kedua ala “Cerita Dongeng”, dan yang ketiga adalah ala “Cerita Sejati”.

Penerimaan “Jumpa Pers” adalah berita untuk diketahui saja dan segera dilupakan begitu muncul berita terbaru. Penerimaan “Cerita Dongeng” memang terlihat menyenangkan, meskipun itu tidak bermakna apa-apa, karena lebih cocok sebagai pengantar tidur malam.

Penerimaan jenis ketigalah yang sesungguhnya Anda butuhkan. Penerimaan “Cerita Sejati” kadang-kadang menyakitkan dan terkadang berisi penolakan dan pengusiran. Namun, pada akhirnya cerita sejatilah yang memperkuat posisi Anda sebagai pembelajar aktif.

Jangan Takut Berkreasi

Lego adalah nama dagang dari sejenis mainan anak-anak yang paling banyak dipilih sebagai hadiah ulang tahun. Keunggulan Lego dapat berulang kali dimainkan dan anak-anak dapat memainkan kembali tanpa rasa bosan. Kuncinya adalah Lego sebagai unit dapat diurai menjadi balok-balok yang dapat disusun kembali

dalam kombinasi warna dan bentuk yang berbeda untuk menghasilkan kreasi baru.

Berkreasi adalah melakukan perbaikan terus-menerus melalui pemeriksaan, perubahan, dan mengatasi rasa frustrasi. Tindakan kreatif adalah membongkar perabotan, unsur-unsur, gagasan-gagasan, dan kesempatan-kesempatan. Kemudian menyusun kembali semuanya berdasarkan aturan yang berlaku dan kombinasi baru untuk menjadi lebih baik. Inilah saatnya menjaga semangat kreatif seperti yang dimiliki anak-anak yang sedang bermain Lego.

Menjeritlah Secara Produktif

Apa persamaan bayi dengan orang dewasa? Keduanya sama-sama memiliki senjata ampuh, yaitu menjerit saat menghadapi masalah yang rumit.

Bayi dan orang dewasa sama-sama menjerit saat menghadapi peristiwa yang berifat emosional dan muskil. Serangan balik secara tiba-tiba ke gawang lawan yang berlangsung cepat dan menghasilkan gol dapat

membuat orang dewasa menjerit histeris massal. Orang dewasa juga dapat menjerit histeris saat tak kuat lagi menahan emosi, karena merasa diperlakukan tidak adil oleh atasan kerja yang memarahinya. Hanya sang pemberani yang menjerit secara produktif dalam lembaran catatan-catatan yang nantinya dapat menjadi sumber inovatif untuk melakukan perubahan.

Gunakan Kata-Kata Tajam dengan Bijak

Jangan sekadar berkata-kata, pilihlah kata-kata. Penyair W.S. Rendra (1935-2011) pernah bertutur, “Kesadaran adalah matahari, kesabaran adalah bumi, dan perjuangan adalah pelaksanaan kata-kata”. Jadi, gunakan kata-kata terbaik untuk menyampaikan kompleksitas pengetahuan baru. Pena adalah senjata yang semakin tajam ketika semakin sering digunakan. Jadi, pilihlah kata-kata bijak Anda sebagai pembaca untuk pembelajar aktif.

“Words so innocent and powerless as they are, how potent for good and evil they become in the hands of one who knows how to combine them.”

Nathaniel Hawthorne, Novelis Amerika



Sistem Kerja (Baru) Instansi Pemerintah Pasca Penyederhanaan Birokrasi

Adrinal⁷

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi membawa dampak perubahan penyelenggaraan pemerintahan. Birokrasi pemerintahan terus berbenah diri melakukan penyempurnaan sistem kerja pasca penyederhanaan birokrasi. Keseriusan pemerintah dalam melaksanakan reformasi birokrasi terus dilanjutkan, meskipun ada sebagian pihak yang memandang skeptis terkait visi untuk mewujudkan birokrasi kelas dunia tahun 2024.

Awal tahun kita dikejutkan dengan keluarnya regulasi Sistem Kerja Instansi Pemerintah Pasca Penyederhanaan Birokrasi. Banyak hal baru yang diatur dalam ketentuan ini, dalam empat bulan setelah disahkan regulasi ini terus diperkenalkan kepada kementerian, lembaga, dan pemda.

Penyederhanaan Birokrasi

Dalam dua tahun terakhir isu penyederhanaan birokrasi mendapatkan perhatian banyak pihak. Tidak

hanya kalangan birokrasi pemerintahan, melainkan juga di kalangan akademisi dan pemerhati kebijakan publik. Sebagaimana sering disampaikan, penyederhanaan birokrasi dilakukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien guna meningkatkan kinerja pemerintahan dan pelayanan publik.

Penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian

⁷Analisis Kebijakan Madya pada Puslitbangwas

sistem kerja guna mewujudkan birokrasi yang dinamis, lincah, dan profesional. Jadi, aturan ini mengatur mekanisme kerja antara jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi, dan jabatan fungsional di lingkungan instansi pemerintah. Penyederhanaan birokrasi dilaksanakan pada instansi pusat dan instansi daerah.

Maksud dan tujuan dari penyesuaian sistem kerja dalam peraturan tersebut sebagai berikut: pertama, mewujudkan proses kerja yang efektif dan efisien; kedua, memastikan pencapaian tujuan, strategi, dan kinerja organisasi; ketiga, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia; dan keempat mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

Dengan Peraturan Menteri ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja pemerintahan dan pelayanan publik yang efektif dan efisien sehingga tercipta birokrasi yang dinamis dan profesional.

Dengan demikian sistem hierarki atau berjenjang kini tidak lagi menjadi sistem kerja aparatur sipil negara (ASN) sebagai penyelenggara pelayanan. Jenjang birokrasi yang disederhanakan dan kerja tim yang mengedepankan keahlian didukung teknologi, ekosistem digital dalam pemerintahan bisa

segera terwujud. Inilah salah satu pernyataan yang disampaikan oleh Sekretaris Deputi Kelembagaan dan Tata Laksana Kementerian PAN RB dalam acara Sosialisasi Peraturan Menteri PAN RB Nomor 7 Tahun 2022 di Kota Medan.

Hierarki yang berlapis mengakibatkan pengambilan keputusan menjadi relatif lama. Pada aturan baru ini terlihat bahwa prosedur yang panjang dipotong menjadi dua level saja. Dukungan teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan hal tersebut bisa dilaksanakan.

Pertanyaan yang mengemuka adalah bagaimana dalam realitas terkait penerapan sistem baru ini pada kementerian dan lembaga yang struktur dan jumlah ASN-nya relatif besar. Tugas dan tanggung jawab pimpinan pratama tentu menjadi semakin berat dalam mengendalikan unit organisasi. Paling tidak pada awal kebijakan ini dilaksanakan.

Pada kesempatan tersebut juga disampaikan bahwa pada ekosistem digital yang dibutuhkan adalah yang memuat seluruh bagian pengelolaan organisasi dan *human capital* ASN. Selain itu, dapat digunakan oleh seluruh ASN tanpa terkecuali di manapun, kapanpun, dan melalui perangkat apapun yang dimiliki.

Seluruh instansi pemerintah diwajibkan untuk segera menyesuaikan sistem kerja melalui penyempurnaan mekanisme dan proses bisnis birokrasi. Sistem kerja saat ini harus berorientasi pada percepatan pengambilan keputusan dan perbaikan pelayanan publik, dengan optimalisasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Dukungan digital sangat dibutuhkan dalam proses transformasi mekanisme tata kelola pemerintahan. Mekanisme kerja baru perlu diterapkan guna membangun budaya kerja baru yang lebih relevan pada era digital saat ini.

Dengan adanya ekosistem digital yang baik, jarak, lokasi, waktu, dan alat tidak menjadi halangan ASN serta instansi pemerintah untuk memberikan pelayanan prima. Pejabat fungsional juga bisa ditugaskan secara fleksibel, *changeable*, dan *moveable* dengan pengelolaan kinerja yang akuntabel.

Berdasarkan Permen PAN RB Nomor 7 Tahun 2022, sistem kerja adalah serangkaian prosedur dan tata kerja yang membentuk suatu proses aktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. PPT Pratama membawahi tim kerja yang sesuai dengan strategi pencapaian target. Secara umum, mekanisme kerja ini terdiri atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Fleksibilitas dalam Penugasan

Pejabat fungsional bisa melaksanakan tugas dari unit kerja atau pejabat setingkat eselon II lainnya, selama tugas tersebut sesuai dengan fungsi dan mendukung kinerja organisasinya. Pelaksanaan tugas lintas unit itu harus disertai dengan surat tugas. Fleksibilitas kerja ASN menjadi salah satu fokus dalam aturan yang baru ini.

Dalam tahap pelaksanaan, pejabat eselon II bisa membuka dialog kinerja dengan tim, hingga melakukan koreksi strategi sesuai dinamika pelaksanaan. Sementara ketua tim kerja, pejabat fungsional, dan pelaksana bisa mengoordinasikan kegiatan, melakukan pertemuan rutin, melaporkan pencapaian target, mengonsultasikan masalah dengan pemberi tugas, memberikan ide, hingga memastikan pencapaian target individu.

Dengan demikian ASN tidak lagi harus bekerja dalam kotak-kotak tertentu, melainkan fokus pada tujuan organisasi dengan cara yang lebih fleksibel. ASN dituntut untuk mampu berkinerja lebih optimal sesuai kompetensinya, dapat dimanfaatkan tidak hanya pada unit organisasi, melainkan juga di luar unitnya.

Selain itu adanya fleksibilitas

dalam penugasan akan memudahkan anggota organisasi leluasa menerima penugasan dari unit lain dalam satu kementerian, lembaga, dan pemda. Dan yang lebih menarik adalah dimungkinkan untuk menerima penugasan lintas kementerian, lembaga, dan daerah. Mekanisme terkait penugasan di luar unit kerja dijelaskan cukup lengkap dalam aturan ini.

Memberi Contoh dalam Penerapan

Regulasi baru terkait Sistem Kerja Baru yang diatur dalam Permen PANRB Nomor 7 Tahun 2022 merupakan sebuah terobosan baru. Dalam bulan Februari 2023 sistem kerja ini sudah harus berlaku di kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah. Hal ini sebagaimana disebutkan dalam salah satu pasal bahwa setahun setelah pemberlakuannya regulasi ini akan diterapkan secara penuh.

Jabatan fungsional yang digadang-gadang bukan pepesan kosong. Tampaknya hal ini akan segera berlaku. Tiap orang harus berkontribusi tinggi di organisasi. Tidak ada sekat lagi antara Jabatan Fungsional Pertama, Muda, dan Madya. Tidak harus Madya yang memimpin Muda dan Pertama. Peraturan ini mengatur bahwa Muda atau Pertama bisa memimpin Madya.

Peraturan ini benar-benar menarik jika bisa dilaksanakan. Artinya, selama ini yang berjenjang Madya, tetapi secara kompetensi tidak memenuhi kualifikasi, bersiaplah untuk gigit jari atau tergilas. Dengan adanya regulasi ini, jabatan koordinator dan subkoordinator otomatis hilang dan tak dikenal lagi. Sebagai pengganti ada sebutan baru yang disebutkan dalam peraturan ini, yaitu Ketua Tim. Ketua tim ini memiliki tugas untuk memimpin tim dalam setiap penugasan. Tentunya terkait *reward* dalam penghitungan angka kredit, Ketua Tim mendapatkan porsi yang lebih tinggi.

Bisa dipastikan tak ada lagi sekat dalam pelaksanaan tugas, semuanya semakin cair. Kompetensi dan kinerja akan menjadi kunci dalam penerapan regulasi ini. Keseriusan kementerian, lembaga, dan pemda akan benar-benar diuji dalam enam bulan ke depan. Kementerian PAN RB akan panen undangan termasuk kunjungan dari kementerian, lembaga, dan pemda yang ingin mengetahui lebih detail dan teknis aturan baru ini.

Diharapkan Kementerian PAN RB tidak hanya sibuk melakukan sosialisasi terkait kebijakan baru ini. Namun, Kementerian PAN RB harus sudah melaksanakan lebih awal aturan ini dan memberikan contoh bagaimana penyederhanaan

birokrasi dilakukan sesuai hakikat yang diharapkan. Anggapan hanya berganti baju bisa segera ditepis.

Jangan Hanya di Atas Kertas

Banyak kalangan yang mengharapkan setiap kebijakan yang disusun bertujuan untuk menjadikan keadaan menjadi lebih baik. Tidak menimbulkan masalah baru dalam pelaksanaannya. Tentu saja hal ini menjadi kontraproduktif dengan semangat reformasi birokrasi. Regulasi yang disusun ini tidak hanya di atas kertas, melainkan benar-benar diimplementasikan sesuai arahan Presiden Jokowi pada Oktober 2019 lalu.

Penerapan dua level instansi pemerintah seperti yang dijanjikan oleh Presiden Jokowi diharapkan benar-benar terlaksana. Jabatan eselon III bila ada menjadi sangat terbatas. Jika disinyalir masih ada kementerian dan lembaga yang masih memiliki eselon III dan IV yang tidak mengindahkan perintah dari Presiden ini, apakah Kementerian PAN RB bisa memberikan sanksi atau paling tidak teguran kepada kementerian, lembaga, dan pemda tersebut? Ini menjadi pekerjaan rumah yang besar agar aturan ini tidak terkesan terbang pilih. Selain itu, bagaimana kementerian, lembaga, dan pemda menyikapi ini. Apakah ini tidak hanya di atas kertas saja?

Selama ini masih banyak kebingungan kementerian, lembaga, dan daerah dalam melaksanakan berbagai regulasi yang dikeluarkan. Bagaimana Kementerian PAN RB menerapkan regulasi ini di lingkungan sendiri? Wajar jika berbagai pihak mengharapkan Kementerian PAN RB memberikan contoh dalam pelaksanaannya.

Selain itu, bagaimana melakukan pemantauan atas pelaksanaan regulasi ini? Inilah sebagian pertanyaan yang perlu kita tunggu jawabannya. Di penghujung ulasan tentu saja menjadi harapan kita agar aturan yang baru ini bertujuan untuk membangun birokrasi yang lebih baik di masa depan. Semoga saja.





Pengamanan Aset Digital dari Ancaman Kejahatan

Ari Andar Wulan^{*}

Teknologi informasi komputer (TIK) berkembang sangat pesat. Semua hal yang bersifat manual menjadi digital. Era teknologi digital mengubah bentuk tradisional media, seperti dokumen, foto, atau yang berbentuk *based on paper* menjadi model menggunakan data yang dibuat oleh atau melalui teknologi. Perubahan ini dikenal dengan istilah transformasi digital.

Saat ini penggunaan teknologi informasi komputer oleh semua pihak terus meningkat. Sejalan dengan performa kemampuan komputer yang semakin baik didukung mikrokomputer yang menjanjikan memori semakin besar dan semakin cepat untuk dapat mengolah data secara cepat dan tepat. Lahirnya berbagai situs pelayanan berbasis web menggunakan jaringan internet memungkinkan

semua hal saling terhubung.

Penggunaan TIK di organisasi bisa diartikan sudah menerapkan satu teknologi/ aplikasi yang satu dengan lainnya hampir semuanya saling terkoneksi. Di tingkat perseorangan pun saat ini telah terbiasa satu *device* terhubung dengan *device* lainnya, seperti *laptop* yang terkoneksi dengan *handphone*. *Handphone* terkoneksi dengan televisi. Bahkan akunnya bisa saling dipertukarkan pada *device* tersebut.

^{*}Auditor Madya pada Puslitbangwas

Data protection sangat erat kaitannya dengan *cyber security*. Data digital sebagai aset digital dan peran vital penggunaan teknologi informasi komputer yang dibangun organisasi, tentunya menjadikan aset digital tersebut membutuhkan pengamanan (*cyber security*) yang memadai. Organisasi mengembangkan *cyber security* dalam upaya mencegah atau mengurangi risiko ancaman yang menasar pada sistem komputer. Di sebuah media disebutkan bahwa Gartner.com mendefinisikan *cyber security* sebagai tindakan yang dilakukan orang, kebijakan, proses, dan teknologi untuk melindungi aset sibernya dari serangan atau akses ilegal³⁰.

Pentingnya Cyber Security

Berdasarkan fakta, dunia digital tidak hanya menawarkan peluang dan manfaat besar bagi publik dan kepentingan bisnis, melainkan juga kerentanan terhadap keamanan aset digital. Tindak kejahatan suatu serangan dunia maya (*cyber crime/cyber threats*) seringkali terjadi terhadap aset digital milik organisasi.

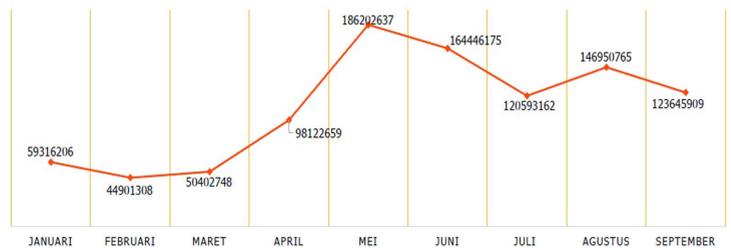
Selama kurun waktu 2021, Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) mendeteksi 1,65 miliar pergerakan anomali di dunia maya. Macam serangan dunia maya teridentifikasi 62%

merupakan *malware* yang bisa membahayakan komputer dan penggunaannya melalui penyebaran virus komputer, *spyware*, *worms*, dan lainnya; 10% serangan Trojan; dan 9% menargetkan untuk pengumpulan informasi.

Lebih lanjut, BSSN juga menangkap adanya insiden *hacking* sejumlah 5.574 kasus yang ditargetkan kepada situs pendidikan

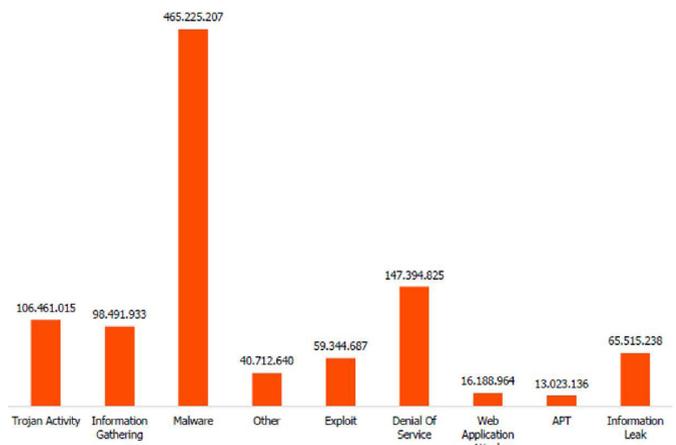
36,49%, situs swasta 25,1%, dan situs milik pemerintah 18,23%. Apabila dibandingkan dengan data tahun 2020, jumlah kejadian sekitar 400 juta kali serangan dunia maya atau terjadi kenaikan kejadian 4 kali lipat serangan dalam kurun waktu setahun. Hal ini menggambarkan betapa serius risiko serangan dunia maya bahkan pada tingkat domestik yang terjadi di Indonesia.

Gambar 1. Total Traffic Anomaly/Cyber Attack 2021



BSSN recorded 994,581,569 traffic anomalies/cyber attacks in 2021 (1 January to 30 September). The highest traffic anomaly occurred in May 2021 with a total of 186,202,637 anomalies.

Gambar 2. Top Traffic Anomaly Categories



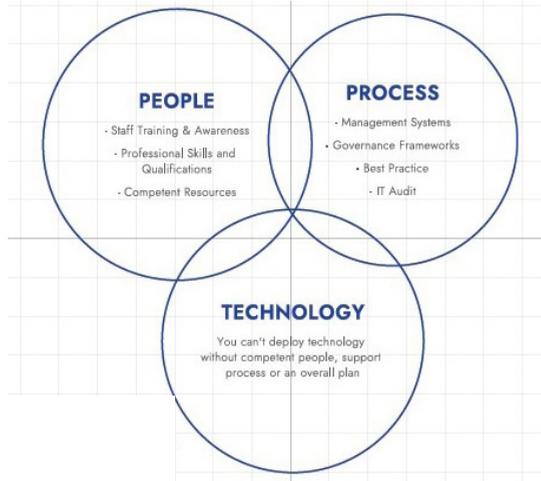
³⁰<https://www.gartner.com/en/topics/cybersecurity> diakses tanggal 4/7/2022.

Penerapan Cyber Security

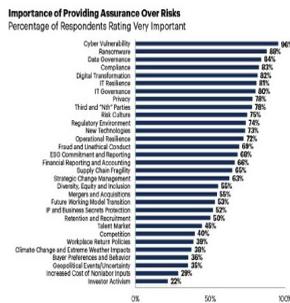
Tiga pilar harus berjalan di *cyber security* dalam suatu sistem manajemen keamanan informasi (*Information Security Management System/ISMS*) yang efektif, yaitu *people*, *process*, dan *technology*³¹. Pada praktiknya, *cyber security* membangun ketiga pilar ISMS dalam rangka memberi perlindungan kepada *critical system* dan *sensitive information* organisasi yang risiko sibernya bila terjadi kegagalan pengamanan aset digital akan berdampak pada kebocoran data organisasi.

Kesalahpahaman umum yang terjadi bahwa *cyber security* adalah tentang teknologi. Seringkali pengambilan keputusan yang diambil organisasi adalah mereka menempatkan pemasangan teknologi yang paling mumpuni atau paling terkini dalam usahanya mengamankan data digital. Sebetulnya yang berkontribusi paling besar pada *cyber security* yang efektif adalah *people* (SDM). SDM harus disiapkan terlebih dahulu. Dalam pilar SDM, elemen yang menjadi perhatian mencakup *training* dan *awareness* yang baik terhadap keamanan digital, memiliki keterampilan dan kualifikasi, serta cakap.

Gambar 3. Tiga Pilar Cyber Security



Gambar 4. Hasil Survei Gartner.com



2022 Gartner Audit Key Priorities and Risks Survey

- Organizations rate cyber vulnerability (96%) and ransomware (88%) most important risks
- More sophisticated attacks lead average recovery costs to more than double over past year
- Organizations rate "third and 'Nth' parties risk" (78%) among most important risks
- 82% of organizations unknowingly give third parties broad access to cloud-residing data

Selanjutnya "Proses" adalah pilar kedua yang rentan mencakup *management systems, frameworks* tata kelola *cyber security, better practices*, dan *IT audit*.

Dengan meningkatnya jumlah ancaman siber, menjadi penting bagi rencana audit di setiap organisasi untuk memasukkan audit terhadap *cyber security*.

Kerentanan keamanan digital (*cyber vulnerability*) dapat menimbulkan risiko serius bagi seluruh organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil survei yang dilakukan oleh Gartner.com pada tahun 2022, yaitu hampir semua perusahaan responden atau 96% perusahaan memasukkan *cyber vulnerability* sebagai risiko paling genting, sehingga perlu dimasukkan dalam *audit plan* pada tahun berjalan.

³¹<https://redpiranha.net/news/3-pillars-isms> diakses tanggal 4/7/2022.



Kegiatan Berbagi Pengetahuan *Library Café* Semester I Tahun 2022

M. Tasya Renaldo KM²

Inovasi *Library Café* telah memperoleh penghargaan Top 45 Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2020 dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB). Penghargaan tersebut membuktikan bahwa *Library Café* telah diakui sebagai sebuah inovasi pelayanan publik yang telah memberikan manfaat kepada masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung. Akan

tetapi hal tersebut tidak boleh menjadi alasan untuk berpuas diri. Inovasi pelayanan publik dari *Library Café* perlu dipastikan keberlanjutannya, bahkan bila perlu harus ditingkatkan.

Pada semester I Tahun 2022 ini, kegiatan *sharing session* atau *knowledge sharing* pada *Library Café* telah sering terlaksana. Unit kerja yang melaksanakan pun beragam, dari unit kerja di Kantor Pusat BPKP dan unit kerja Perwakilan BPKP.

Kegiatan tersebut umumnya *sharing session* internal unit kerja. Adapun untuk internal dan eksternal unit kerja biasanya dilakukan secara *hybrid*, yaitu luring dan daring.

Data pada tim *Library Café* BPKP, sampai dengan 21 Juni 2022 telah dilakukan 31 kegiatan *sharing session* secara *hybrid*. Unit kerja yang paling sering melaksanakan kegiatan adalah Puslitbangwas sebanyak tujuh kali dan Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat sebanyak enam kali.

²Subkoordinator Pengembangan, Inovasi, dan Manajemen Pengetahuan

Library Café juga diundang oleh KemenPAN-RB untuk mengikuti Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) Tahun 2022 melalui kelompok khusus. Pada KIPP tersebut, disampaikan bahwa *Library Café* telah mengembangkan inovasinya dengan membuat bentuk baru, berupa podcast dan *knowledge day*, kolaborasi penyelenggaraan *Library Café* oleh dua atau lebih unit kerja, serta pelibatan lebih aktif *stakeholder* di luar BPKP, baik sebagai *influencer* maupun peserta.

Musuh dari inovasi adalah stagnasi dari inovasi itu sendiri. Keikutsertaan *Library Café* pada KIPP Tahun 2022 melalui kelompok khusus tersebut membuktikan *Library Café* terus berubah sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*-nya.

Dalam rangka perayaan Hari Ulang Tahun ke-39 BPKP, diselenggarakan juga Lomba *Library Café*. Lomba dilaksanakan dalam rangka mendorong unit kerja untuk mengaktifkan *Library Café* sebagai *trigger* peningkatan kinerja dengan penyelarasan topik *sharing session* sesuai kebutuhan organisasi.

Lomba juga dibuat untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas *Library Café* dalam membentuk budaya literasi melalui *sharing* pengetahuan di setiap unit kerja, dalam rangka meningkatkan inovasi dan kinerja BPKP, guna mewujudkan BPKP yang Ber-MAKNA (Berintegritas, Manfaat, Akuntabel, Kolaboratif, Nilai Tambah, dan Adaptif).

Kriteria penilaiannya sebagai berikut:

- Keaktifan dan kreativitas Kegiatan *Library Café*;

- Dukungan pimpinan yang didukung dengan SK Tim;
- Keberlangsungan *Library Café* yang diwujudkan dengan Program Kerja;
- Keterlibatan *stakeholder* dalam kegiatan *Library Café*; dan
- Keunikan desain ruangan *Library Café*.

Dengan kriteria tersebut, terlihat bahwa lomba tidak hanya menilai keindahan desain ruangan *Library Café*, melainkan juga keseriusan unit kerja dalam mengelola pengetahuan yang terlihat dari komitmen dan keaktifan pelaksanaan kegiatan berbagai pengetahuan di *Library Café*. Sebagai pemenang lomba, Perwakilan BPKP Sumatera Barat meraih peringkat pertama, diikuti Perwakilan BPKP Kepulauan Riau dan Perwakilan BPKP Sulawesi Selatan.





15/03/2022 08:14

Pelatihan Penyusunan Pedoman Pengawasan APP

Yulia P. Rahman⁹

Puslitbangwas BPKP berkesempatan untuk berdiskusi dengan peserta diklat pelatihan penyusunan pedoman pengawasan APP. Agenda Prioritas Pengawasan (APP) sendiri merupakan kebijakan pengawasan tahunan BPKP yang menjadi acuan dan strategi pelaksanaan pengawasan agenda strategis pemerintah. APP yang ditetapkan oleh BPKP juga menjadi acuan *priority product delivery* kepada pemangku kepentingan (*stakeholder*) utama BPKP yaitu Presiden RI dan jajaran eksekutif di level pemerintah pusat.

Pelatihan di hari kedua membahas mengenai metode penelitian dan alat statistik yang dapat digunakan dalam memaknai APP 2022. Adapun materi yang disampaikan dalam pelatihan yaitu Pola Pikir, Pemaknaan, dan Desain Pengawasan Agenda Pengawasan Prioritas (APP) 2022.

Pada sesi pertama di kelas Metode Penelitian, materi yang dipaparkan oleh tim pengajar Puslitbangwas BPKP meliputi:

- Konstruksi dan Ekspektasi APP 2022;
- Pola Pikir dan Konvergensi APP 2022;

- Pendekatan Desain Pengawasan APP 2022;
- Infrastruktur Pedoman/ Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan;
- Analisis dan Sintesis Hasil Pengawasan;
- Pelaporan dan *Engagement* dengan *Stakeholders*; serta
- Laporan Presiden.

Pada sesi ini diberikan contoh bagaimana pemaknaan dan operasionalisasi APP 2022 yang telah dilakukan oleh Puslitbangwas BPKP untuk dua topik yang dilaksanakan pada triwulan I Tahun 2022, yaitu tentang Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan Transformasi Energi Baru Terbarukan (EBT).

⁹Auditor Muda pada Puslitbangwas

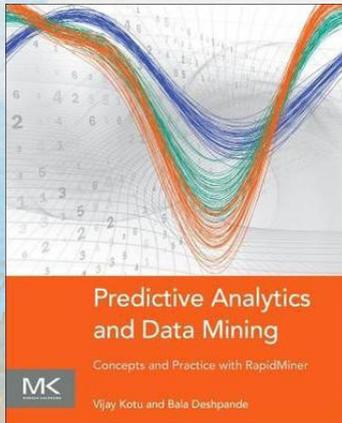
Sedangkan pada sesi kedua di kelas Alat Statistik, tim pengajar Puslitbangwas memberikan materi sebagai berikut:

- *Research Based Audit/ Supervisory*;
- Tahapan Audit dengan Pendekatan Statistik;

- *Data Collection: How to Determine Sample Selection*;
- *Sample Method*;
- *Validity Test*;
- *Data Analysis Method: Qualitative & Quantitative*; dan
- *Making Good Survey*.

Dengan adanya pelatihan ini, harapannya, pola pikir, pemaknaan, dan pendekatan pengawasan yang coba ditawarkan oleh Puslitbangwas dapat memudahkan unit penanggungjawab dalam mengoperasionalkan APP 2022.





Penulis:
Vijay Kotu
Bala Deshpande

Penerbit:
Morgan Kaufmann

Jumlah Halaman:
446 halaman

Analisis Prediktif dan Data Mining dengan Cara Mudah

Nur Asyiah¹⁰

Perkembangan peran auditor internal pemerintah untuk menjadi mitra strategis bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah (K/L/D) menuntut auditor internal pemerintah dapat memberikan rekomendasi yang dapat memberikan nilai tambah/perbaikan bagi K/L/D. Rekomendasi perbaikan yang strategis dan berkualitas dapat dihasilkan dari kemampuan analitis terhadap data yang tersedia secara mendalam. Untuk dapat melakukan pengimplementasian *data analytics* secara baik, maka diperlukan sebuah kerangka kerja yang berisikan empat elemen, yaitu *Data, Tools, People, dan Process* (KPMG, 2019).

Buku ini menjelaskan secara mudah konsep-konsep dasar dari *data analytics* serta implementasinya dengan menggunakan sebuah *tool*, sebagai salah satu elemen kerangka kerja implementasi *data analytics*, yang bersifat *open source* bernama RapidMiner.

Ditulis oleh Vijay Kotu, seorang *Senior Director of Analytics* di Yahoo! yang telah berkecimpung di dunia *data analytics* selama lebih dari satu dekade dengan fokus pada *business intelligence, data mining, web analytics, experimentation, information design, data warehousing, data engineering, dan developing analytical teams*. Ditulis bersama dengan rekannya, Bala Deshpande, pendiri

SimaFore, sebuah perusahaan konsultan dan pengembangan aplikasi analitik. Bala Deshpande memiliki pengalaman lebih dari dua puluh tahun dalam melakukan berbagai teknik analisis data dalam berbagai bidang.

Penulis mencoba menyajikan sekitar dua puluh algoritma kunci yang seringkali digunakan secara luas dengan kerangka sebagai berikut:

1. Memberikan contoh penggunaan praktis untuk setiap algoritma;
2. Memberikan penjelasan bagaimana algoritma tersebut bekerja dalam bahasa yang sederhana;
3. Memberikan penjelasan rinci untuk mengimplementasikan algoritma tersebut dengan menggunakan RapidMiner.

¹⁰Auditor Muda pada Puslitbangwas

Apa Itu Data Mining?

Pada bab pengantar, penulis menjelaskan terlebih dahulu definisi dari *data mining*. Secara sederhana *data mining* dapat diartikan sebagai sebuah proses untuk menemukan pola yang berguna dari sekumpulan data. Bagaimanapun ada banyak pengertian mengenai *data mining* tergantung dari konteks penggunaannya. Namun, buku ini menjelaskan gambaran *data mining* secara umum mulai dari fitur-fitur penting, tujuan, taksonomi, dan metode umum mengenai *data mining*.

Untuk menemukan pola yang bermakna dari suatu data, maka diperlukan metode komputasi khusus yang didapat dari ilmu statistik, *machine learning*, dan *artificial intelligence*. Ilmu *data mining* juga erat

kaitannya dengan sistem *database*, *data cleansing*, visualisasi data, eksplorasi data analisis, dan evaluasi performa.

Jenis-Jenis Data Mining

Data mining dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori, yaitu kategori *supervised* dan *unsupervised learning model*. *Supervised learning model* merupakan teknik yang memprediksi nilai variabel *output* berdasarkan nilai variabel *input*-nya. Dengan mempelajari nilai *output* berdasarkan nilai *input* dari *dataset* yang tersedia, model ini menggeneralisasi hubungan antara variabel *input* dan *output*, lalu menggunakannya untuk memprediksi *dataset* yang hanya diketahui nilai variabel *input*-nya saja. Variabel *output* yang diprediksi disebut variabel *class* atau *target*. Teknik ini membutuhkan data yang

cukup untuk mendapatkan model pembelajarannya.

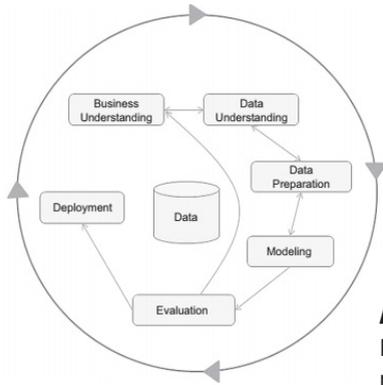
Adapun *unsupervised learning model* merupakan teknis untuk menemukan pola pada data yang tidak berlabel. Dalam hal ini, kita tidak mencari nilai *output* yang akan diprediksi. Tujuannya adalah menemukan pola berdasarkan hubungan di antara data itu sendiri.

Data mining juga dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa teknik yaitu, klasifikasi, regresi, *clustering*, asosiasi, deteksi anomali, *time series*, dan *text mining*. Teknik-teknik klasifikasi tersebut dapat diselesaikan dengan menggunakan berbagai pendekatan atau algoritma. Pilihan algoritma yang akan digunakan tergantung pada tipe *dataset*, tujuan *data mining*, struktur data, *data outlier*, jumlah data, jumlah atribut, dan lain sebagainya. Untuk memudahkan pembaca, penulis telah merangkum seperti tersaji pada tabel 1.

Tabel 1. Contoh Penggunaan *Data Mining* dan Algoritma untuk Masing-Masing Teknik

Teknik	Tujuan	Algoritma	Contoh penggunaan
Klasifikasi	Memprediksi apakah suatu data memiliki kesamaan dengan kelas yang telah didefinisikan sebelumnya. Prediksi dilakukan berdasarkan pembelajaran dari suatu <i>dataset</i> .	<i>Decision trees, neural networks, Bayesian models, induction rules, k-nearest neighbor</i>	Untuk mengklasifikasikan pilihan partai seseorang atau mengklasifikasikan pelanggan baru ke dalam kategori pelanggan yang telah ada.
Regresi	Memprediksi nilai variabel target. Prediksi dilakukan berdasarkan pembelajaran dari suatu <i>dataset</i> .	<i>Linear regression, logistic regression</i>	Memprediksi tingkat pengangguran di tahun depan, memperkirakan premi asuransi
Deteksi Anomali	Memprediksi apakah suatu data merupakan <i>outlayer</i> jika dibandingkan data lainnya dalam suatu <i>dataset</i> .	<i>Distance based, density based, local outlier factor (LOF)</i>	Deteksi transaksi <i>fraud</i> , deteksi gangguan jaringan
<i>Time series</i>	Memprediksi nilai variabel target di masa mendatang berdasarkan data historis sebelumnya	<i>Exponential smoothing, autoregressive integrated moving average (ARIMA), regression</i>	Memprediksi nilai penjualan, jumlah produksi
<i>Clustering</i>	Mengidentifikasi <i>cluster</i> dalam <i>dataset</i> berdasarkan properti yang ada	<i>k-means, density-based clustering (e.g., density based spatial clustering of applications with noise [DBSCAN])</i>	Menemukan segmen pelanggan dalam sebuah perusahaan berdasarkan data transaksi, web, dan data panggilan pelanggan
Asosiasi	Mengidentifikasi hubungan antara <i>item</i> berdasarkan data transaksi	<i>Frequent Pattern Growth (FP-Growth) algorithm, Apriori algorithm</i>	Menemukan peluang bagi penjual berdasarkan data pembelian

Gambar 1. Framework CRISP Data Mining



Framework Data Mining

Salah satu *framework* yang banyak digunakan dalam dunia *data mining* adalah *framework* CRISP-DM yang merupakan singkatan dari *Cross Industry Standard Process for Data Mining. Framework* ini dikembangkan oleh sebuah konsorsium yang terdiri dari banyak perusahaan yang berkecimpung di dalam *data mining. Framework* tampak pada gambar 1.

Business Understanding dan Data Understanding.

Proses *data mining* diawali oleh pemahaman terhadap permasalahan yang ingin diselesaikan, kaitannya dengan proses bisnis, dan data yang diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan atau pertanyaan-pertanyaan tersebut. Langkah ini merupakan salah satu langkah terpenting dalam *data mining*, karena tanpa permasalahan yang terdefinisi dengan baik akan sulit untuk menyiapkan *dataset* dan memilih algoritma yang tepat.

Data Preparation.

Mempersiapkan *dataset* merupakan langkah yang cukup memakan waktu, karena sangat jarang data yang tersedia telah sesuai dengan bentuk yang dibutuhkan oleh algoritma *data mining*. Kebanyakan algoritma *data mining* membutuhkan data terstruktur dalam bentuk di mana satu *record* data ditulis dalam baris dan setiap kolom mendefinisikan atribut.

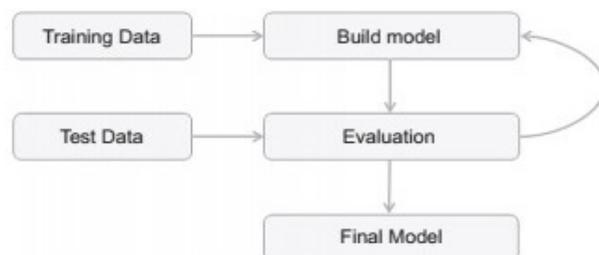
Modeling. Model merupakan representasi abstrak dari data dan hubungannya dalam sebuah *dataset*. Langkah-langkah dalam membuat model dimulai dengan menyiapkan *training dataset*, sebuah *dataset* yang berisikan *records* dari semua nilai atribut, termasuk nilai dari atribut *target/class*. Setelah itu kita menentukan algoritma

yang akan digunakan sesuai dengan tujuan dilakukannya *data mining* (klasifikasi/ regresi/*clustering* dan lain sebagainya).

Evaluation. Setelah membuat model, maka model tersebut harus diuji dengan menggunakan *validation dataset* yang bisa kita ambil dari beberapa *records* yang telah disiapkan dari *training dataset*. Sebagai contoh jika kita memiliki 10 *records training data*, 7 *records* kita gunakan untuk membuat model, dan 3 *records* lainnya kita gunakan sebagai *validation dataset* untuk menguji validitas dari model tersebut.

Deployment. *Deployment* merupakan tahap saat model siap digunakan. Dalam praktiknya, hasil dari *data mining*, baik berupa model maupun *rules asosiasi/clustering* harus diasimiliasikan ke dalam suatu bisnis proses dengan menggunakan aplikasi/*software* khusus. Tahap ini akan mengarahkan kita untuk melihat beberapa faktor penting, yaitu menilai kesiapan model, teknis integrasi, waktu respons, pemeliharaan model, dan asimilasi.

Gambar 2. Proses Pemodelan



Terdiri dari tiga belas bab mencakup bab pendahuluan dan penjelasan mengenai proses *data mining* sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bab-bab selanjutnya menjelaskan secara detail atas masing-masing teknik *data mining*, dimulai dari skema yang paling sederhana hingga skema yang lebih kompleks.

Setiap bab menjelaskan secara rinci algoritma yang dapat digunakan untuk teknik yang sedang dibahas pada bab tersebut dengan menggunakan contoh yang sederhana serta bagaimana implementasinya dengan menggunakan RapidMiner.

Buku ini merupakan buku yang tepat baik bagi *business analyst*, *data*

analyst, maupun siapapun yang ingin mempelajari *data mining*. Dengan membaca buku ini, pembaca diharapkan mendapat pemahaman yang komprehensif dalam menggunakan berbagai teknik *data mining* yang tepat untuk membuat prediksi atau menemukan suatu pola pengetahuan baru sesuai dengan data atau permasalahan yang ada.

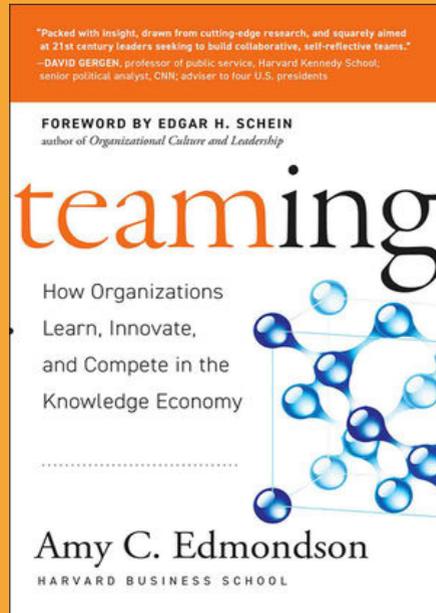


Penulis:
Amy C. Edmondson

Penerbit:
Harvard Business School

Tahun Terbit:
2012

Jumlah Halaman:
352 halaman



Bekerja Sama:

Organisasi Pembelajaran dan Penerapannya

M. Aditya E. Prathama¹¹

Dalam era yang dinamis dan penuh disrupti, organisasi dituntut untuk dapat berkembang, belajar, dan adaptif terhadap kebutuhan para pemangku kepentingan. Perubahan tersebut bukan lagi sebuah inovasi dan eksperimen, namun kebutuhan agar organisasi terus bertahan. Terlebih lagi, perkembangan internet menjadi masyarakat 4.0 memastikan bahwa informasi yang tersedia semakin spesifik, tetapi kebutuhan terhadap solusi harus dapat

menggabungkan keahlian dari berbagai informasi yang tersedia. Perkembangan tersebut mengharuskan organisasi berkembang menjadi organisasi pembelajar. Diperlukan langkah yang signifikan untuk mengubah organisasi tersebut agar dapat menjadi organisasi pembelajar yang berkelanjutan

Warisan Era Industri: Organisasi Top-Down yang Efisien

Sejak adanya perkembangan mesin di era industri,

organisasi dituntut untuk lebih efektif, efisien, meminimalkan kerugian, dan rutin. Indikator dan anggaran ditetapkan sebagai acuan kerja. Struktur organisasi ditetapkan dalam rantai hierarki dengan kewenangan yang absolut. Pegawai dipacu untuk memenuhi target, sementara inovasi diperlakukan sebagai deviasi yang telah menerima diskresi. Manajer dan pimpinan dituntut untuk bisa memantau operasi yang kompleks untuk menghasilkan keluaran yang diharapkan. Tim dan inovasi dikhususkan

¹¹Auditor Pertama pada Biro SDM

dalam divisi tertentu. Masing-masing organisasi berperan sesuai dengan jabatan dan fungsinya masing-masing. Inilah yang kita kenal sebagai organisasi yang dibentuk untuk mengeksekusi (*organization-to-execute*).

Organisasi Pembelajar: Tantangan Organisasi di Era Baru

Bayangkan tim yang ada di rumah sakit: Pada saat ada keadaan darurat, rumah sakit menerima pasien dengan keadaan yang berbeda-beda. Namun, tim yang menerima merupakan masing-masing ahli di bidangnya yang diminta untuk bekerja sama saat itu, saat mereka mungkin tidak memiliki pengalaman satu tim sebelumnya.

Personil tim merupakan anggota divisi yang berbeda, dituntut untuk bekerja sama hanya dalam kejadian tersebut. Inovasi organisasi merupakan suatu keharusan, karena nyawa taruhannya. Berdasar dari pengalaman ini, kita dapat melihat bagaimana organisasi pembelajar terbentuk (*organization-to-learn*).

Organisasi pembelajar bukan dimaksudkan untuk mengubah total struktur organisasi saat ini. Sebaliknya, pemimpin di jenjang hierarkis merupakan kebutuhan yang dapat membentuk organisasi pembelajar.

Perubahan terpenting adalah bagaimana pimpinan tersebut mengubah pola pikir, membuat kerangka pembelajar, dan berperan aktif dalam perkembangan organisasi. Pimpinan harus mampu memberdayakan staf dan sumber daya yang dimilikinya sebagai organisasi pembelajar dengan menciptakan lingkungan yang memiliki keamanan psikologis.

Staf akan menyuarakan ide dengan nyaman tanpa khawatir adanya retribusi terhadap posisinya. Pimpinan organisasi juga dapat menerapkan pola pembelajar dengan meyakinkan masing-masing bahwa staf dipilih atas dasar keahlian tertentu dan memiliki tujuan optimistik yang satu.

Terakhir, pimpinan harus dapat melakukan manajemen konflik yang tepat. Hal ini disebabkan tensi dalam melaksanakan suatu tugas merupakan hal yang pasti ada. Namun, konflik yang terjadi akibat tensi tersebut tidak dapat dibiarkan berkembang menjadi konflik emosional atau personal. Dengan mengeluarkan kedua unsur tersebut, konflik dapat berkembang untuk menginovasi dan memenuhi tujuan organisasi.

Kegagalan adalah Advokasi Inovasi

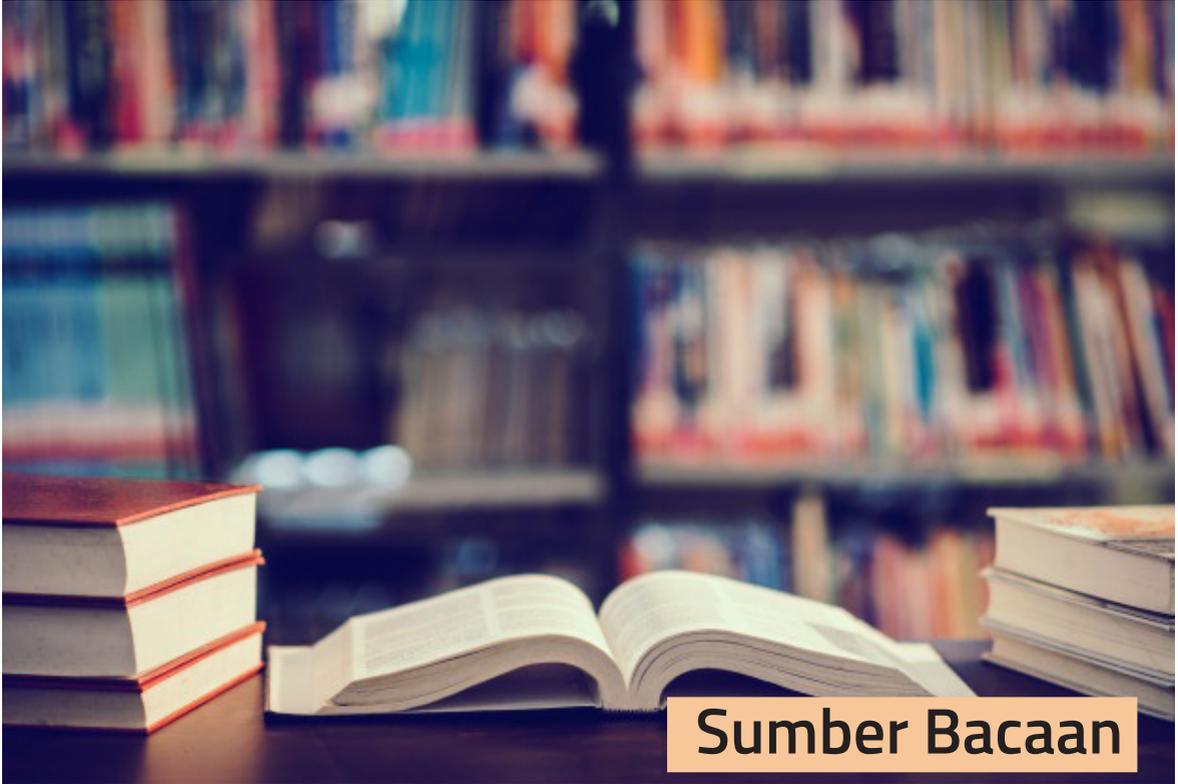
Kegagalan adalah satu proses yang tidak dapat

dihindari, tetapi kegagalan dapat menginisiasi bagaimana organisasi mengembangkan tugasnya.

Dalam mengeksekusi tugas, kegagalan, terutama yang berpengaruh langsung kepada capaian keluaran organisasi dan anggaran merupakan hal yang sulit untuk didiskusikan. Manajemen dan staf berusaha menghindari diskusi kegagalan, karena kegagalan tersebut dijadikan atribut sebagai kegagalan personal.

Sebagaimana organisasi pembelajar merupakan organisasi yang memiliki keamanan psikologis, pimpinan organisasi harus menginisiasi stafnya untuk berbicara kegagalan sebagai kegagalan tim, melepaskan atribut kegagalan staf, dan mendukung organisasi untuk belajar dari kegagalan tersebut.

Bekerja sama merupakan kata sifat, bukan kata benda sebagaimana organisasi tersebut sebelumnya dimaksudkan. Bekerja sama merupakan sistem organisasi yang dinamis, efektif, pembelajar, dan adaptif. Untuk organisasi yang mengakses data yang kompleks, lingkungan yang bervariasi, dan tuntutan terhadap keluaran yang memadai, bekerja sebagai sebuah tim merupakan cara bagi organisasi untuk mengembangkan budaya yang berkelanjutan.



Sumber Bacaan

Coenraad R.D¹²

Pada kesempatan ini rubrik IDE akan mengulas tentang “Sumber Bacaan”. Dalam penelitian ilmiah, dikenal banyak hal yang bisa menjadi “Sumber Bacaan”.

Beberapa di antaranya sebagai berikut:

1. Buku Teks

Buku Teks adalah tulisan ilmiah yang dijilid rapi yang diterbitkan dengan interval yang tidak tentu. Buku Teks berkenaan dengan suatu bidang ilmu yang isinya

menyeluruh dan biasanya digunakan sebagai buku wajib dalam mata kuliah tertentu.

2. Jurnal

Jurnal adalah majalah ilmiah yang berisi tulisan ilmiah atau hasil-hasil seminar yang diterbitkan oleh suatu himpunan profesi ilmiah. Biasanya jurnal terbit sekali dalam tiga bulan atau sekitar 3-4 kali setahun. Jurnal berisi lebih dari satu artikel ilmiah dalam satu volume yang ditulis oleh banyak ilmuwan.

Namun, ada juga jurnal yang berisi hanya singkatan-singkatan artikel dari pengarang, yaitu *Review Journal* dan *Abstract Journal*.

Penjelasannya sebagai berikut:

- a. *Review Journal* adalah majalah ilmiah yang berisi artikel-artikel yang dipersingkat dalam suatu cabang pengetahuan. Singkatan artikel dimulai dari masalah serta berisi ikhtisar dari hasil penemuan dan metode

¹²Auditor Muda pada Puslitbangwas

penelitian. *Review Journal* diterbitkan secara berkala;

- b) *Abstract Journal* adalah majalah ilmiah yang berisi singkatan atau ikhtisar dari artikel-artikel pada jurnal-jurnal terbaru. Singkatan tersebut berisi judul, metode, dan simpulan.

3. *Periodical*

Periodical adalah majalah ilmiah yang diterbitkan secara berkala oleh lembaga-lembaga pemerintah dan/atau swasta yang berisi hasil penelitian yang dikerjakan. Banyak *periodical* yang diterbitkan oleh perguruan tinggi.

4. *Yearbook*

Yearbook adalah buku mengenai fakta-fakta dan statistik setahun yang diterbitkan tiap tahun oleh lembaga pemerintah atau swasta. Ada kalanya *yearbook* membahas suatu masalah bidang ilmu.

5. *Buletin*

Buletin adalah tulisan ilmiah pendek yang terbit secara berkala berisi catatan-catatan ilmiah atau petunjuk-petunjuk ilmiah tentang satu kegiatan operasional.

Biasanya dikeluarkan oleh lembaga negara atau oleh himpunan profesi ilmiah. Tiap buletin biasanya berisi satu artikel.

6. *Circular*

Circular adalah tulisan ilmiah pendek dan praktis, biasanya dikeluarkan oleh lembaga negara atau swasta, seperti universitas, lembaga penelitian, dinas-dinas, dan sebagainya. *Circular* diterbitkan tidak dengan interval tertentu.

7. *Leaflet*

Leaflet berisi karangan kecil yang bersifat ilmiah praktis. *Leaflet* diterbitkan oleh lembaga negara atau swasta dengan interval yang tidak tetap.

8. *Annual Review*

Annual Review berisi ulasan-ulasan tentang literatur yang telah diterbitkan selama masa setahun atau beberapa tahun yang lampau.

9. *Bibliografi*

Bibliografi adalah buku yang berisi judul-judul artikel yang membahas bidang ilmu tertentu. Dalam

bibliografi diberikan judul, pengarang, tahun penerbitan, nama penerbitan, dan halaman dari sumber di mana artikel tersebut dimuat.

10. *Handbook*

Handbook adalah buku kecil yang diterbitkan oleh lembaga negara atau swasta yang biasanya berisi petunjuk tentang suatu masalah tertentu atau tentang suatu fenomena yang bersifat umum. *Handbook* bisa ada pengarangnya atau tanpa pengarang, tetapi dikumpulkan oleh instansi tertentu.

11. *Manual*

Manual adalah buku petunjuk tentang mengerjakan atau melakukan sesuatu secara terinci. *Manual* biasanya mengenai suatu masalah praktis, baik dalam mengukur, maupun melakukan kegiatan atau memakai sesuatu secara benar.



Bea Rejeki Tirtadewi Perjalanan Panjang Auditor Perempuan dari Tanah Kediri

Adrinal⁷

Lebih Lengkap tentang Perjalanan Karier

Karena ikut suami, Bea dimutasi ke Kantor Pusat BPKP di Jakarta. Desember 1988, Bea ditugaskan di Kedeputusan Pengawasan BUMN sebagai Ketua Tim, kemudian menjabat sebagai Kepala Seksi Perkebunan, Gula, dan Serat.

Selama sepuluh tahun, yakni 2000 sampai dengan 2010, Bea ditempatkan di Deputi Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Perekonomian pada Direktorat Pengawasan Industri dan Distribusi (Direktorat Was InDis) sebagai Pengendali teknis. Kemudian, diberi amanah sebagai Kepala Sub Direktorat I yang diantaranya bermitra dengan Kementerian Pekerjaan Umum, Kementerian Perindustrian, dan Kementerian Perdagangan.

*Takdir hidup orang siapa yang tahu.
Begitu juga dengan jalan hidup Bea Rejeki Tirtadewi
Dari unit kerja yang sepi menjadi ramai,
Bea pun bisa berkeliling ke lima benua*

Bea Rejeki Tirtadewi, Ak., M.M., CRMP, CA, CFrA, QIA, CGCAE menempuh pendidikan dasar (SD) sampai menengah atas

(SMA) di Kediri, Jawa Timur. Kemudian melanjutkan pendidikan S1 Akuntansi di Universitas Airlangga, Surabaya pada tahun 1980 dan lulus pada tahun 1986.

⁷Analisis Kebijakan Madya pada Puslitbangwas

Saat itu, Direktorat Was InDis merupakan direktorat yang baru dibentuk, dengan direktornya yang pertama Koeswono Soeseno.

Setelah Direktorat Was InDis “hidup”, Bea dipindahkan di Kedeputian Pengawasan Polhukam sebagai Kepala Sub Direktorat Pengawasan Hankam I. Di posisi baru ini, Bea bermitra dengan Kementerian Pertahanan, Kemenko Polhukam, BIN, Lemsaneg (sekarang BSSN), BNPT, Lemhanas, Wantanas, KemenKominfo dan Kemenkes yang semula di Direktorat Kesra.

Selanjutnya, Bea dilantik menjadi Direktur Pengawasan Pertahanan dan Keamanan. Selama kurang lebih tujuh tahun, yaitu 2010 sampai dengan 2017, Bea mengemban tugas di Kedeputian Pengawasan Polhukam.

Kemudian, pada Juli 2017 sampai dengan Maret 2019, Bea mengemban amanah sebagai Direktur Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah Wilayah 2 di Kedeputian Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah BPKP. Tugasnya mengevaluasi kedewasaan pengendalian intern (Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah) di sektor publik, yaitu pemerintahan. Di masa jabatannya, tercatat capaian maturitas SPIP Level 3 sejumlah 290 Kabupaten/

Kota, 27 Provinsi dan 2 Kementerian di lingkungan Deputi Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah, dan Kapabilitas APIP level 3 nya sejumlah 207 Kabupaten/ Kota, 23 Provinsi dan 1 Kementerian. Dalam hal ini masih memerlukan perjuangan untuk capaian Tata Kelola yang baik di instansi pemerintah, yang dalam RPJMN 2020-2024 juga masih rendah capaian Manajemen Risiko Indeksnya.

Ketika terjadi restrukturisasi di BPKP, Kedeputian Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah yang semula terdiri dari tiga direktorat berkembang menjadi empat direktorat. Bea pun mengemban amanah sebagai Direktur Pengawasan Tata Kelola Pemerintah Daerah dari Maret 2019 sampai dengan 31 Mei 2022, yang nomenklaturnya bertugas membina dan mengevaluasi SPIP, Kapabilitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP), serta Perencanaan, Analisis, Evaluasi, dan Pelaporan (PAEP).

Lahir di Surabaya pada tanggal 30 Mei 1962, tanggal ulang tahun Bea sama dengan ulang tahun BPKP. Ada rasa bangga meskipun selalu menjadi guyanan, “Bea mencari kerja dengan melihat hari ulang tahunnya.” Dalam kesibukannya berkarier,

Bea melanjutkan pendidikan Magister S2 Pemasaran di Universitas Satyagama, Jakarta. Perjalanan kariernya berakhir 31 Mei saat memasuki usia enam puluh tahun sebagai Direktur Pengawasan Tata Kelola Pemerintah Daerah pada Deputi Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah BPKP.

Unit Kerja Sepi Selalu Menjadi Ramai

Menyimak perjalanan kariernya, Bea pun melabeli dirinya sebagai spesialis “menghidupkan” unit kerja yang sepi menjadi unit kerja yang ramai. Bagaimana tidak, dipindahkan ke unit kerja yang sepi karena baru dibentuk seperti Direktorat Was InDis, kemudian ke Direktorat Hankam, dan terakhir dipindahkan ke Deputi PPKD wilayah 2 yang sekarang menjadi Direktorat 4, unit-unit kerja tersebut pada akhirnya menjadi ramai,” papar Bea.

Kenapa ramai, karena saat pertama kali menginjak lantai 10 terasa dingin, berpapasan tidak saling bertegur sapa, dan secara kedirektoratan capaian maturitas SPIP level 3 masih 10 Kabupaten/Kota, ini menjadi tantangan baru dengan lingkungan baru yaitu ke APD an, yang selama ini bergelut dengan ke BUMN an dan ke IPP an. Akhirnya dengan berjalannya waktu yang didukung oleh tim kerja yang hebat serta dengan ‘coach’ yang baik hati dengan penuh ide yang cemerlang yaitu Pak MaHeSa (Maliki Heru

Santosa), direktoratnya secara khusus, dan Kedeputan PPKD secara umum sering menang untuk lomba-lomba kreatifitas, otak kanan dan kiri berjalan dengan baik.

Menginjak Lima Benua

Selama berkarya dan penugasan di BPKP, Bea telah menginjakkan kakinya di lima benua.

"Saya mendapatkan kesempatan tugas ke luar negeri, yang pertama ke Beijing, Shanghai, Spanyol ke *Airbus Military Sevilla*, kemudian Jerman, Perancis, Brazil, Kanada, Melbourne dalam rangka *site visit*."

Kemudian juga penugasan bersama tim mengevaluasi SPIP dan PNBP di Perwakilan Republik Indonesia di luar negeri yaitu ke Konsulat Jenderal/Konjen Melbourne, ke Kedutaan Besar Republik Indonesia/KBRI Usbekistan, ke Konjen Cape Town dan KBRI Pretoria Afrika Selatan, Konjen Jeddah, KBRI Korea Selatan.

Lesson to Learn

Selama 35 tahun 3 bulan berkarya di BPKP, banyak pelajaran yang Bea petik untuk dirinya sendiri hingga bisa maju dan berkembang, juga menjadi hikmah bagi generasi penerusnya.

Pertama, jangan lelah untuk berkinerja baik. Hari ini berkinerja tetapi tidak dilihat, tidak apa-apa. Besok

tetap berkinerja dengan baik. Biar waktu yang membuktikan.

Kedua, untuk bisa meraih kemajuan, kita harus bisa bekerja dalam tim (*team work*). Tidak ada hal yang maju di BPKP tanpa adanya *team work*. Seseorang tidak bisa menguasai semua ilmu, pasti saling mengisi antar sesama pegawai.

Ketiga, pelajari *gesture* dan bahasa tubuh orang lain. Dengan begitu, kita akan lebih tahu bagaimana harus bertindak.

Keempat, sedikit banyak pahami bahasa daerah. Ini penting dalam menjalin relasi kerja dan pertemanan.

Kelima, bekerja di BPKP tidak boleh patah. Jika patah arang, tidak akan laku.

Keenam, jangan lambat, jadilah birokrat profesional. Dari Ketua Tim hingga Kepala BPKP, semua harus profesional.

Ketujuh, gelar dan sertifikasi memang penting, namun yang lebih penting ialah implementasinya di unit kerja.

Kedelapan, wajib memahami proses bisnis instansi. Saat melaksanakan penugasan di objek pengawasan, berkomunikasi dengan *stakeholders* dan berikan rekomendasi yang terbaik.

Bea, BPKP Kini dan Nanti

Bea merasa bangga dapat bekerja dan berkarya di

BPKP. Di instansi ini, Bea dapat mengembangkan kreativitas dan inovasinya. Hal ini yang membuatnya terus termotivasi.

Namun, Bea selalu mengingatkan bahwa saat ini adalah era baru BPKP sebagai auditor internal pemerintah yang mengawal manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi, bukan eksternal auditor. Jangan berbangga dengan banyaknya temuan. Semakin pintar yang dibina, itulah keberhasilan auditor internal.

Ketika dibawa kilas balik, Bea mengatakan bahwa momen yang paling berkesan baginya adalah ketika dipanggil KPK sebagai saksi atas audit tahun 2016. "Ada OTT Bakamla dan Tsunami Aceh. Saya dipanggil ke Kejaksaan Aceh sampai ke pengadilan. Bagaimana kita menyelesaikan hasil kerja, itulah yang membuat kita kuat," kenang Bea.

Bagi Bea, kerja tersulit di BPKP adalah mengelola orang. "Auditor BPKP itu orang terpilih dan pintar-pintar. Untuk substansi kerja, dijelaskan sebentar pun langsung dapat dipahami. Namun, di sini kita bekerja secara *team work*. Kalau sudah banyak *free rider*-nya, dipastikan bakal susah. Kita bisa gagal jadi pimpinan jika kita tidak bisa meng-*explore* sumber daya manusia yang kita kelola," pungkasnya.



Mudah Dikata, Tidak Semudah Dilaksanakan

Mufti MS¹³

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), etika adalah ilmu tentang apa yang baik dan buruk, mengenai hak dan kewajiban moral, kumpulan asas atau nilai yang berhubungan dengan ahlak, dan nilai benar atau salah yang dianut dalam masyarakat. Dalam bahasa Inggris, *ethics*, adalah segala tindakan yang harus dilakukan oleh manusia sesuai dengan moral pada umumnya.

Etika dimaksud berkaitan dengan norma, kesopanan, dan tingkah laku. Etika termasuk bagian dari filsafat, yang meliputi hidup baik, seseorang berbuat baik, dan menginginkan hal-hal yang baik dalam hidupnya. Nilai moral dan kesopanan masuk dalam tingkah laku dan perilaku manusia. Dengan demikian, etika menjadi pedoman bagi seseorang atau kelompok untuk suatu perilaku dan perbuatan.

Dimilikinya etika oleh seseorang akan sangat bermanfaat bagi yang bersangkutan dan orang lain. Dengan adanya etika, seseorang akan memiliki rasa tanggung jawab, memiliki pedoman, dapat meningkatkan kredibilitas, menjaga ketertiban dan keteraturan atas suatu perilaku atau perbuatan, menjadi kontrol sosial, dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta bisa melindungi hak orang lain.

¹³Subkoordinator Pengelolaan BMN, Rumah Tangga, dan Kearsipan pada Puslitbangwas

Oleh karena itu, dimilikinya etika oleh setiap individu menjadi suatu kebutuhan dalam hidup bermasyarakat, berbangsa, dan lebih jauh lagi konteksnya, yaitu dalam bernegara. Etika turut memengaruhi bagaimana orang membuat keputusan dan menjalani hidup dan kehidupannya.

Sebagai salah satu parameter mengenai baik dan buruk serta sebagai suatu hak dan kewajiban moral yang dianut dan berlaku di lingkungan masyarakat, penerapan etika dalam kehidupan nyata bukan suatu hal yang mudah. Salah satu contoh adalah tentang perilaku seseorang dalam berkendara di jalan umum, terutama pada saat yang bersangkutan adalah pengemudi kendaraan yang

digunakan, baik sepeda motor maupun mobil. Tidak jarang pengemudi sepeda motor atau mobil tersebut mengemudikan kendaraannya dengan seenaknya, kurang hati-hati, tidak menghargai hak pengguna jalan umum lainnya, tidak mengantri, yang pada akhirnya bisa saja membahayakan keselamatan nyawa pengemudi yang bersangkutan dan/atau orang lain, atau menimbulkan kerugian finansial berupa kerusakan pada properti orang lain.

Satu hal yang perlu mendapat perhatian pada saat akan menggunakan jalan umum, terlebih apabila kita adalah sebagai pengemudi kendaraan, adalah memperhatikan kecukupan/kebutuhan waktu yang diperlukan

untuk sampai pada lokasi yang dituju. Semakin terbatas/sedikit waktu yang tersedia untuk sampai pada lokasi yang dituju, besar kemungkinan pengemudi kendaraan dimaksud akan mengabaikan etika dalam berkendara, yang bisa saja membahayakan keselamatan nyawa pengemudi yang bersangkutan, orang lain, dan/atau timbulnya kerugian finansial berupa kerusakan properti pengguna jalan umum lainnya.

Jargon “Mengemudi lah dengan enak, tetapi bukan seenaknya” hendaknya senantiasa diterapkan dalam berkendara. Untuk dapat mewujudkan jargon tersebut, siapkan waktu yang cukup sebelum Anda mengemudikan kendaraan.

Safe drive ya..





Namanya Juga "Hidup"

Vivi Diyastani¹⁴

Nuha : “Hidup *gini* banget *yaa*?”

Diyas : “Kenapa?”

Nuha : “Banyak rintangannya.”

Diyas : “*Hmm*, kamu *tau ga* kenapa hidup banyak rintangan?”

Nuha : “Karena Tuhan ingin hambanya terlatih”

Diyas : “*Bukaann*.”

Nuha : “Terus apa *dong*...?”

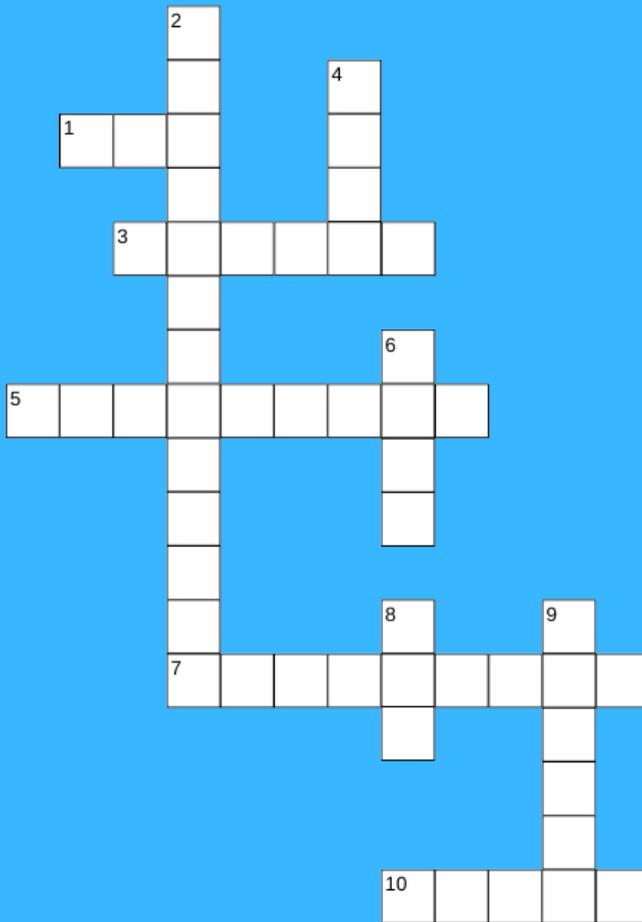
Diyas : “*Yaa* namanya hidup pasti banyak rintangan, *kalo* banyak rantangan itu namanya *catering*.”

Nuha : “HaHaHa...”

¹⁴Analisis Kepegawaian Pelaksana pada Puslitbangwas



KUIS LITBANG



Ada hadiah menarik bagi yang beruntung, pemenang akan diumumkan pada edisi selanjutnya

Kirim jawaban melalui email ke:
puslitbangwas@bpkp.go.id

Mendatar

- 1 Aplikasi berbagi pengetahuan di BPKP
- 3 Kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang membawa akibat yang tidak diinginkan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi
- 5 Tahapan audit sebelum tindak lanjut
- 7 Aplikasi yang dikembangkan BPKP dalam rangka meningkatkan kualitas tata kelola keuangan Desa
- 10 *Listen, ... , and share your experience while connecting with other (tag line Library Café BPKP)*

Menurun

- 2 Unit kerja BPKP yang mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, penyelenggaraan, dan koordinasi kegiatan penelitian dan pengembangan pengawasan intern
- 4 Penjelasan, daftar rinci, dan analisis atas penilaian pos tertentu yang disajikan dalam Laporan Keuangan
- 6 Metode dalam rangka melakukan pemantauan dan pengawasan secara terus-menerus atas suatu pokok permasalahan dengan lebih cepat dan tepat
- 8 Program yang merupakan salah satu rangkaian kegiatan untuk mengurangi dampak *Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)* terhadap perekonomian
- 9 APP Tahun 2022 terdiri dari 7 ...



DIRGAHAYU REPUBLIK INDONESIA



**PULIH
LEBIH CEPAT
BANGKIT
LEBIH KUAT**

Puslitbangwas BPKP
Jalan Pramuka No. 33, Lantai 4
Gedung Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta 13120