



APRIL  
2025

# WartaBPK

warta.bpk.go.id



## MUSEUM DAN PERPUSTAKAAN UNTUK PENINGKATAN PENDIDIKAN

Museum BPK ingin menjadi pusat pelestarian nilai  
dan wahana edukasi yang informatif, menarik, dan modern.





Badan Pemeriksa Keuangan  
Republik Indonesia

# MEDIA KOMUNIKASI

@bpkriofficial

BPK RI Official

humasbpkri.official

@bpk.ri

@bpkriofficial

www.bpk.go.id

library.bpk.go.id

PPID

e-ppid.bpk.go.id

Warta  
BPK<sup>GO</sup>

0811-1907-010

warta.bpk.go.id



Live Chat

## BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 31 Jakarta Pusat 10210

PO BOX 4330 Jakarta 10043

Telepon: (021) 255 49000

Lapor: lapor.bpk.go.id

Email: eppid@bpk.go.id





**M**useum tidak pernah lepas dari upaya masyarakat dan negara dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Tanah Air. Karenanya, di tengah dinamika zaman yang serba digital dan cepat, Museum Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) hadir sebagai simpul penting dalam menghubungkan generasi masa kini dengan sejarah, nilai, dan peran lembaga pemeriksa keuangan negara dari waktu ke waktu.

Tidak sekadar menjadi tempat menyimpan artefak atau dokumen bersejarah, museum yang berlokasi di Magelang ini menjadi ruang hidup yang menyampaikan cerita, menanamkan nilai, serta menginspirasi masyarakat untuk memahami pentingnya integritas, akuntabilitas, dan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara.

Cerita tentang Museum BPK ini mengawali rangkaian informasi penting dan menarik yang redaksi siapkan dalam *Warta BPK* edisi April 2025. Tak hanya museum, kami juga membagikan transformasi Perpustakaan BPK yang menunjukkan bahwa eksistensinya tak pernah usang meski berada di tengah derasnya arus informasi dan transformasi digital yang melanda berbagai institusi. Malah, Perpustakaan BPK menjelma sebagai ruang pengetahuan yang dinamis, adaptif, dan strategis dalam mendukung visi besar lembaga: mewujudkan tata kelola keuangan negara yang transparan dan akuntabel.

Di rubrik BPK Bekerja, redaksi menyampaikan informasi mengenai Reformasi Birokrasi (RB) di Indonesia yang telah berjalan 15 tahun, yakni sejak amanat Peraturan Presiden RI Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025. Kami mengupas tentang bagaimana perjalanan ini dimulai secara bertahap sejak 2004 dengan *pilot project* di BPK dan Mahkamah Agung.

Inisiatif ini muncul pascakrisis multidimensi 1998, dengan harapan terciptanya *clean government* dan *good governance*. Perbaikan birokrasi ini dipandang sangat mendesak untuk mewujudkan kondisi birokrasi yang transparan, akuntabel, bersih, dan bertanggung jawab.

Simak juga wawancara khusus redaksi dengan Koordinator Nasional Jaringan Pemantau Pendidikan Indonesia (JPPI), Ubaid Matraji, menilai bahwa kualitas pendidikan Indonesia memang masih tergolong rendah. Meski telah lebih dari tujuh dekade merdeka, Indonesia masih menghadapi tantangan mendasar dalam dunia pendidikan.

Kualitas pendidikan dinilai belum memadai, dan akses bagi jutaan anak usia sekolah masih belum merata. Dalam konteks ini, dia pun menyoroti peran BPK yang menjadi krusial sebagai penjaga akuntabilitas penggunaan anggaran pendidikan negara.

Informasi penting lain yang redaksi siapkan yaitu pengalaman atas praktik manajemen SDM di Australian National Audit Office (ANAO) yang dirasakan Kepala Bagian Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Biro SDM BPK, Abdullah Lathif Elbaaqy Habiby saat melakukan program *secondment*. Pengalaman tersebut mulai dari integritas, sistem remunerasi, hingga pengembangan karier.

Informasi lainnya, di tengah gempuran serangan siber yang makin canggih, institusi pemerintahan dituntut untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga secara aktif memburu ancaman-ancaman tersembunyi yang tak mampu dideteksi oleh sistem keamanan otomatis. Hal ini menjadi sorotan utama diskusi mendalam bertajuk "*Threat Hunting Intelligence*" di ajang *Tech Days*, yang juga menghadirkan ahli digital forensik dari Universitas Gadjah Mada, Joshua Sinambela.

Masih banyak informasi lain yang penting dan menarik yang telah redaksi siapkan dalam edisi kali ini. Selamat menikmati. ■



# WartaBPK daftar isi

## sorotan

- 6 Jelajah Pengetahuan dan Edukasi Seru di Museum BPK
- 9 Perpustakaan BPK, Dari Gudang Ilmu Menuju Pusat Riset Akuntabilitas Keuangan Negara

## bpk bekerja

- 14 BPK Melaju: Indeks Reformasi Birokrasi Melejit Berkat Kolaborasi dan Komitmen

## edukasi

- 18 Mengintip Sistem Manajemen SDM ANAO, dari Remunerasi hingga Pengembangan Karier

## internasional

- 23 BPK Bahas Persiapan Audit Keuangan ITLOS dalam Pertemuan Perdana di Hamburg

## perspektif

- 24 Ubaid Matraji, Koordinator Nasional Jaringan Pemantau Pendidikan Indonesia (JPPI)  
BPK Berperan Penting Menjaga Kualitas Pendidikan Indonesia

## kesehatan

- 26 Melepaskan Beban Hati Lewat Memaafkan

## tekno

- 28 Pentingnya *Threat Hunting* dan *Intelligence* dalam Keamanan Digital Pemerintahan

## resensi

- 31 Birokrasi dalam Transisi: Mencari Jalan Tengah Inovasi dan Akuntabilitas

## kilas

- 34 Anggota I Minta Pimpinan Satker Perkuat Pengawasan dan Penilaian Risiko
- 36 BPK Dorong Perbaikan Pengawasan Ketenagakerjaan di Kemnaker
- 38 *Entry Meeting* LKPD 2024, BPK Tekankan Konsistensi Tata Kelola Daerah
- 40 BPK Soroti Penggunaan Dana Strategis dalam Audit LKPD dan LKKL 2024

## kolom

- 42 Optimalisasi Pengelolaan Keuangan Daerah untuk Pengentasan Kemiskinan di Daerah
- 45 Does Indonesia Value Female Representation in Politics?

### Pengarah

Isma Yatun  
Budi Prijono  
Nyoman Adhi Suryadnyana  
Daniel Lumban Tobing  
Akhsanul Khaq  
Haerul Saleh  
Bobby Adhityo Rizaldi  
Fathan Subchi  
Slamet Edy Purnomo

### Penanggung Jawab

Bahtiar Arif

### Wakil Penanggung Jawab

Teguh Widodo

### Ketua Tim Redaksi

Hardini Lestiani Hernusa

### Kepala Sekretariat

Bestantia Indraswati

### Sekretariat

Fitri Yuliantri Permana  
Klara Ransingin  
Ridha Sukma  
Ratna Tri Darmayanti  
Apriyana  
Sudarman

### Alamat Sekretariat

Gedung BPK RI  
Jalan Gatot Subroto no 31, Jakarta

### Telepon

021-25549000 Pesawat 1188/1187

### Email

warta@bpk.go.id

### Diterbitkan

oleh Sekretariat Jenderal  
Badan Pemeriksa Keuangan  
Republik Indonesia

**bpk.go.id**



Pemeriksa BPK dilarang meminta/ menerima uang/barang/fasilitas lainnya dari pihak yang terkait dengan pemeriksaan.  
(Sumber: Peraturan BPK 4/2018 tentang Kode Etik BPK)



BPK meraih penghargaan  
dari Kementerian  
Hukum dan HAM  
sebagai Anggota Jaringan  
Dokumentasi dan Informasi  
Hukum Nasional  
Terbaik III Tahun 2024  
Tingkat Lembaga Negara



www.bpk.go.id



@bpkriofficial



@bpkri



08111907010



BPK RI Official



@humasbpkri.official



@bpk.ri



warta.bpk.go.id





## JELAJAH PENGETAHUAN DAN EDUKASI SERU DI MUSEUM BPK



**D**i tengah dinamika zaman yang serba digital dan cepat, Museum BPK hadir sebagai simpul penting dalam menghubungkan generasi masa kini dengan sejarah, nilai, dan peran Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Republik Indonesia. Lebih dari sekadar tempat menyimpan artefak atau dokumen bersejarah, museum yang berlokasi di Magelang ini menjadi ruang hidup yang menyampaikan cerita, menanamkan nilai, serta menginspirasi masyarakat untuk memahami pentingnya integritas, akuntabilitas, dan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara.

Menurut Kepala Museum BPK, Sutriono, unit kerja yang dipimpinnya ingin menjadi pusat pelestarian nilai dan wahana edukasi yang informatif, menarik, dan modern. Hal ini untuk mendukung langsung misi besar BPK sebagai institusi pemeriksa keuangan negara yang independen dan profesional.

"Museum menyelenggarakan pembelajaran tentang tugas, peran, dan sejarah BPK, serta menyebarluaskan informasi mengenai kinerja BPK dalam mewujudkan tata kelola keuangan negara melalui pameran dan berbagai program publik," jelas Sutriono.

Museum BPK menjalankan berbagai misi edukatif dengan menyasar pelajar, mahasiswa, hingga masyarakat umum. Beragam kegiatan interaktif telah dirancang, mulai dari layanan pemanduan kunjungan, diskusi sejarah, bedah buku dan film, hingga *workshop* konservasi. Semuanya bertujuan menjadikan museum sebagai ruang belajar yang inklusif dan kontekstual.

Meski belum memiliki kurikulum pembelajaran formal bersama institusi pendidikan, Museum BPK telah menjadi bagian tidak langsung dari ekosistem belajar para siswa dan mahasiswa. Banyak sekolah dan kampus yang menjadikan kunjungan ke Museum BPK sebagai bagian dari *outing class*, praktik mata kuliah, kegiatan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), *project-based learning*, hingga program magang. Saat ini, Museum BPK juga tengah menjajaki kerja sama dengan perguruan tinggi untuk menjadikan kunjungan ke museum sebagai bagian dari perkuliahan tetap.

Museum BPK juga menaruh perhatian besar dalam menyampaikan pesan moral dan nilai dasar institusi melalui narasi sejarah. Salah satu cara yang digunakan adalah lewat Ruang Audio Visual yang menayangkan film-film edukatif, baik yang terinspirasi dari hasil pemeriksaan BPK maupun film animasi tentang filosofi kerja lembaga ini. Ruang Sang Ketua juga menjadi salah satu medium penting yang menghadirkan pesan-pesan integritas dari para Ketua BPK terdahulu. “Kami bekal pemandu untuk menyampaikan nilai-nilai dasar BPK kepada pengunjung, disesuaikan dengan usia mereka,” kata Sutriono.

Sutriono mengatakan, pesan terkait integritas yang tetap relevan dengan kondisi saat ini menjadi poin penting dalam kehadiran Museum BPK. Gedung Museum BPK yang dahulu adalah salah satu kantor awal BPK di Magelang itu menunjukkan betapa seriusnya pendiri bangsa dalam menjaga tata kelola dan akuntabilitas keuangan negara.

Sutriono menekankan bahwa berbagai koleksi-koleksi yang tersimpan di Museum BPK merupakan *cultural material* yang merekam dinamika sejarah dan nilai-nilai pada masa lalu. Ia mencontohkan, salah satu koleksi yang menarik adalah mesin ketik tua yang digunakan dalam aktivitas perkantoran BPK RI tahun 1947 di Magelang.

Dalam menjawab tantangan era digital, Museum BPK terus bertransformasi. Salah satu inovasi penting adalah pengembangan layanan tur virtual berbasis aplikasi 360 yang dapat diakses kapan saja dan dari mana saja. Fitur ini awalnya dikembangkan pada masa pandemi, namun kini justru menjadi gerbang pembuka ketertarikan masyarakat untuk berkunjung langsung.



Museum harus bergerak mengikuti tren, menghadirkan konten yang modern seperti immersive room dan wahana interaktif lainnya.



# WartaBPK sorotan



Tak berhenti di situ, Museum BPK juga tengah memperbarui tampilan dan fitur situs resminya agar lebih interaktif dan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan dari berbagai kalangan. Di sisi lain, museum juga terus memperkuat kehadiran di media sosial sebagai sarana diseminasi informasi sekaligus ruang interaksi dengan generasi muda.

Untuk menarik minat kaum muda, Museum BPK mengemas tata pameran secara visual menarik dan "*instagramable*", lengkap dengan ruang-ruang swafoto dan panggung terbuka yang bisa dimanfaatkan secara gratis untuk kegiatan seni dan kreativitas. Pendekatan ini terbukti mampu menarik pengunjung muda untuk mengenal lebih dalam sejarah dan peran BPK.

Meski demikian, tantangan tetap ada. Kemajuan teknologi menuntut museum untuk terus berinovasi agar tidak tertinggal dan tetap relevan. "Museum harus bergerak mengikuti tren, menghadirkan konten yang modern seperti *immersive room* dan wahana interaktif lainnya," tambah Sutriyono.

Tidak hanya sarana, Museum BPK juga senantiasa fokus dengan pengembangan kompetensi SDM. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 66 Tahun 2015 mengatur tentang museum selain didukung tenaga administrasi, museum juga harus memiliki tenaga teknis yang meliputi bidang, seperti kurator, museum, restorator, pencatat koleksi, dan penata pameran. Dalam waktu dekat, secara bertahap museum akan memiliki tenaga teknis yang bersertifikat BNSP.

Dengan berbagai inisiatif ini, Museum BPK terus berupaya menjadi jembatan antara masa lalu dan masa depan, memperkuat literasi publik tentang keuangan negara, serta menanamkan nilai-nilai integritas yang menjadi roh pengabdian BPK kepada bangsa dan negara. ■







## PERPUSTAKAAN BPK, DARI GUDANG ILMU MENUJU PUSAT RISET AKUNTABILITAS KEUANGAN NEGARA



**D**i tengah derasny a arus informasi dan transformasi digital yang melanda berbagai institusi, Perpustakaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menunjukkan bahwa eksistensinya tak pernah usang. Justru, Perpustakaan BPK menjelma sebagai ruang pengetahuan yang dinamis, adaptif, dan strategis dalam mendukung visi besar lembaga: mewujudkan tata kelola keuangan negara yang transparan dan akuntabel.

Transformasi ini tidak terjadi secara instan. Sejak tahun 2018, Perpustakaan BPK diresmikan sebagai Perpustakaan Riset Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara oleh Wakil Ketua BPK saat itu. Perubahan ini bukan sekadar simbolik, melainkan mencerminkan visi baru yang lebih luas. Kepala Subbagian Perpustakaan BPK, Dewi Kanasari, menuturkan bahwa penunjukan tersebut membawa mandat baru.

"Beliau ingin Perpustakaan BPK menjadi lebih dari sekadar perpustakaan lembaga. Arahnya adalah menjadi pusat rujukan dan riset di bidang tata kelola dan akuntabilitas keuangan negara. Dari arahan tersebut, kami mulai menyusun langkah transformasi," ujarnya.





1. Penyediaan koleksi sesuai kebutuhan riset. Perpustakaan secara aktif melakukan pemetaan kebutuhan informasi dan menyediakan koleksi yang relevan. Jika belum tersedia, perpustakaan akan berupaya menghadirkannya, baik dengan membeli maupun mencari akses ke sumber eksternal.
2. Penelusuran informasi mendalam. Tim perpustakaan melakukan pencarian artikel, jurnal, dan sumber informasi lain berdasarkan permintaan pengguna. "Kalau ada informasi yang belum tersedia, kami cari sampai dapat," ungkap Dewi.
3. Penyediaan ruang berkegiatan. Perpustakaan kini menyediakan *coworking space* yang bisa dimanfaatkan untuk diskusi, belajar, bahkan menerima tamu. Ruang ini mendukung suasana kondusif untuk bekerja, berpikir, dan berjejaring.
4. Program edukatif dan kolaboratif. Inilah ciri utama perpustakaan riset. Melalui program seperti *Study Buddy*, *Bedah Buku*, dan *Bibliobattle*, perpustakaan menjadi motor penggerak literasi dan dialog ilmiah di kalangan insan BPK.

Sebagai perpustakaan khusus, secara regulatif, Perpustakaan BPK termasuk dalam kategori yang melayani kebutuhan internal lembaga, sesuai UU Nomor 43 Tahun 2007. Namun Dewi menjelaskan bahwa Perpustakaan BPK kini memperluas fungsinya menjadi perpustakaan riset. Ini merupakan bentuk aktualisasi dari salah satu dari lima fungsi utama perpustakaan dalam undang-undang tersebut, yaitu: pendidikan, penelitian, pelestarian, informasi, dan rekreasi.

"Kami percaya bahwa perpustakaan bukan hanya tempat menyimpan buku, tetapi menjadi simpul penting dalam ekosistem intelektual BPK," tutur Dewi.

## EMPAT LAYANAN UTAMA

Untuk mewujudkan peran barunya sebagai perpustakaan riset, BPK merancang pendekatan layanan yang komprehensif. Dewi menyebut ada empat layanan utama yang kini dijalankan:







“Ekstensi adalah bentuk keterbukaan. Meski mereka tidak bisa meminjam buku untuk dibawa pulang, mereka tetap bisa membaca di tempat. Kami juga aktif di situs [library.bpk.go.id](http://library.bpk.go.id), yang bisa diakses publik untuk melihat koleksi kami,” kata Dewi.

Pemanfaatan teknologi digital menjadi tulang punggung modernisasi layanan. Salah satunya adalah repositori institusi, yaitu platform digital yang menyimpan berbagai terbitan BPK sejak 1947 yang telah dialihmediakan ke format elektronik. Melalui repositori ini, Perpustakaan BPK memudahkan perwakilan di daerah untuk mengakses dokumen penting tanpa harus memiliki versi cetaknya.

Sementara itu, Sistem Aplikasi SIPuspa mengintegrasikan 42 Perpustakaan di BPK terdiri dari Kantor Pusat, Badan Diklat PKN, Balai Diklat PKN, Perwakilan dan Museum BPK RI, sehingga koleksi dapat dimanfaatkan lintas unit secara efisien.

Salah satu program unggulan yang mendapat sambutan luas adalah *Study Buddy*. Program ini menghubungkan pegawai BPK yang sedang menempuh tugas belajar atau penelitian dengan mentor yang telah berpengalaman. “Kami menyebutnya *buddy*. Mereka biasanya lulusan S3 atau profesional yang mendampingi proses penelitian. Fungsi mereka lebih ke *mentoring* dan *brainstorming*,” jelas Dewi.

Sejak diluncurkan pada awal 2024, *Study Buddy* telah melibatkan lebih dari 1.000 peserta dalam delapan sesi. Dewi menyebutkan bahwa program ini sangat diminati karena bersifat aplikatif dan langsung menjawab kebutuhan para peneliti internal.

“Setiap sesi kami buka survei tema. Jadi, programnya benar-benar berbasis kebutuhan peserta. Tahun ini kami susun semacam kurikulum dengan tema, pembicara, dan jadwal kegiatan secara sistematis,” tuturnya.

## INKLUSIF DAN TERHUBUNG

Meskipun berstatus sebagai perpustakaan khusus, Perpustakaan BPK tidak menutup diri dari masyarakat. Dengan memanfaatkan jalur layanan ekstensi, perpustakaan membuka akses kepada publik secara terbatas, seperti kunjungan membaca di tempat dan akses digital melalui Titikbaca di area umum BPK, seperti kantin atau masjid.





## MENGUATKAN LITERASI KEUANGAN, MENUMBUHKAN MINAT BACA

Perpustakaan BPK juga menjalankan misi literasi keuangan negara, baik kepada internal maupun eksternal. Melalui kegiatan seperti Bedah Buku, Ngopi Bareng, dan promosi koleksi, masyarakat dikenalkan pada fungsi dan peran BPK secara informal namun efektif.

“Beberapa kegiatan bedah buku yang kami selenggarakan juga diikuti oleh peserta dari internal dan eksternal BPK, seperti Bedah Buku *Audit Kinerja, Pengelolaan Dana Desa* dan *Public Sector Audit*,” terang Dewi.

Untuk anak-anak, perpustakaan menyelenggarakan kegiatan dongeng anak saat *family gathering*, sebagai bagian dari *kids activity* yang bertujuan menanamkan minat baca sejak dini. “Membangun budaya literasi itu perlu dimulai sejak dini,” tambahnya.

Ada pula kegiatan *Bibliobattle*, yakni ajang para pegawai mempresentasikan isi buku secara singkat dan menarik dalam lima menit. Peserta bebas memilih buku mana yang paling menggugah minat baca. Kegiatan ini terbukti meningkatkan keterlibatan pegawai dalam membaca dan merekomendasikan buku.



## MENJADI RUJUKAN DAN TEMPAT BERBAGI PENGETAHUAN

Akreditasi A dari Perpustakaan Nasional yang diraih Perpustakaan BPK membuktikan kualitas layanan dan manajemennya. Tak hanya itu, perpustakaan ini juga telah menjadi rujukan nasional akreditasi perpustakaan di Indonesia.

“Banyak perpustakaan lembaga lain yang datang untuk studi banding ke tempat kami. Bahkan kami juga rutin mengikuti forum perpustakaan khusus se-Indonesia, berbagi praktik baik, serta berkolaborasi dalam akses informasi,” jelas Dewi.





*Kami terinspirasi untuk membuat rak yang siapa saja bisa taruh buku dan siapa pun bisa ambil. Ini bentuk sederhana dari semangat berbagi literasi. Kami akan merealisasikannya sebagai inovasi perpustakaan dalam waktu dekat ini.*

Forum ini mencakup Lembaga Pemerintah, Nonpemerintah, dan Rumah Ibadah. Kolaborasi juga terjalin dengan Ikatan Pustakawan Indonesia (IPI), di mana Pengelola Perpustakaan Pusat BPK dan di beberapa Perpustakaan BPK Perwakilan aktif sebagai anggota.

Salah satu inspirasi dari kunjungan ke Perpustakaan Pusat Kebudayaan Belanda Erasmus Huis yang berlokasi di Kedutaan Belanda adalah rak donasi terbuka. “Kami terinspirasi untuk membuat rak yang siapa saja bisa taruh buku dan siapa pun bisa ambil. Ini bentuk sederhana dari semangat berbagi literasi. Kami akan merealisasikannya sebagai inovasi perpustakaan dalam waktu dekat ini,” katanya.

## PERPUSTAKAAN SEBAGAI JANTUNG INTELEKTUAL BPK

Perpustakaan BPK telah melampaui perannya sebagai tempat baca dan pinjam buku. Ia kini menjadi jantung intelektual yang menghidupkan semangat riset, literasi, dan kolaborasi di lingkungan BPK.

“Pemanfaatan perpustakaan tidak lagi terbatas fisik. Kami punya *e-book*, *e-journal*, dan akses digital yang bisa digunakan di mana saja. Kami ingin menjadi bagian dari pertumbuhan kompetensi dan wawasan insan BPK,” pungkas Dewi.

Bagi insan BPK, perpustakaan bukan sekadar tempat menyendiri bersama buku. Ia adalah ruang berbagi gagasan, pusat pengembangan pengetahuan, serta mitra strategis dalam membentuk BPK yang unggul dan berintegritas. ■





# SELAMAT

BADAN PEMERIKSA KEUANGAN



BIRO SUMBER DAYA MANUSIA  
SEKRETARIAT JENDERAL  
BADAN PEMERIKSA KEUANGAN



**panrb**  
KEMENTERIAN  
REFORMASI BIROKRASI







# BPK MELAJU: INDEKS REFORMASI BIROKRASI MELEJIT BERKAT KOLABORASI DAN KOMITMEN

**R**eformasi birokrasi (RB) di Indonesia telah berjalan 15 tahun, sejak amanat Peraturan Presiden RI Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025. Perjalanan ini dimulai secara bertahap sejak 2004 dengan *pilot project* di BPK dan Mahkamah Agung. Inisiatif ini muncul pascakrisis multidimensi 1998, dengan harapan terciptanya *clean government* dan *good governance*. Perbaikan birokrasi ini dipandang sangat mendesak untuk mewujudkan kondisi birokrasi yang transparan, akuntabel, bersih, dan bertanggung jawab.

## PERGESERAN PARADIGMA REFORMASI BIROKRASI

Paradigma RB mengalami perubahan signifikan setelah ditetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menteri PANRB) Nomor 3 Tahun 2023. Aturan ini merupakan penajaman dari *Road Map* RB Tahun 2020-2024 yang sebelumnya dinilai belum memberikan dampak optimal terhadap pembangunan, daya saing Indonesia di kancah internasional, serta belum dirasakan langsung oleh masyarakat.

Penajaman dalam *Road Map* tersebut mengubah fokus pelaksanaan RB. Sebelumnya, pengukuran dilakukan melalui delapan area perubahan: Manajemen Perubahan, Deregulasi Kebijakan, Penataan Organisasi, Penataan Tata Laksana, Penataan SDM Aparatur, Penguatan Akuntabilitas, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Kini, fokus RB diarahkan pada percepatan penyelesaian isu-isu strategis, baik perbaikan internal instansi pemerintah (RB *general*) maupun percepatan pencapaian agenda pembangunan dan prioritas nasional yang berdampak langsung pada masyarakat (RB tematik).



**Grafik Peningkatan Indikator RB BPK Tahun 2024 dan 2023**

(Data diolah penulis, 2025)



## PERAN BPK DALAM EKOSISTEM EVALUASI REFORMASI BIROKRASI

Evaluasi RB dilaksanakan secara internal pada tahap perencanaan (*ex-ante*) dan pelaksanaan (*on-going*), serta secara eksternal oleh evaluator nasional dan meso pada tahap pascapelaksanaan rencana aksi (*ex-post*). Kementerian PANRB berperan mengoordinasikan hasil evaluasi internal dan eksternal, serta melakukan evaluasi RB nasional.

BPK adalah salah satu kementerian/lembaga yang ditunjuk sebagai evaluator meso. Penunjukan BPK sebagai *leading institution* tidak lepas dari kebutuhan penyediaan data opini BPK atas laporan keuangan seluruh kementerian/lembaga dan pemerintah daerah, serta tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan terkait. Evaluator meso memiliki peran krusial dalam menilai implementasi kebijakan demi terwujudnya

tata kelola pemerintahan yang positif, sejalan dengan tujuan RB nasional.

Reformasi Birokrasi BPK merupakan bagian dari Rencana Strategis lima tahunan BPK yang kemudian dijabarkan dalam *Road Map* melalui Peraturan Sekretaris Jenderal (Persekjen). Sasaran RB BPK sangat komprehensif, meliputi dua sasaran strategis RB *general* dan satu sasaran strategis RB tematik. Dua sasaran strategis RB *general* tersebut diturunkan menjadi delapan sasaran. Sedangkan sasaran strategis RB tematik mencakup lima tema: pengentasan kemiskinan, peningkatan investasi, digitalisasi administrasi pemerintahan, pemanfaatan produk dalam negeri, serta pengendalian inflasi.

Pada tahun 2023-2024, RB BPK dikoordinasikan oleh Sekretaris Jenderal bersama unit kerja Eselon I lainnya. Implementasinya dilakukan oleh tim pengelola RB BPK atau *Strategic Transformation Unit* (STU), dengan Biro Sumber Daya Manusia sebagai koordinator. Selain itu, Inspektorat Jenderal berperan sebagai evaluator internal BPK.





## LOMPATAN INDEKS REFORMASI BIROKRASI BPK

Indeks RB BPK pada tahun 2024 menunjukkan peningkatan signifikan menjadi 90,49, setelah sebelumnya di tahun 2023 mendapatkan nilai 85,63. Kenaikan ini tak lepas dari upaya BPK dalam memantau implementasi yang lebih baik dari tahun sebelumnya. Sebagai persiapan, BPK mengeluarkan aturan penajaman *Road Map* RB BPK tahun 2020-2024 melalui Persekjen BPK RI Nomor 22 Tahun 2023 pada akhir 2023, guna membangun fondasi RB BPK yang lebih relevan dan berdampak. Berbagai kegiatan juga dilakukan dengan melibatkan beragam pemangku kepentingan. Kenaikan indeks ini mencerminkan perbaikan kinerja, penguatan kolaborasi, dan komitmen bersama yang semakin solid.

## MENYONGSONG ERA BARU REFORMASI BIROKRASI NASIONAL

Berakhirnya periode 2010-2025 menjadi awal baru bagi RB nasional, ditandai dengan peluncuran *Grand Design* tahun 2025-2045 dan *Road Map* tahun 2025-2029. Rancangan ini telah disusun oleh Kementerian PANRB selaku Ketua Tim Reformasi Birokrasi Nasional (TRBN) yang bertugas merumuskan kebijakan dan strategi operasional RB nasional.

*Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional (GDRBN) ini sejalan dengan arahan Wakil Presiden selaku Ketua Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional, bahwa RB tidak cukup berhenti pada aspek prosedural, namun harus berdampak konkret di masyarakat. Untuk itu, diperlukan GDRBN 2025-2045 yang disesuaikan dengan



*Penunjukan BPK sebagai leading institution tidak lepas dari kebutuhan penyediaan data opini BPK atas laporan keuangan seluruh kementerian/ lembaga dan pemerintah daerah, serta tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan terkait.*

visi birokrasi kelas dunia melalui transformasi digital, penguatan kolaborasi, dan tata kelola yang lebih adaptif, berbasis manusia, dan inklusif. Hal ini selaras dengan visi Pemerintahan Presiden Prabowo Subianto, yaitu “Bersama Indonesia Maju Menuju Indonesia Emas 2045”, yang tertuang dalam misi “Asta Cita”. RB diharapkan menjadi motor penggerak misi ketujuh, yakni “Memperkuat Reformasi Politik, Hukum, dan Birokrasi, serta Memperkuat Pemberantasan Korupsi dan Narkoba”.

## BPK SIAP MENGHADAPI TANTANGAN KE DEPAN

Peraturan BPK RI Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan menjadi landasan komitmen strategis BPK dalam penguatan fungsi pengelolaan RB. Hal ini diwujudkan melalui pembentukan Subbagian Reformasi Birokrasi pada Biro Organisasi dan Tata Laksana, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Jenderal BPK. Subbagian baru ini akan bertugas melaksanakan penyiapan bahan, analisis, koordinasi, fasilitasi, pelaporan, serta monitoring dan evaluasi reformasi birokrasi di BPK.

Peningkatan capaian indeks RB BPK di tahun 2024 adalah hasil kolaborasi seluruh unit kerja di BPK untuk perbaikan institusional dan akselerasi pencapaian tujuan RB nasional. Dengan dibentuknya satuan kerja setingkat Eselon II yang baru membawahi reformasi birokrasi, dukungan penuh dari para pimpinan, dan seluruh pihak, implementasi RB ke depan diharapkan semakin kuat. Hal ini akan diwujudkan melalui penyusunan *Road Map* RB BPK tahun 2025-2029 agar lebih berdampak pada isu-isu prioritas nasional, mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan Visi Indonesia Emas 2045. ■





## MENGINTIP SISTEM MANAJEMEN SDM ANAO, DARI REMUNERASI HINGGA PENGEMBANGAN KARIER

**B**anyak pelajaran berharga yang dapat dipetik dari praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) di Australian National Audit Office (ANAO), mulai dari integritas, sistem remunerasi, hingga pengembangan karir. Pelajaran atas praktik manajemen SDM di ANAO tersebut dirasakan langsung oleh Kepala Bagian Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Biro SDM BPK, Abdullah Lathif Elbaaqy Habiby saat melakukan program *secondment*.

Wawasan menarik dari program *secondment* itu dibagikan oleh Abdullah Lathif Elbaaqy Habiby, dalam acara *Knowledge Transfer Forum* (KTF) bertajuk “Dari Canberra ke Jakarta: Insight Manajemen SDM dari ANAO ke BPK.”







ANAO.GOV.AU



**ANAO menjunjung tinggi nilai-nilai Respect, Integrity, dan Excellence. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi jargon, tetapi benar-benar terinternalisasi dan diterapkan dalam komunikasi serta pekerjaan sehari-hari.**

Dalam paparannya, Abdullah Lathif menjelaskan bahwa meskipun struktur organisasi antara BPK dan ANAO sangat berbeda, banyak pelajaran berharga yang bisa diambil. Salah satu perbedaan mendasar adalah jumlah pegawai, di mana BPK memiliki hampir 10.000 pegawai, sementara ANAO hanya sekitar 450 orang.

Selain itu, ANAO tidak memiliki kantor perwakilan seperti BPK, karena fungsi pemeriksaannya hanya untuk pemerintah pusat Australia, sementara pemerintah negara bagian memiliki kantor auditnya sendiri.

## NILAI-NILAI UTAMA DAN IMPLEMENTASINYA

Abdullah menjelaskan, ANAO menjunjung tinggi nilai-nilai *Respect, Integrity, dan Excellence*. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi jargon, tetapi benar-benar terinternalisasi dan diterapkan dalam komunikasi serta pekerjaan sehari-hari.

“Contohnya, dalam hal integritas, pegawai ANAO sangat jujur dalam mencatat jam kerja mereka, masuk dan pulang tepat waktu, serta menghargai setiap jam kerja dengan bekerja secara produktif. Sikap “Respect” juga terlihat jelas dalam cara mereka menghargai keragaman, termasuk kepada peserta magang yang mungkin memiliki kemampuan berbahasa Inggris kurang lancar, tanpa sekalipun mencemooh atau melecehkan,” kata Abdullah.

Sementara itu, “Excellence” tercermin dari upaya setiap pegawai, dari level terendah hingga tertinggi, untuk selalu memberikan layanan terbaik.

## INDEPENDENSI ANAO DALAM PENGELOLAAN SDM

Salah satu poin paling menarik adalah tingkat independensi ANAO dalam menentukan formasi, proses rekrutmen, gaji, dan remunerasi. ANAO dapat menyusun formasi pegawainya sendiri tanpa memerlukan persetujuan dari Australian Public Service Commission (APSC), yang setara dengan BKN di Indonesia. Hal ini memungkinkan mereka untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan lebih cepat dan fleksibel, berbeda dengan BPK yang harus melalui proses persetujuan panjang dari berbagai pihak.

Dalam hal rekrutmen, ANAO juga dapat menentukan persyaratan jabatan, jumlah, dan waktu pelaksanaan rekrutmen secara mandiri, serta merekrut pegawai dari berbagai level, mulai dari *graduates* (CPNS) hingga level manajerial secara langsung. Mereka bahkan bisa menentukan gaji dan tunjangan berdasarkan panduan umum dari APSC, dan yang mengejutkan, keputusan mengenai gaji dan tunjangan ini didiskusikan serta disetujui bersama dengan serikat pekerja melalui sistem *voting*.



## SISTEM REMUNERASI YANG INOVATIF

Sistem remunerasi ANAO juga menunjukkan perbedaan signifikan. Pegawai ANAO mendapatkan kenaikan gaji berkala sebesar 2 persen setiap tahun, selain peningkatan gaji secara total setiap empat tahun saat *Enterprise Agreement* diperbarui. Gaji dibayarkan setiap dua minggu, yang dianggap lebih adil karena tidak terpengaruh oleh perbedaan jumlah hari dalam sebulan.

## MANAJEMEN KINERJA DAN KONDISI KERJA YANG FLEKSIBEL

ANAO memiliki pendekatan yang berbeda dalam manajemen kinerja. Ketika seorang pegawai tidak berkinerja baik, mereka akan didampingi dengan *coaching* dan *mentoring* terlebih dahulu, bahkan mereka sangat menghindari tindakan “menghukum” pegawai, dengan sisi kemanusiaan yang tinggi karena sulitnya merekrut tenaga kerja. Rencana aksi untuk mengatasi *gap* kinerja juga dilaksanakan secara *real* dan dipantau pelaksanaannya.

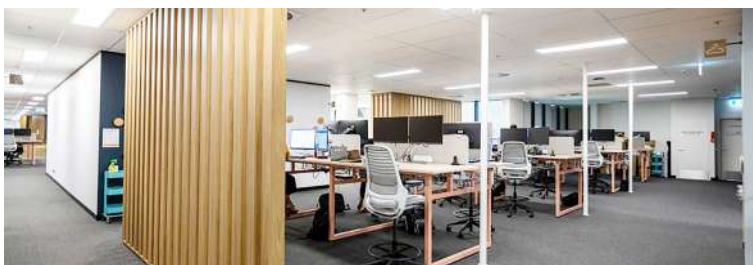
Dia menambahkan, kondisi kerja di ANAO sangat fleksibel. Jam kerja harian pegawai ANAO adalah 7,5 jam, dan pegawai wajib beristirahat minimal 30 menit setelah 5 jam bekerja berturut-turut. Mereka menggunakan sistem pencatatan waktu berbasis pengakuan individu, di mana integritas menjadi kunci.

*Work From Home* (WFH) sudah menjadi kebiasaan, bahkan ada pegawai yang bekerja sepenuhnya dari rumah karena kondisi tertentu.

ANAO juga menerapkan *flex-time* yang memungkinkan pegawai untuk mengumpulkan *flex credit* (kelebihan jam kerja yang bisa digunakan untuk libur di hari lain) atau *flex debit* (kekurangan jam kerja yang bisa diganti di hari berikutnya), meskipun ini hanya berlaku untuk staf, bukan manajer. “Jenis cuti yang tersedia juga sangat beragam, termasuk cuti tahunan yang bisa diakumulasi hingga 40 hari, dan cuti *parental* untuk suami,” kata Abdullah.

## TRANSPARANSI REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN KARIR

Abdullah menjelaskan, proses rekrutmen di ANAO dilakukan secara terbuka dan hampir selalu melibatkan pihak ketiga yang independen. Mereka hanya bertanggung jawab pada tahap awal (iklan dan kampanye) dan tahap akhir (sebagai panel atau *referee* dalam wawancara dan penilaian). Untuk program *graduates* (CPNS), mereka memiliki 5 *milestone* yang harus dipenuhi, termasuk rotasi wajib ke unit kerja yang berbeda untuk memperkaya pengalaman.

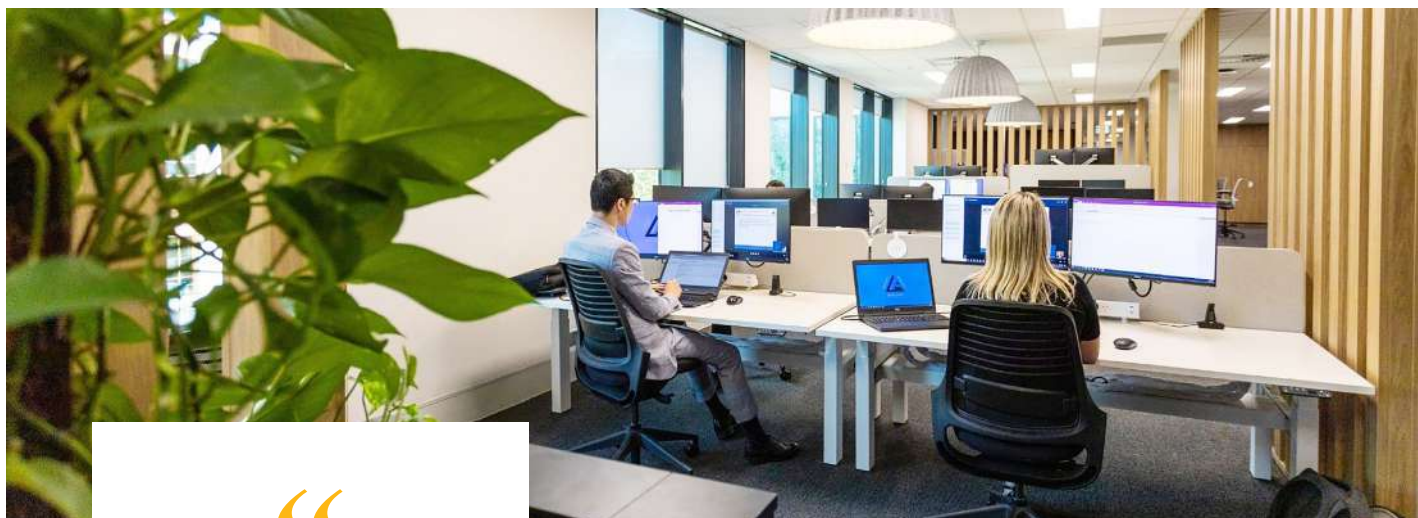


THEUNIGUIDE.COM.AU



THEUNIGUIDE.COM.AU





THEUNIGUIDE.COM.AU



*Proses rekrutmen  
di ANAO dilakukan  
secara terbuka  
dan hampir selalu  
melibatkan pihak  
ketiga yang  
independen.*

Sistem promosi di ANAO dilakukan melalui lelang untuk semua jabatan, termasuk level manajerial hingga JPT (Jabatan Pimpinan Tinggi). “Dan menariknya, tidak ada asesmen tambahan karena mereka sudah percaya bahwa orang-orang yang masuk sudah *capable*. PNS di Australia juga dapat berpindah antar instansi dengan bebas, meskipun hal ini menyebabkan *turnover* yang tinggi di ANAO karena sering menjadi batu loncatan bagi pegawai yang mencari instansi dengan gaji atau nama baik yang lebih tinggi. Bahkan, lowongan di ANAO terbuka tidak hanya untuk PNS di sana, tetapi juga untuk pegawai dari kementerian lain, bahkan dari sektor swasta, selama kualifikasi terpenuhi,” ujar Abdullah.

## SISTEM PENDUKUNG DAN BUDAYA INTEGRITAS

Hal menarik lainnya adalah ANAO menggunakan sistem informasi SDM bernama Orion yang terintegrasi untuk mengelola

pembayaran gaji, informasi pegawai, dan lainnya. Dalam hal gratifikasi, pegawai ANAO wajib melaporkan gratifikasi sekecil apapun, bahkan buku atau botol minuman. Hal ini mencerminkan budaya integritas yang sangat kuat, di mana mereka menghargai setiap pemberian dan melaporkannya sesuai prosedur.

## PELAJARAN DAN TANTANGAN UNTUK BPK

Abdullah Lathif menilai ada beberapa pelajaran penting dari ANAO, antara lain budaya *respect*, *helpful*, dan *supportive* yang kuat, efektivitas dan efisiensi kerja, serta *open space office* yang bahkan tidak menyediakan ruangan tetap untuk manajer.

Selain itu, sistem pendukung seperti IT dan pemeliharaan gedung sepenuhnya diserahkan kepada pihak ketiga. ANAO juga memiliki serikat pekerja yang kuat untuk memperjuangkan hak-hak pegawai, serta *enterprise agreement* yang mengatur seluruh kondisi kerja dalam satu aturan yang disetujui bersama pegawai.

Meskipun demikian, ada beberapa masalah yang dihadapi ANAO, seperti tingginya *turnover* pegawai yang menjadikan ANAO sebagai batu loncatan, dan tingginya kualifikasi yang dibutuhkan dalam sistem rekrutmen terbuka membuat pegawai baru yang kurang pengalaman sulit bersaing di level manajerial. ■





Badan Pemeriksa Keuangan  
Republik Indonesia

# BPK

menjadi anggota penuh INTOSAI  
sejak 22 Mei 1968 dan terpilih sebagai

# KETUA INTOSAI

periode 2028-2031.







## BPK BAHAS PERSIAPAN PEMERIKSAAN KEUANGAN ITLOS DI HAMBURG



Ketua Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Isma Yatun menggelar pertemuan kehormatan (*courtesy meeting*) dengan Registrar International Tribunal for The Law of The Sea (ITLOS), Ximena Hinrichs Oyarce di kantor pusat ITLOS, Hamburg, Jerman, pada Jumat (25/4). Pertemuan ini menjadi pertemuan perdana sejak BPK resmi ditunjuk sebagai pemeriksa eksternal ITLOS untuk periode 2025 hingga 2028.

Direktur Pemeriksaan Organisasi Internasional BPK, Kusuma Ayu Rusnasanti, dan Head of Budget and Finance ITLOS, Roman Ritter, turut hadir dalam pertemuan tersebut. Dalam kesempatan itu, BPK menyampaikan komitmennya untuk melaksanakan penugasan dengan profesional dan independen, termasuk mempersiapkan agenda pemeriksaan atas laporan keuangan ITLOS tahun 2025.

"Pemeriksaan interim dijadwalkan berlangsung pada Oktober 2025 dan dilanjutkan dengan pemeriksaan terinci pada Januari 2026," ujar Isma Yatun.

Ia juga menyampaikan apresiasi atas dukungan manajemen ITLOS dalam proses transisi

dari Kantor Akuntan Publik BDO selaku pemeriksa eksternal sebelumnya. Isma menambahkan bahwa BPK akan menyiapkan tim auditor untuk mengkaji laporan keuangan, termasuk pemeriksaan atas surplus anggaran ITLOS.

Menanggapi hal tersebut, Registrar ITLOS menyampaikan apresiasi terhadap komitmen BPK serta hubungan komunikasi yang konstruktif antara kedua lembaga.

"Kami meyakini bahwa rekomendasi pemeriksaan dari BPK akan berdampak positif terhadap tata kelola keuangan ITLOS," ujar Ximena Hinrichs Oyarce.

Penunjukan BPK sebagai pemeriksa eksternal ITLOS juga menandai pertama kalinya lembaga pemeriksa negara (*Supreme Audit Institution/SAI*) dipercaya mengemban peran tersebut. Selain ITLOS, BPK juga ditetapkan sebagai auditor eksternal untuk International Union for the Protection of New Varieties of Plants (UPOV) periode 2025–2029, serta Organization for the Prohibition of Chemical Weapons (OPCW) periode 2027–2029. ■



## Ubaid Matraji

Koordinator Nasional Jaringan Pemantau Pendidikan Indonesia (JPPI)

### BPK BERPERAN PENTING MENJAGA KUALITAS PENDIDIKAN INDONESIA

**M**eski telah lebih dari tujuh dekade merdeka, Indonesia masih menghadapi tantangan mendasar dalam dunia pendidikan. Kualitas pendidikan dinilai belum memadai, dan akses bagi jutaan anak usia sekolah masih belum merata. Dalam konteks ini, peran Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) menjadi krusial sebagai penjaga akuntabilitas penggunaan anggaran pendidikan negara.

Koordinator Nasional Jaringan Pemantau Pendidikan Indonesia (JPPI), Ubaid Matraji, menyatakan, kualitas pendidikan Indonesia memang masih tergolong rendah. “Kalau diukur dari kemampuan dasar seperti membaca dan berhitung, posisi Indonesia masih di papan bawah, bahkan jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN,” ujar Ubaid.

Lebih memprihatinkan lagi, jutaan anak Indonesia belum dapat menikmati hak dasarnya untuk bersekolah. Berdasarkan data JPPI, ada sekitar 3,5 juta anak usia sekolah yang tidak mendapatkan bangku pendidikan. Ini menjadi ironi di tengah anggaran pendidikan nasional yang mencapai 20 persen dari total Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Permasalahan itu menunjukkan adanya celah dalam pengelolaan dan pengawasan anggaran. Menurutnya, di sini peran BPK menjadi sangat strategis. Melalui audit dan pemeriksaan keuangan, BPK bertugas memastikan bahwa dana pendidikan benar-benar digunakan sesuai peruntukannya. Hal ini untuk menjamin setiap anak Indonesia memperoleh pendidikan dasar yang berkualitas dan merata.

“

*BPK harus memperkuat pengawasan, karena sektor pendidikan ini sangat rentan terhadap praktik korupsi. Anggaran besar tanpa pengawasan ketat hanya akan melahirkan kebocoran yang berdampak langsung pada rendahnya kualitas pendidikan.*



INSTAGRAM @UBAIDMATRAJI

▲  
Ubaid Matraji

“BPK harus memperkuat pengawasan, karena sektor pendidikan ini sangat rentan terhadap praktik korupsi. Anggaran besar tanpa pengawasan ketat hanya akan melahirkan kebocoran yang berdampak langsung pada rendahnya kualitas pendidikan,” jelas Ubaid.

Pendidikan dasar, sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 31 Undang-Undang Dasar 1945, adalah hak semua warga negara yang wajib dibiayai oleh negara. Putusan Mahkamah Konstitusi bahkan mempertegas bahwa negara harus hadir memberikan pembiayaan baik untuk anak yang bersekolah di sekolah negeri maupun sekolah swasta. Dalam konteks ini, pengawasan atas realisasi dan efektivitas anggaran menjadi penting.

Ubaid juga menyoroti bahwa persoalan anggaran dalam sektor pendidikan tidak hanya terjadi di lingkungan Kemendikdasmen dan dinas pendidikan di daerah tapi juga di kementerian atau lembaga terkait. Oleh karena itu, pengawasan lintas sektoral menjadi keharusan. BPK, sebagai lembaga negara yang independen, memiliki kewenangan untuk memberikan penilaian atas pengelolaan keuangan negara secara objektif.

“BPK punya mandat dan kewenangan yang kuat,” tegas Ubaid.

Ubaid meyakini, pengawasan yang transparan dan akuntabel terhadap belanja pendidikan akan menciptakan ekosistem yang lebih bersih dan berdampak. Dalam jangka panjang, hal ini bisa mendukung Indonesia memiliki sumber daya manusia unggul yang menjadi fondasi kemajuan bangsa. ■







## MELEPASKAN BEBAN HATI LEWAT MEMAAFKAN

Sumber: **Employee Care Center BPK**

**D**i tengah kemeriahan Hari Raya Idul Fitri belum lama ini, tradisi saling memaafkan selalu menjadi momen utama yang dinantikan oleh banyak orang. Namun, tahukah bahwa tidak semua orang benar-benar mampu memaafkan dan meminta maaf secara tulus? Ternyata, ada yang memilih untuk “melupakan” pengalaman buruk ketimbang benar-benar melepaskan beban hati.

Menurut riset yang dikutip dari Gunawan (2020), sebagian orang lebih mengandalkan konsep *forgetting* atau melupakan, bukan memaafkan. Hal ini bisa disebabkan oleh kemarahan yang masih mengendap, trauma, atau dampak negatif yang belum hilang sepenuhnya.

Sebenarnya, *forgiveness* atau memaafkan itu sendiri adalah proses yang jauh lebih dalam. Lebih dari sekadar perasaan, *forgiveness* melibatkan pikiran, perilaku, hingga keputusan. Worthington (2005) membagi *forgiveness* menjadi dua tipe, yaitu *decisional forgiveness* — keputusan sadar untuk memaafkan dan melepaskan dendam, serta *emotional forgiveness* — penggantian emosi negatif menjadi perasaan positif seperti belas kasih dan empati.

Lalu, bagaimana cara mempraktikkan *forgiveness* agar benar-benar menyembuhkan hati? Ada metode sederhana bernama teknik REACH yang bisa dicoba:



R

### **RECALL THE HURTS (INGAT RASA SAKITNYA)**

Akui rasa sakit yang pernah dialami, dan putuskan dengan sadar untuk memaafkan, tanpa balas dendam.



E

### **EMPATHIZE (BEREMPATI)**

Bayangkan orang yang menyakiti Anda duduk di depan, sampaikan perasaan Anda, lalu gantilah peran seolah Anda adalah mereka yang bersalah. Ini membantu membangun empati dan membuka jalan untuk memaafkan.



A

### **OFFER AN ALTRUISTIC GIFT (BERIKAN HADIAH ALTRUISTIK)**

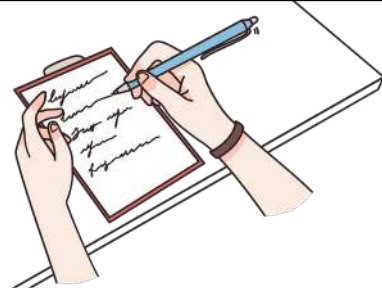
Berikan pengampunan sebagai hadiah terbesar kepada orang yang menyakiti Anda, seperti saat Anda pernah menerima maaf dari orang lain.



C

### **COMMIT (BERKOMITMEN)**

Tuliskan komitmen Anda untuk memaafkan, misalnya dengan catatan singkat sebagai pengingat.



H

### **HOLD ON TO FORGIVENESS (PERTAHANKAN PENGAMPUNAN)**

Jika rasa marah kembali muncul, baca kembali komitmen Anda dan jalani proses *forgiveness* ini lagi.



Melalui pendekatan ini, kita dapat merasakan makna sebenarnya dari tradisi saling memaafkan—bukan hanya sebagai ritual, tapi sebagai jalan untuk memulihkan hati dan memperkuat hubungan antar sesama.







# PENTINGNYA *THREAT HUNTING* DAN *INTELLIGENCE* DALAM KEAMANAN DIGITAL PEMERINTAHAN







**D**i tengah gempuran serangan siber yang makin canggih, institusi pemerintahan dituntut untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga secara aktif memburu ancaman-ancaman tersembunyi yang tak mampu dideteksi oleh sistem keamanan otomatis.

Dalam ajang *Tech Days* yang diselenggarakan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), isu ini menjadi sorotan utama dalam diskusi mendalam bertajuk *Threat Hunting Intelligence*, yang menghadirkan Ahli Digital Forensik dari Universitas Gadjah Mada, Joshua Sinambela.

Menurut Joshua, salah kaprah yang sering muncul dalam dunia keamanan digital adalah anggapan bahwa semua insiden bisa dideteksi dan ditangani sepenuhnya oleh mesin. Padahal, kenyataannya tidak sesederhana itu.

"*Threat hunting* adalah proses manual yang harus dilakukan manusia, meskipun bisa dibantu oleh mesin. Tujuannya untuk menemukan insiden keamanan yang belum terdeteksi sama sekali oleh perangkat yang kita miliki," tegasnya.

Joshua menekankan bahwa *threat hunting* bukan pekerjaan sekali jalan. *Threat Hunting* adalah proses yang harus dilakukan secara rutin dan berkala, untuk mencari insiden-insiden yang mungkin sudah terjadi namun tidak kita sadari. Di sinilah peran manusia menjadi kunci.

"Meskipun kita punya *firewall*, punya *security operation center* (SOC), bahkan punya sistem berbasis AI dan *machine learning*, tetap ada kemungkinan ancaman lolos dari deteksi. Karena itu *threat hunting* harus dilakukan oleh manusia yang secara proaktif menyelidiki kemungkinan adanya serangan," ujar Joshua.

Ia mengingatkan, *threat hunter* bukanlah sekadar analis biasa. Mereka harus memahami bagaimana serangan dilakukan, bahkan berpikir seperti hacker agar bisa mendeteksi pola-pola tak biasa di jaringan. "Orang yang bisa melakukan *threat hunting* adalah mereka yang tahu cara kerja penyerang. Karena hanya dengan begitu, mereka bisa mencari jejak yang ditinggalkan," tambahnya.

Di balik perannya yang krusial, *threat hunting* bukan tanpa tantangan. Joshua menyebut bahwa pekerjaan ini membutuhkan waktu yang panjang, biaya yang tidak sedikit, serta SDM yang terlatih dan berpengalaman.

"*Threat hunting* itu *high cost*. Kita harus meng-*hire* orang-orang yang mumpuni, melatih mereka, dan menyediakan *resource* seperti *log*, sistem *monitoring*, dan alat analisis lainnya," jelasnya.

Sebagai contoh, seorang *threat hunter* harus mampu membuat hipotesis bahwa suatu pola serangan yang muncul di negara atau institusi lain bisa saja terjadi di dalam sistem kita. Dari hipotesis itu, mereka melakukan investigasi mendalam dengan menganalisis *log*, aktivitas mencurigakan, dan anomali lainnya.

"Biasanya proses ini berlangsung berbulan-bulan. Tapi hasilnya bisa sangat berharga. Karena kita bisa menemukan indikator ancaman (*Indicator of Compromise*/IOC) yang benar-benar baru dan belum diketahui orang lain," paparnya.

IOC yang ditemukan dari proses *threat hunting* ini kemudian bisa dibagikan kepada komunitas atau lembaga lain sebagai bentuk kolaborasi pertahanan digital.



**Meskipun kita punya firewall, punya security operation center (SOC), bahkan punya sistem berbasis AI dan machine learning, tetap ada kemungkinan ancaman lolos dari deteksi. Karena itu threat hunting harus dilakukan oleh manusia yang secara proaktif menyelidiki kemungkinan adanya serangan.**

## FRAMEWORK DAN TOOLS PENUNJANG

Untuk menunjang *threat hunting*, Joshua menyebut pentingnya penggunaan *framework* yang tepat. Salah satu yang paling banyak digunakan adalah MITRE ATT&CK, sebuah kerangka kerja yang memetakan taktik, teknik, dan prosedur serangan dari berbagai aktor siber.

"Dengan MITRE ATT&CK, kita bisa melihat bagaimana serangan dilakukan sejak tahap awal hingga eksploitasi. Ini membantu kita memetakan serangan dan mencari tahu apakah ada tahapan serangan yang sudah terjadi di sistem kita," jelasnya.





Selain itu, proses *threat hunting* dibagi ke dalam beberapa area kemampuan seperti *planning*, *preparation*, *process*, dan *experience*. Semua area ini harus diperkuat secara bersamaan agar upaya perburuan ancaman dapat berjalan efektif.

Joshua juga menjelaskan jenis-jenis alat bantu dalam *threat hunting*, yang terbagi dalam tiga kategori besar: *analytic driven*, *intelligence driven*, dan *situational awareness driven*. Alat-alat ini penting, namun tetap kembali kepada peran manusia sebagai pengambil keputusan akhir.

## DARI THREAT HUNTING MENUJU THREAT INTELLIGENCE

Lebih jauh, Joshua menjelaskan bagaimana *threat hunting* kemudian beririsan dengan *threat intelligence*—yakni pengetahuan yang digunakan untuk memitigasi atau mencegah serangan siber sejak dini. Prinsip dasarnya, kita harus memahami terlebih dahulu siapa musuh kita, bagaimana mereka bekerja, dan teknologi apa yang mereka gunakan.

“Kalau kita tidak tahu siapa musuh kita, bagaimana mungkin kita bisa menang? Tapi kalau kita tahu, kita bisa mengantisipasi serangan lebih awal dan memperkuat sistem keamanan kita,” katanya.

*Threat intelligence* membantu organisasi dalam *early threat detection*, mitigasi risiko, memperkuat *security posture*, hingga mendukung pengambilan keputusan strategis.

Ada beberapa metode pengumpulan *threat intelligence*. Yang pertama adalah *Open Source Intelligence* (OSINT), yaitu informasi yang tersedia secara publik dari berbagai sumber seperti artikel, media sosial, laporan resmi, hingga basis data pemerintah.

“OSINT ini banyak dipakai pada tahap *reconnaissance* dalam serangan siber.



Bahkan *hacker* pun memulainya dari OSINT untuk mencari kelemahan target,” ujar Joshua.

Terdapat tiga metode dalam pengumpulan OSINT: *passive collection* (tanpa menyentuh sistem target), *semi-passive* (mengirim trafik data terbatas), dan *active collection* (langsung berinteraksi dengan sistem target). Metode terakhir ini memang berisiko karena bisa terdeteksi oleh sistem pertahanan target.

Joshua juga mengingatkan tentang ancaman dari *dark web* dan *deep web*, yang menjadi tempat berkembangnya aktivitas siber ilegal. Di sinilah *threat intelligence* bisa menjadi alat navigasi penting untuk mengenali aktivitas-aktivitas mencurigakan.

Meski membahas teknologi tinggi dan strategi lanjutan, Joshua menutup materinya dengan mengingatkan pentingnya penerapan langkah-langkah dasar keamanan digital.

“Minimal kita pakai autentikasi ganda seperti OTP, ganti *password* secara berkala, dan jangan pernah menyimpan *password* di *browser*. Kesadaran ini kadang remeh tapi justru bisa menyelamatkan kita dari banyak risiko,” tegasnya. ■





# BIROKRASI DALAM TRANSISI: MENCARI JALAN TENGAH INOVASI DAN AKUNTABILITAS

Insan BPK, Birokrasi yang kuat dan adaptif adalah pilar utama tata kelola negara yang akuntabel. Namun di tengah dinamika politik, perubahan kepemimpinan, dan tekanan publik, birokrasi wajib tetap berjalan dengan arah yang konsisten dan menjunjung nilai-nilai pelayanan publik.

Inilah pertanyaan besar yang dijawab dengan lugas dalam buku *Reformasi Birokrasi dalam Transisi* karya Defny Holidin dan kawan-kawan. Diterbitkan oleh Prenada Media, buku ini bukan sekadar catatan teknokratis atas reformasi birokrasi pascareformasi 1998. Buku ini merupakan refleksi mendalam tentang bagaimana birokrasi Indonesia menghadapi transisi, mempertahankan stabilitas, dan sekaligus menumbuhkan inovasi publik di tengah segala keterbatasan.

Buku ini dibuka dengan pemetaan konteks: sejak kejatuhan Orde Baru, birokrasi Indonesia mengalami desentralisasi, restrukturisasi, dan perubahan pola hubungan pusat-daerah. Namun reformasi itu tidak terjadi dalam ruang hampa. Ada benturan antara harapan publik dan realitas kapasitas birokrasi yang masih terbatas.





Para penulis mengajak pembaca menyusuri sejumlah studi kasus—seperti layanan terpadu di Sragen, asuransi kesehatan di Jembrana, dan Sistem Informasi Kepegawaian—untuk menunjukkan bahwa terobosan birokrasi bukan hanya mungkin, tetapi juga efektif, bila didukung oleh keberanian mengambil diskresi secara akuntabel dan kerangka hukum yang memadai.

Buku ini juga membahas bagaimana inovasi bisa lahir di tengah stagnasi, dan sebaliknya, bagaimana birokrasi bisa terjebak dalam simbolisme reformasi bila tidak disertai niat tulus untuk memperbaiki pelayanan publik secara nyata.

## PERSPEKTIF REFLEKTIF DAN PRAKTIS

Salah satu kekuatan buku ini adalah kemampuannya menyatukan antara teori, data empirik, dan analisis kritis secara seimbang. Bahasa yang digunakan cukup akademik, namun tetap bisa dinikmati pembaca umum yang akrab dengan isu kebijakan publik.

Buku ini juga tidak terjebak pada narasi besar reformasi dari atas ke bawah (*top-down*). Justru sebaliknya, banyak penekanan diberikan pada inisiatif lokal, kreativitas aparatur, dan pentingnya membangun budaya kerja yang proaktif—yang resonan dengan nilai profesionalisme dan integritas yang dijunjung tinggi oleh Insan BPK.

Sebagai lembaga audit negara, BPK tentu memahami bahwa reformasi birokrasi bukan hanya soal efisiensi, tetapi juga soal kepercayaan publik. Inilah mengapa pendekatan reflektif yang ditawarkan buku ini sangat relevan untuk dijadikan bahan renungan dan diskusi internal.

Meski kaya akan narasi kasus dan teori inovasi, buku ini relatif minim dalam

menawarkan kerangka evaluasi kuantitatif. Banyak keberhasilan birokrasi dituturkan lewat narasi keberhasilan lokal, tetapi sedikit informasi mengenai dampaknya secara sistemik atau nasional.

Hal ini tentu bisa dimaklumi karena tujuan buku ini lebih pada pemahaman kualitatif terhadap proses transisi birokrasi. Namun bagi pembaca dari lembaga seperti BPK yang terbiasa dengan instrumen audit berbasis bukti dan ukuran dampak, tambahan kerangka evaluatif mungkin akan membuat buku ini lebih kuat sebagai referensi kerja.

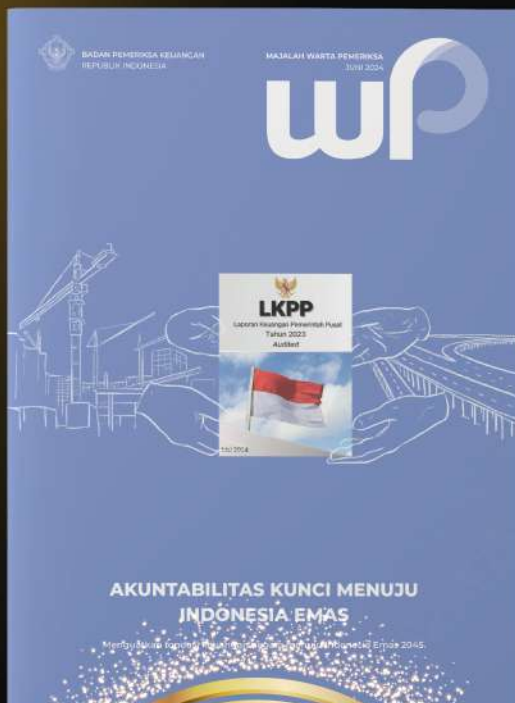
Bagi Insan BPK, buku ini adalah pengingat bahwa pengawasan tidak boleh bersifat menghambat inovasi. Justru, audit yang baik adalah yang mendorong birokrasi untuk berani mengambil keputusan

berbasis prinsip, bukan semata aturan kaku. Di sinilah letak nilai independensi, profesionalisme, dan integritas: menilai birokrasi dengan adil, namun tetap kritis terhadap penyimpangan.

Buku ini juga mendorong kita semua untuk melihat bahwa birokrasi yang sehat bukan hanya ditentukan oleh sistem, tetapi oleh orang-orang di dalamnya. Semangat berinovasi, bersikap adaptif, dan berani melayani dengan cara baru—itulah nilai-nilai yang tak boleh mati dalam wajah baru birokrasi kita.

Kesimpulannya, *Reformasi Birokrasi dalam Transisi* adalah buku yang menggugah kesadaran bahwa birokrasi adalah ruang dinamis. Buku ini bisa kaku dan lamban, namun juga bisa lincah dan cerdas—tergantung niat, kepemimpinan, dan keberanian untuk berubah. Sebuah bacaan wajib bagi siapa pun yang percaya bahwa pelayanan publik adalah amanah, bukan sekadar rutinitas administratif. ■

*Buku ini juga membahas bagaimana inovasi bisa lahir di tengah stagnasi, dan sebaliknya, bagaimana birokrasi bisa terjebak dalam simbolisme reformasi bila tidak disertai niat tulus untuk memperbaiki pelayanan publik secara nyata.*



Warta Pemeriksa meraih 2 penghargaan di ajang  
**Anugerah Humas Indonesia 2024,**  
yaitu **Silver Winner** dan **Bronze Winner**  
untuk kategori **Media Internal** subkategori **Majalah Cetak**.

Terima kasih atas dukungan Kawan Warta



www.bpk.go.id



@bpkriofficial



@bpkri



08111907010



BPK RI Official



@humasbpkri.official



@bpk.ri



warta.bpk.go.id



## ANGGOTA I MINTA PIMPINAN SATKER PERKUAT PENGAWASAN DAN PENILAIAN RISIKO



▲ Anggota I BPK, Nyoman Adhi Suryadnyana

Anggota I Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Nyoman Adhi Suryadnyana mengingatkan pimpinan satuan kerja kementerian/lembaga di wilayah Sumatera Utara untuk memperkuat pengawasan, pengendalian internal, dan penilaian risiko dalam tata kelola keuangan negara.

Pesan itu disampaikan Anggota I saat memimpin supervisi pemeriksaan Laporan Keuangan (LK) Kementerian/Lembaga Tahun 2024 di Kantor BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Utara, Kamis (24/4).



*Risiko muncul  
di setiap tahapan siklus  
pengelolaan keuangan negara,  
sehingga penilaiannya  
wajib dilakukan.*

Anggota I menegaskan, pemeriksaan atas laporan keuangan yang dilakukan BPK setiap tahun bertujuan menilai kewajaran laporan berdasarkan empat kriteria, salah satunya efektivitas pengendalian internal.

“Dalam dua tahun terakhir, pengendalian internal di instansi pemerintah menunjukkan tren penurunan dibandingkan tiga tahun sebelumnya. Padahal pengendalian internal penting untuk mengukur dan memitigasi risiko,” kata Anggota I.





Anggota I menekankan bahwa tanggung jawab pengendalian internal tidak hanya berada di Inspektorat Jenderal, melainkan juga pada setiap atasan kegiatan sejak penerimaan DIPA. “Tanpa itu, pengawasan pasti tidak optimal. Pengendalian internal erat kaitannya dengan kualitas tata kelola organisasi,” ujarnya.

BPK juga mencatat sejumlah kelemahan dalam tata kelola keuangan negara, termasuk kurangnya komitmen pimpinan terhadap akuntabilitas dan lemahnya implementasi manajemen risiko.

Untuk itu, BPK mendorong setiap pimpinan instansi melakukan penilaian risiko secara menyeluruh. “Risiko muncul di setiap tahapan siklus pengelolaan keuangan negara, sehingga penilaiannya wajib dilakukan,” kata Anggota I.

Turut hadir dalam kegiatan tersebut antara lain Dirjen Pemeriksaan Keuangan Negara I BPK Sarjono, Inspektur Utama KPU Nanang Priyatna, Kapolda Sumut Irjen Pol. Whisnu Hermawan Februanto, Kepala BPK Perwakilan Sumut Paula Henry Simatupang, serta para pimpinan satuan kerja vertikal kementerian/ lembaga di wilayah Sumatera Utara. ■





## BPK DORONG PERBAIKAN PENGAWASAN KETENAGAKERJAAN DI KEMNAKER

**B**adan Pemeriksa Keuangan (BPK) menyerahkan dua Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) penting kepada Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) sebagai bagian dari dorongan untuk memperkuat tata kelola di sektor ketenagakerjaan. Penyerahan dilakukan oleh Anggota III BPK, Akhsanul Khaq, kepada Menteri Ketenagakerjaan, Yassierli, di Jakarta, Selasa (22/4/2025).

Dua laporan tersebut mencakup LHP Kinerja atas Efektivitas Pengawasan Ketenagakerjaan untuk Industri Padat Karya Tahun 2022 sampai Semester I Tahun 2024 dan LHP Kepatuhan atas Pengelolaan Belanja Barang Bantuan BLK Komunitas Tahun 2023 sampai Semester I Tahun 2024.

Dalam sambutannya, Anggota III BPK mengungkapkan sejumlah temuan krusial dalam pengawasan ketenagakerjaan. BPK mencatat belum adanya pembaruan pedoman pengawasan ketenagakerjaan sesuai ketentuan terbaru, tidak tersedianya pedoman perencanaan berbasis risiko, serta lemahnya sistem monitoring dan evaluasi.

“Hal tersebut mengakibatkan tujuan pengawasan ketenagakerjaan berpotensi tidak tercapai,” tegas Anggota III BPK.



Selain itu, belum tersusunnya pedoman baku untuk menyelesaikan tindak lanjut hasil pengawasan juga menjadi sorotan. Sebelumnya, BPK telah meminta tanggapan resmi dari Kemnaker atas konsep temuan dan rekomendasi hasil pemeriksaan, termasuk rencana aksi perbaikan.

“Hal tersebut dimaksudkan untuk memastikan komitmen pejabat terkait pada Kemnaker dalam menyelesaikan seluruh tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan BPK secara tepat waktu sesuai dengan ketentuan perundang-undangan,” jelas Anggota III BPK.

Dalam laporan yang sama, BPK menekankan pentingnya peran Inspektorat Jenderal Kemnaker untuk memastikan seluruh rekomendasi dijalankan sesuai dengan kewenangannya.

“BPK juga sangat mengharapkan peran aktif Inspektorat Jenderal Kemnaker untuk dapat mengkoordinasikan pelaksanaan tindak lanjut tersebut sesuai dengan kewenangannya,” tambah Anggota III BPK.

Hasil pemeriksaan ini diharapkan menjadi pijakan perbaikan kinerja, akuntabilitas, dan pengelolaan anggaran di sektor ketenagakerjaan.

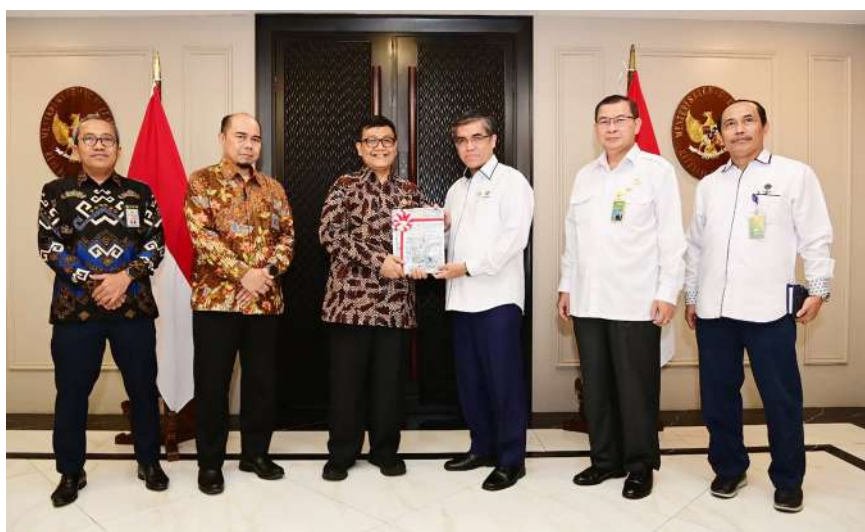
Kegiatan ini turut dihadiri oleh Direktur Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara III (Dirjen PKN III) BPK, Dede Sukarjo, para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya di lingkungan Kemnaker, serta pejabat struktural dan fungsional pemeriksa di Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara III (DJPKN III) BPK. ■



**BPK juga sangat  
mengharapkan peran  
aktif Inspektorat Jenderal  
Kemnaker untuk dapat  
mengkoordinasikan  
pelaksanaan tindak lanjut  
tersebut sesuai dengan  
kewenangannya.**



▲ Anggota III BPK, Akhsanul Khaq





## ENTRY MEETING LKPD 2024, BPK TEKANKAN KONSISTENSI TATA KELOLA DAERAH



**B**adan Pemeriksa Keuangan (BPK) menegaskan pentingnya konsistensi tata kelola keuangan daerah saat membuka *Entry Meeting* Pemeriksaan atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) di Lingkungan DJPKN V Tahun 2024, yang dirangkaikan dengan Serah Terima Jabatan (sertijab) Kepala BPK Perwakilan Provinsi Banten di Kantor BPK setempat, Jumat (11/4).

Kegiatan ini dipimpin oleh Anggota V BPK Bobby Adhityo Rizaldi dan dihadiri para kepala daerah serta pimpinan DPRD dari wilayah Jawa dan Sumatera, baik secara luring maupun daring.

Dalam sambutannya, Anggota V menyoroti dinamika capaian opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) di tingkat daerah. Ia mengapresiasi keberhasilan seluruh pemerintah provinsi di Jawa dan Sumatera yang secara konsisten meraih opini WTP selama 2021–2023. Namun, capaian di tingkat kabupaten dan kota menunjukkan fluktuasi.

“Opini laporan keuangan bersifat dinamis. Peningkatan maupun penurunan opini sangat bergantung pada konsistensi dan komitmen pemerintah daerah dalam mengelola keuangan negara,” ujar Anggota V.



Data BPK menunjukkan, dari 63 pemerintah kota, sebanyak 60 kota (95,24 persen) memperoleh opini WTP pada 2023, naik dari 56 kota (88,89 persen) pada dua tahun sebelumnya. Namun di level kabupaten, opini WTP sempat turun dari 191 kabupaten (93,63 persen) pada 2021 menjadi 189 kabupaten (92,65 persen) pada 2022, sebelum naik kembali menjadi 192 kabupaten (94,12 persen) di tahun 2023.

Anggota V menekankan agar pemerintah daerah terus memperkuat sistem pengendalian internal, menjaga kepatuhan terhadap regulasi, dan meningkatkan kualitas laporan keuangan untuk mempertahankan opini WTP secara berkelanjutan.

Sebelum sesi *entry meeting*, BPK juga melaksanakan sertijab Kepala BPK Perwakilan Provinsi Banten dari Dede Sukarjo kepada Firman Nurcahyadi. Firman sebelumnya menjabat sebagai Kepala Auditorat I.D di Auditorat Utama Keuangan Negara (AKN) I BPK.

“Dengan pengalaman dan dedikasinya, kami percaya kehadiran Saudara Firman akan membawa BPK Perwakilan Provinsi Banten ke arah yang lebih profesional, transparan, dan berdampak besar bagi akuntabilitas keuangan daerah,” ujar Anggota V.

Anggota V juga mengingatkan bahwa transparansi dan akuntabilitas keuangan adalah fondasi utama dalam membangun kepercayaan publik dan mewujudkan pemerintahan yang bersih dan melayani.

Hadir dalam kegiatan ini Gubernur Banten Andra Soni, Ketua DPRD Provinsi Banten Fahmi Hakim, para kepala daerah dan pimpinan DPRD wilayah Jawa dan Sumatera, Dirjen PKN V BPK Widhi Widayat, unsur Forkopimda Provinsi Banten, serta jajaran pejabat struktural dan fungsional di lingkungan BPK. ■





# BPK SOROTI PENGGUNAAN DANA STRATEGIS DALAM AUDIT LKPD DAN LKKL 2024

**B**adan Pemeriksa Keuangan (BPK) memulai pemeriksaan terinci atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) dan Laporan Keuangan Kementerian/Lembaga (LKKL) Tahun 2024 dengan fokus tajam pada area strategis penggunaan anggaran negara. Tidak semata mengejar opini wajar, BPK menargetkan perubahan mendasar dalam tata kelola dan akuntabilitas keuangan nasional.

“Pemeriksaan ini bukan hanya soal opini laporan, tetapi untuk memastikan pengelolaan keuangan berjalan efektif, patuh aturan, dan berdampak nyata,” tegas Anggota VI BPK Fathan Subchi saat membuka rangkaian *entry meeting* pemeriksaan di lingkungan Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara (DJPN) VI, di Auditorium BPK Perwakilan Provinsi Bali, Senin (15/4).

Pendekatan pemeriksaan tahun ini berbasis risiko dan diarahkan ke sektor-sektor yang berpengaruh besar terhadap kualitas laporan keuangan serta kinerja lembaga. Salah satu sorotan utama adalah pertanggungjawaban dana Transfer ke Daerah dan Dana Desa (TKDD), yang nilainya terus meningkat dalam struktur APBN dan APBD.

“BPK akan menelisik bagaimana dana TKDD digunakan, apakah benar sampai ke sasaran dan berdampak pada pelayanan publik. Ini bukan audit formalitas,” kata Anggota VI.







“

*BPK akan menelisik bagaimana dana TKDD digunakan, apakah benar sampai ke sasaran dan berdampak pada pelayanan publik. Ini bukan audit formalitas.*



▲ Anggota VI BPK, Fathan Subchi

Selain itu, efektivitas sistem pengendalian internal dan kepatuhan terhadap Standar Akuntansi Pemerintahan juga menjadi objek evaluasi. BPK mendorong kementerian/lembaga serta pemerintah daerah memperkuat pemanfaatan platform digital seperti SIAP CONNECT dan SIPD RI guna meningkatkan transparansi dan efisiensi pelaporan.

Anggota VI juga menggarisbawahi pentingnya dukungan penuh dari pimpinan instansi dalam penyediaan data dan dokumen. “Pemeriksaan tidak akan optimal tanpa komitmen bersama. Data yang cepat dan akurat adalah fondasi akuntabilitas,” kata Anggota VI.

Hadir dalam kegiatan tersebut sejumlah tokoh penting, antara lain Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Abdul Mu'ti, Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Brian Yulianto, Menteri Kesehatan Budi Gunadi Sadikin, dan Direktur Utama BPJS Kesehatan Ali Chufro Mukti. Kegiatan juga diikuti para gubernur, bupati, wali kota, serta pejabat kementerian dan lembaga dari wilayah kerja DJPN VI, baik secara langsung maupun daring.

“Harapan kami, hasil pemeriksaan ini menjadi bahan pembenahan, bukan sekadar formalitas administrasi, melainkan berdampak nyata bagi masyarakat dan pembangunan nasional,” pungkas Anggota VI. ■





**Nurul Fauzi**  
Pemeriksa Ahli Pertama  
pada BPK Perwakilan Provinsi Sulawesi Tengah

## OPTIMALISASI PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH UNTUK PENGENTASAN KEMISKINAN DI DAERAH

(Artikel ini pernah diterbitkan dalam surat kabar cetak The Jakarta Post  
pada tanggal 23 Agustus 2024 dengan judul *Optimizing regional budgets to combat poverty*)

Redaksi Majalah *Warta BPK* mengharapkan kontribusi dari rekan-rekan pembaca untuk mengirimkan tulisan dengan tema pemeriksaan maupun keuangan negara/daerah. Tulisan format doc minimal 7.000 karakter dapat dikirimkan melalui email **warta@bpk.go.id** dengan subjek 'Rubrik Kolom'. Cantumkan nama lengkap, instansi/unit kerja dan nomor yang bisa dihubungi. Bagi artikel terpilih untuk dimuat akan diberikan apresiasi berupa *fee* menulis sebesar Rp750.000.





Saat ini, masih banyak warga Indonesia hidup di bawah garis kemiskinan meskipun Indonesia telah merdeka selama 79 tahun. Pada 1 Juli 2024, BPS merilis data kemiskinan di mana sebanyak 25,22 juta penduduk Indonesia masih berada di bawah garis kemiskinan. Rata-rata pengeluaran mereka per kapita per bulan hanyalah sebesar Rp582.932,00. Berdasarkan sebaran penduduk, persentase penduduk miskin terbesar berada di wilayah Indonesia Timur, khususnya Papua dan Maluku yang menempati persentase tertinggi sebesar 19,39 persen atau 1,51 juta jiwa.

Fakta tersebut juga didukung dengan indeks pembangunan manusia (IPM) yang rendah di daerah-daerah tersebut. Berdasarkan data yang dirilis BPS pada Mei 2024, Provinsi di Pulau Papua memperoleh nilai IPM terkecil sebesar 63,01 (Papua) dan 67,47 (Papua Barat). Masih rendahnya IPM di daerah tersebut telah menjadi perhatian dalam RPJMN 2020-2024. Berdasarkan RPJMN tersebut, rendahnya IPM di daerah tersebut disebabkan belum optimalnya pelaksanaan otonomi khusus, pengembangan potensi unggulan berbasis sumber daya alam, pembangunan infrastruktur dan konektivitas, dan terbatasnya pelayanan dasar serta kerentanan terhadap kesenjangan sosial dan kemiskinan. Semua masalah tersebut menunjukkan belum berkualitasnya pengelolaan keuangan daerah oleh pemerintah daerah (Pemda).

Salah satu permasalahan pengelolaan keuangan Pemda adalah belum berkualitasnya belanja yang dilakukan Pemda. Hal ini terlihat dari data postur anggaran seluruh Pemda tahun 2024 pada portal data SIKD SIKD Kemenkeu di mana anggaran Belanja Pegawai mendominasi pengeluaran pemerintah sebesar 33,54% (Rp464,5 triliun) disusul Belanja Barang dan Jasa sebesar 28,32% (Rp392,2 triliun). Sementara itu, belanja modal, jenis belanja yang dapat menjadi pengungkit pembangunan infrastruktur di daerah, hanya sebesar 15,27% (Rp217,7 triliun).

Postur anggaran Pemda tersebut menunjukkan belanja Pemda masih banyak dialokasikan untuk belanja yang bersifat konsumtif, yang tidak dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kesejahteraan rakyat. Untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, belanja harus diarahkan untuk menghasilkan suatu infrastruktur. Belanja infrastruktur yang meningkatkan aksesibilitas sarana dan prasarana bagi warga dapat mendorong stimulus pertumbuhan ekonomi dan menciptakan produktivitas pada daerah tersebut.

Postur anggaran yang tidak ideal tersebut disebabkan belum efisiennya jumlah pegawai Pemda. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Nasional, jumlah pegawai Pemda yang berstatus Aparatur Sipil Negara dan Tenaga Honorer setidaknya terdapat lebih dari 5 juta. Tidak sedikit dari pegawai tersebut yang diangkat bukan berdasarkan kebutuhan organisasi, tetapi karena titipan keluarga atau tim pendukung saat pemilu.

Di samping itu, Pemda juga mengalami kendala dalam meningkatkan sumber pendapatan asli daerah untuk mengidealkan postur belanjanya. Pada tahun 2024, anggaran belanja seluruh pemda adalah sebesar Rp1.384.8 triliun. Anggaran belanja daerah tersebut sebagian besar ditopang oleh transfer dari Pemerintah Pusat sebesar Rp857,6 sementara sisanya berasal dari pendapatan asli daerah (Rp381.9 triliun) dan pendapatan lainnya (Rp78,2 triliun). Pada tahun 2025, dana transfer ke daerah tersebut dinaikkan menjadi Rp857,59 triliun dari RAPBN sebesar Rp3.613,1 triliun.

Selain postur yang belum ideal, pengelolaan keuangan daerah juga belum sepenuhnya akuntabel. Berdasarkan Ikhtisar Hasil Pemeriksaan (Semester 1 dan 2) Tahun 2023 yang diterbitkan BPK, masih terdapat 45 (9%) dari 545 Laporan Keuangan Pemda Tahun Anggaran 2022 yang belum memperoleh opini wajar tanpa pengecualian. Selain itu, BPK juga menemukan 10.961 permasalahan atas laporan keuangan, kinerja, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan hanya untuk tahun 2023 saja dan memberikan 31.824 rekomendasi untuk perbaikan tata kelola.

Beberapa permasalahan sudah banyak diketahui masyarakat dan sering menjadi berita di media massa seperti belanja perjalanan dinas dan makan minum rapat yang di-*mark up*/fiktif, belanja modal tidak sesuai spesifikasi dan volume pekerjaan, maupun pengadaan yang direkayasa. Ada juga masalah lain seperti aset yang hilang, nominal belanja honorarium tidak sesuai ketentuan, maupun belanja modal tanpa analisis kebutuhan. Sejatinya masalah-masalah ini merupakan masalah yang selalu berulang setiap tahun anggaran.







Masih berulangnya permasalahan tersebut menunjukkan Sistem pengendalian intern (SPI) Pemda belum dapat sepenuhnya diandalkan. Berdasarkan IHPS Semester I Tahun 2023, terdapat 5.628 permasalahan kelemahan SPI Pemda. Permasalahan tersebut terdiri dari kelemahan sistem pengendalian akuntansi dan pelaporan, kelemahan sistem pengendalian pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja, dan kelemahan struktur pengendalian intern.

Demi meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang masih berada di bawah garis kemiskinan, perlu dilakukan upaya-upaya strategis untuk memperbaiki kualitas belanja Pemda. Pada tahun 2022, telah diterbitkan UU Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah. Salah satu hal yang diatur dalam UU tersebut adalah mengidealkan postur belanja infrastruktur dan belanja pegawai.

Berdasarkan UU tersebut, Pemda wajib mengalokasikan belanja infrastruktur paling rendah 40% dari total belanja APBD, di luar belanja untuk bagi hasil dan/atau transfer kepada daerah di bawahnya. Sementara itu, belanja pegawai hanya diperbolehkan maksimal 30% dari total belanja APBD, di luar belanja untuk tunjangan guru. Postur belanja ini harus diterapkan Pemda maksimal dalam waktu lima tahun sejak diterbitkannya UU tersebut. Jika *mandatory spending* tersebut tidak diterapkan, Pemda dapat dikenakan sanksi

penundaan/pemotongan dana transfer dari Pemerintah Pusat.

Meskipun UU tersebut mengatur juga perluasan objek pendapatan bagi daerah, ekstensifikasi objek pendapatan tersebut hanya pada beberapa hal antara lain parkir valet, objek rekreasi, persewaan sarana dan prasarana olahraga, opsen pajak, dan pajak alat berat. Objek pajak baru ini merupakan objek pajak yang relatif tidak dapat meningkatkan PAD Pemda secara signifikan. Hal ini dapat menghambat Pemda dalam mencapai postur ideal belanjanya.

Hal yang harus dilakukan seharusnya adalah meningkatkan kapabilitas Pemda dalam intensifikasi pendapatan. Peningkatan kapabilitas ini dapat dilakukan dengan pengembangan SDM Pemda yang melakukan pengelolaan pendapatan dan membantu Pemda dalam menyiapkan infrastruktur yang dapat meningkatkan pendapatan. Penyiapan infrastruktur ini dapat diserahkan dengan meningkatkan Dana Alokasi Khusus Fisik (DAK Fisik) ke Pemda.

Pada tahun 2024, anggaran DAK Fisik hanya sebesar Rp53,82 triliun berbanding terbalik dengan DAK Non fisik sebesar Rp133,76 triliun dan Dana Alokasi Umum sebesar Rp427,69 triliun. Sementara itu, berdasarkan kerangka ekonomi makro dan pokok-pokok kebijakan fiskal tahun 2025, pagu indikatif DAK Fisik tidak jauh berbeda dengan tahun 2024, yaitu kisaran Rp53,8-58,5 triliun. Postur pagu indikatif yang hanya sejumlah itu akan menjadi tantangan tersendiri bagi pemda dalam mencapai amanat *mandatory spending* dalam UU 1/2022.

Selain meningkatkan porsi DAK Fisik ke Pemda, perlu juga meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan oleh Pemda. Peningkatan akuntabilitas ini dapat mendorong belanja yang efisien dan ekonomis. Beberapa hal yang dapat dilakukan antara lain adalah menguatkan peran Aparat Pengawas Intern Pemerintah dan meningkatkan kepatuhan SDM Pemda dengan aparat penegak hukum terkait.

Sebagaimana konsep desentralisasi fiskal, Pemda lebih tahu terkait kebutuhan belanja di daerahnya. Namun, belanja Pemda tersebut harus ideal sehingga dapat berdampak terhadap kesejahteraan rakyat. Peningkatan porsi DAK Fisik bagi Pemda dan penguatan akuntabilitas pengelolaan keuangan diharapkan dapat mewujudkan tujuan tersebut. ■

**Belanja infrastruktur yang meningkatkan aksesibilitas sarana dan prasarana bagi warga dapat mendorong stimulus pertumbuhan ekonomi dan menciptakan produktivitas pada daerah tersebut.**





**Sherlita Nurosidah**  
Penelaah Teknis Kebijakan  
pada Biro Humas dan Kerja Sama Internasional

## DOES INDONESIA VALUE FEMALE REPRESENTATION IN POLITICS?

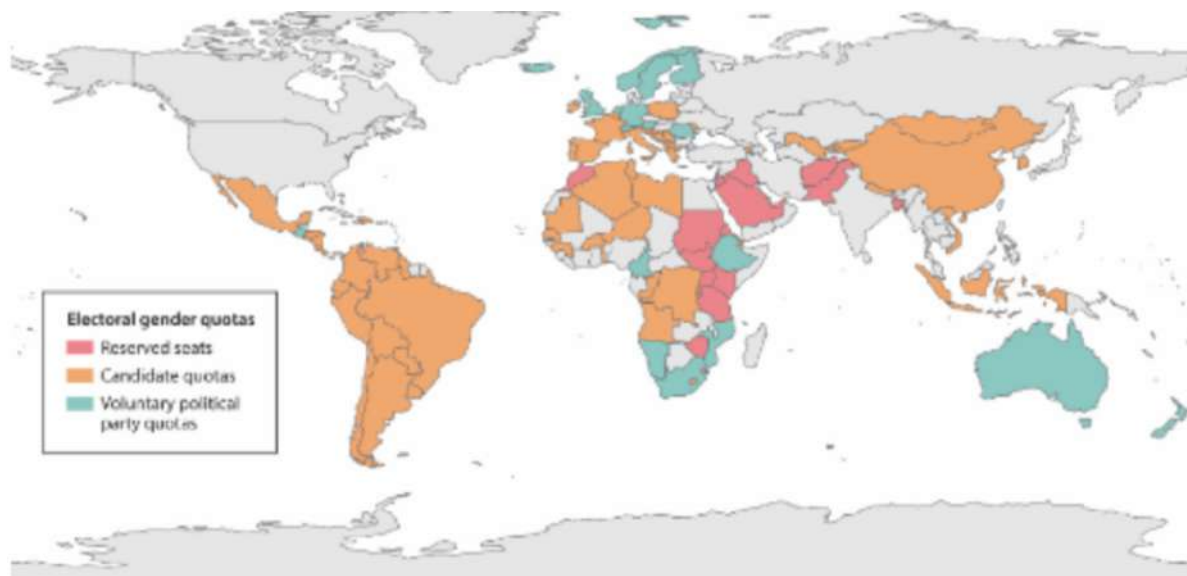
Redaksi Majalah *Warta BPK* mengharapkan kontribusi dari rekan-rekan pembaca untuk mengirimkan tulisan dengan tema pemeriksaan maupun keuangan negara/daerah. Tulisan format doc minimal 7.000 karakter dapat dikirimkan melalui email **warta@bpk.go.id** dengan subjek 'Rubrik Kolom'. Cantumkan nama lengkap, instansi/unit kerja dan nomor yang bisa dihubungi. Bagi artikel terpilih untuk dimuat akan diberikan apresiasi berupa *fee* menulis sebesar Rp750.000.





Worldwide interest in gender-responsive policies in the House of Representatives has been increasingly awakened as 27%<sup>1</sup> of parliamentary seats in 2023 were held by women, more than doubled compared to 12% in 1997. Finland was the first country to have women elected in the central legislature in 1907<sup>2</sup>. 138 countries set their gender quota to boost women's representation politically. It is also a strategy to enhance the country's international reputation for democracy<sup>3</sup>. Foreign aid is more likely to flow when a country is perceived as more democratic by supporting women's representation. Meanwhile, Indonesia only reaches 22%, below the world's average value. Indonesia has acknowledged women's representation since 2002. In 2008, Indonesia issued a law regarding gender quotas that amounted to 30% for women candidates in the central political seat, i.e. the House of Representatives. However, based on statistics<sup>4</sup>, women's winning the seats ranging from 17.32% to 22.14%, never reaching the target. The effort to uphold political withstanding is unfortunately once again being questioned. The 2024 election still did not have a consistent approach to reach the threshold. It is alleged that control over political party thresholds in the general election commission at the municipal level has varied opinions on taking the regulation into practice resulting in passing political parties with women candidates less than 30%. The under-representation of women is significantly influenced by miscommunication in interpreting the term of such quotas at the lower level. Mismanagement was found when an investigation was held afterward calling out representatives of election councils at all levels stating that a 30% quota was seen to be a more-or-less-speculation therefore many did not have the right number of gender representatives.

## MAPS OF GENDER QUOTAS IN POLITICS WORLDWIDE



Source: Clayton (2021)

<sup>1</sup> Proportion of seats held by women in national parliaments (%) | Data (worldbank.org)

<sup>2</sup> Women, Politics, and Power: A Global Perspective by Pamela Paxton, Melanie M. Hughes, Tiffany

<sup>3</sup> Gender Quotas and International Reputation by Sarah Sunn Bush, Pär Zetterberg <https://doi.org/10.1111/ajps.12557>

<sup>4</sup> <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/NDY0IzI=/keterlibatan-perempuan-di-parlemen--persen-.html>







Women's representation is highly essential as it pictures half of the population's voice. It gives balance to sustaining democracy and enhancing equality in overall social dimensions. Prior study shows different preferences among female politicians to deliver actively on women's issues while men's objectives are more into the military<sup>5</sup>. More women bring more efficacy of policies for women and households. It is also believed that women in the legislation impact the fertility of its constituents. The distribution of public services is indeed a gender bias. Hence, encouragement to increase the representation of each gender is a must to assist welfare creation for all. Not only the objective shift, but the presence of women also brings more effectiveness to the local government<sup>6</sup>. As the perspective of the politicians on the legislation is more dispersed, the number of decision-making made will also rise.

Yet, the implementation of gender quotas initiatives is not quite uniform across countries. The enthusiasm of developed countries tends to outpace the developing ones. Complexities and diverse measurements in each country's quota application are substantially operated differently. Contradictory to prior discussion, for some, quotas are seen to boost men's electability as women candidates are seemingly inexperienced and exist to fill the quotas<sup>7</sup>. Such formality happens to be one of the backlashes that hinders the initiative. Changing the traditional mindset of the elites to crowd out gaining personal advantages is quite a challenge. Political parties also seem to favor quotas only for attracting more voters and winning both intra- and interparty competitions. Parties introduce the program as part of an innovative gender equality movement intentionally to gather wider public empathy. However, less effort is being put into collecting qualified women candidates and having equally sonorous attendance to the public. It is important to have visioner candidatures and those who are eager to put their voice into practice.

The role of quotas is arguably failed to overcome challenges that prevent women from having influential political roles. Only when women are in a winnable place, such a movement will have a positive impact<sup>8</sup>. Having a set of regulations to control women's representation in the candidature list of parliaments is not enough to make the voice heard. Even though quotas are the most significant political development up to this day, variations in politician's quality do not seem to be significant anymore after three rounds of elections<sup>9</sup>. It could be said that having less and too much representation is never a good thing. On the other hand, ironically, quotas could serve mainly as a tool for increasing the world's recognition of the country's democracy to get foreign aid<sup>10</sup> flowing in. The initiative will be treated as a traditional activity to meet others' presumptions of what democracy should be. Indonesia has been upfront at voicing the needs of women's legislatures yet hardly passed its target of meeting the quota. Indonesia's endeavor to transform the composition of legislatures is expected not only a sweet talk to its international peers but also to adhere to the widespread adoption of quotas worldwide.

Despite the negative portrayal by mass media regarding the unsatisfactory representation of women in politics, the recent Asian Development Bank's Report on Basic Statistics 2024<sup>11</sup> indicates that Indonesia ranks 15th among 46 countries, with women's representation varying from 0% to 42% worldwide. Given its current standing compared to other nations, Indonesia demonstrates a strong commitment to increasing the number of seats held by women in national parliaments, which should be recognized. Indonesia's efforts should be viewed as part of a continuous growth process that benefits all stakeholders. Ensuring the sustainability of this progress will be a crucial challenge for policymakers in Indonesia. ■

<sup>5</sup> Gender and lawmaking in times of quotas by Quentin Lippmann <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2022.104610>

<sup>6</sup> The performance of politicians: The effect of gender quotas by Michela Braga and Francesco Scervini <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2016.10.007>

<sup>7</sup> Incumbents' Interests and Gender Quotas by Guillaume R. Fréchette, Francois Maniquet, and Massimo Morelli <https://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2008.00349.x>

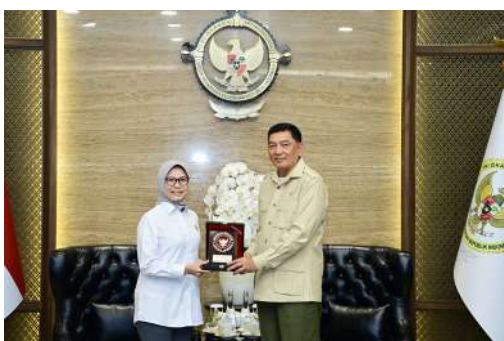
<sup>8</sup> Gender quotas for women in national politics: A comparative analysis across development thresholds by Jennifer Rosen <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2017.01.008>

<sup>9</sup> Can gender quotas in candidate lists empower women? Evidence from a regression discontinuity design by Manuel Bagues and Pamela Campa <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104315>

<sup>10</sup> Gender Quotas and International Reputation by Sarah Sunn Bush and Pär Zetterberg <https://www.jstor.org/stable/45380807>

<sup>11</sup> <https://dx.doi.org/10.22617/ARM240241-2>





1



2



3



4



5

- 1-2** Audiensi Ketua BPK Isma Yatun dengan Menteri Pertahanan, 9 April 2025.
- 3** Penyerahan LHP PT Taspen ke KPK oleh Wakil Ketua BPK Budi Prijono, 28 April 2025.
- 4-5** Audiensi Wakil Ketua BPK Budi Prijono dan Anggota II BPK Daniel Lumban Tobing dengan Wamenkeu, 23 April 2025.





6



7



8



9



10



11

- 6 Pertemuan Anggota I BPK Nyoman Adhi Suryadnyana dengan Menteri Hukum, 21 April 2024.
- 7 Audiensi Anggota I BPK Nyoman Adhi Suryadnyana dan Anggota III BPK Akhsanul Khaq dengan Wakil Menteri Luar Negeri, 11 April 2025.
- 8 Penyerahan LHP Kinerja LPSK dihadiri Anggota III BPK Akhsanul Khaq di Kantor LPSK Ciracas Jaktim, 29 April 2025.
- 9 Anggota V BPK Bobby Adhityo Rizaldi menyerahkan LHP LKPD Provinsi Banten, 30 April 2025.
- 10 Entry meeting di lingkungan DJPKN VI dihadiri Anggota VI BPK Fathan Subchi, 15 April 2025.
- 11 Penyerahan LHP Bank Mandiri oleh Anggota VII BPK Slamet Edy Purnomo, 21 April 2025.





Dalam majalah Warta BPK edisi Maret 2025 disebutkan bahwa *Blue Economy* menasar tiga tujuan, apa saja tujuan tersebut?

**KUIS**

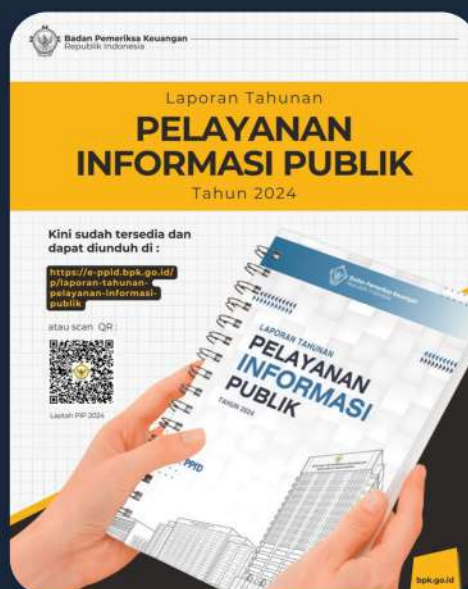
Redaksi menunggu jawaban paling lambat tanggal 15 bulan berikutnya setelah edisi ini terbit. Jawaban dapat dikirim melalui email [warta@bpk.go.id](mailto:warta@bpk.go.id) dengan subjek 'Kuis'. Cantumkan nama lengkap, instansi/satuan kerja, dan nomor yang bisa dihubungi.

Redaksi menyiapkan hadiah menarik bagi satu orang penjawab tercepat dan tepat. Keputusan redaksi tidak dapat diganggu gugat.

# KILAS MEDSOS



**bpkrioofficial**







# Selamat Hari *Kartini*

21 APRIL 2025

*"Jangan pernah menyerah  
jika kamu masih ingin mencoba.  
Jangan biarkan penyesalan datang  
karena kamu selangkah lagi  
untuk menang".*

**R. A. Kartini**



[www.bpk.go.id](http://www.bpk.go.id)



[@bpkriofficial](https://www.instagram.com/bpkriofficial)



[@bpkri](https://twitter.com/bpkri)



08111907010



BPK RI Official



[@humasbpkri.official](https://www.facebook.com/humasbpkri.official)



[@bpk.ri](https://www.tiktok.com/@bpk.ri)



[warta.bpk.go.id](http://warta.bpk.go.id)

