

Penerapan *Good Governance* dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik yang Berintegritas di Lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan

Baren Sipayung¹, Andi Wahyudi²

¹ Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Universitas Terbuka

² Program Studi Ilmu Hukum, Universitas Gadjah Mada

e-mail: baren.sipayung@gmail.com

Abstrak

Di tengah maraknya kasus korupsi yang merebak terjadi di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan menunjukkan bahwa masih terdapat persoalan integritas pada para pelaksana, terutama para pemeriksa. Di sisi lain, pemeriksaan BPK dilaksanakan dengan menanamkan nilai-nilai dasar integritas, independensi, dan profesionalisme sehingga menjadi pemeriksaan yang berkualitas yang dapat mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara demi mendorong peningkatan kesejahteraan rakyat. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam rangka mencegah terjadinya praktik koruptif di tubuh BPK, maka diperlukan kemampuan tertentu pada tingkat pengendalian yang cukup tinggi pada karakteristik individu para pemeriksa sehingga mengurangi risiko penurunan kualitas, dan kerja sama tim, serta melambatnya pekerjaan dalam melakukan audit. Artikel ini menjelaskan penerapan *good governance* dalam rangka meminimalisir risiko yang mengancam independensi, integritas, dan profesionalisme layanan pemeriksaan BPK. Salah satu penerapan *good governance* adalah pembangunan zona integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan/atau Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Penulisan artikel ini menggunakan kualitatif deskriptif yang diperoleh dengan menuangkan materi yang dikembangkan dalam penulisan ini atau bahan referensi yang terkait, termasuk pendekatan manajemen risiko dalam rangka meminimalisir risiko tersebut.

Kata kunci: *Kinerja Pegawai, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Pemerintah yang Baik*

Abstract

In the midst of rampant corruption cases that have occurred within the Supreme Audit Agency (BPK), it shows that there are still integrity issues among the implementers, especially the examiners. On the other hand, BPK audits are carried out by instilling the basic values of integrity, independence, and professionalism so that they become quality audits that can realize transparency and accountability in the management and responsibility of state finances in order to encourage the improvement of people's welfare. In connection with this, in order to prevent the occurrence of corrupt practices within the BPK, it is necessary to have certain capabilities at a fairly high level of control on the individual characteristics of the examiners so as to reduce the risk of quality decline, and teamwork, as well as slowing down the work in conducting audits. This article describes the implementation of *good governance* in order to minimize risks that threaten the independence, integrity, and professionalism of BPK audit services. One of the implementations of *good governance* is the development of an integrity zone towards a Corruption Free Area (WBK) and/or a Clean and Serving Bureaucratic Area (WBBM). The writing of this article uses descriptive qualitative data obtained by pouring out the material developed in this paper or related reference materials, including the risk management approach in order to minimize these risks.

Keywords: *Employee Performance, Financial Audit Agency (BPK), Good Governance*

PENDAHULUAN

Kepuasan masyarakat merupakan faktor utama dalam tercapainya target pelayanan publik yang baik. Berbagai macam program digagas dan diluncurkan suatu instansi terutama yang bergerak di bidang pelayanan publik dalam rangka memberikan rasa kepuasan sendiri kepada masyarakat. Dalam beberapa praktek pelaksanaan pemerintahan di berbagai negara, terdapat beberapa pelaksanaan sistem pelaksanaan administrasi pemerintahan yang buruk atau disebut dengan istilah 'Bad Governance'. Hal ini ditandai dengan adanya beberapa praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) pada era pemerintahan *Old Public Administration*. Dimana pada paradigma tersebut pemerintah banyak memasukkan unsur politik ke dalam urusan administrasi pemerintahan sehingga para-administrator tidak bekerja dengan profesional dan sewenang-wenang. Tidak jarang kegiatan di dalam penyelenggaraan pemerintahan masih mengedepankan unsur koneksi politik maupun keluarga pada pegawai itu sendiri. Hal ini tentu saja akan memberikan pengaruh buruk dalam pelaksanaan pemerintahan yang sedang berlangsung. Latar belakang inilah yang mendorong suatu gagasan maupun prakarsa dalam menciptakan suatu sistem pemerintahan yang bersifat bersih dan baik. Dapat dikatakan sistem yang baru ini merupakan cara untuk mengurangi dan membatasi kegiatan pemerintahan yang buruk (*bad governance*) lalu mengubahnya menjadi sistem pemerintahan yang baik (*good governance*). *Good governance* merupakan istilah yang tengah naik ke publik dalam beberapa waktu dekade belakangan ini. *Governance* sendiri ialah suatu sistem nilai, kebijakan, dan kelembagaan dimana interaksi masyarakat, pemerintah, dan swasta lah yang memengaruhi dan mengelola urusan ekonomi, sosial, dan politik. Lebih lanjut, *good governance* sendiri merupakan suatu sistem nilai, kebijakan dan kelembagaan yang mengedepankan sifat keterbukaan transparansi dan nilai-nilai baik dalam menjalin interaksi terhadap segala sektor publik. Di Indonesia sendiri, dalam rangka memberikan pelayanan yang baik dari pemerintah kepada masyarakat, dikeluarkanlah Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik dengan tujuan agar dapat melaksanakan pelayanan publik secara akuntabel. Hal ini dapat dikatakan sebagai langkah awal serta tolak ukur instansi/lembaga pemerintah dalam rangka membenahi sistem pemerintahan yang sebelumnya dapat dikatakan sebagai sistem pemerintahan yang 'kolot'. Menurut Siregar (2022) mengungkapkan bahwa pelayanan publik saat ini memiliki berbagai kelemahan diantaranya: kurang responsif, kurang informatif, kurang *accessible*, kurang koordinasi, kurang birokratis, dan aspiratif dalam mendengarkan keluhan, saran dan aspirasi masyarakat, serta kurang efisien.

Walaupun paradigma pelayanan publik mengarah ke arah yang lebih baik, yang ditandai dengan adanya peraturan perundang-undangan mengenai pelayanan publik yang salah satunya berlakunya Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP) dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Akan tetapi, hal tersebut tidak menghilangkan bahwa ternyata masih terdapat pelayanan publik yang masih koruptif.

Akhir-akhir ini, terdapat rentetan kasus korupsi berindikasi suap yang melibatkan oknum beberapa pemeriksa BPK Perwakilan Provinsi Jawa Barat yang saat ini sudah dinonaktifkan oleh Ketua BPK dan kondisi tersebut mengecewakan para Pimpinan BPK (cnnindonesia.com, 2022). Hal ini membuat BPK harus berbenah diri agar pelayanan publik dapat menjadi lebih baik lagi, dalam memenuhi upaya serta menjamin pelayanan publik yang berintegritas. Upaya terus menerus dalam memberikan pelayanan yang baik dan prima tersebut merupakan langkah awal BPK dalam menciptakan sistem birokrasi pemerintahan yang bersih dan melayani. Oleh sebab itu, penelitian mengenai penerapan *good governance* cukup menarik karena hal tersebut sebuah langkah menuju pelayanan publik yang berkualitas dan menjadikan pemerintahan yang bersih serta profesional sebagai ufuk harapan pada lembaga-lembaga pemerintah. Pada tabel 1. berikut akan disajikan beberapa kajian dan penelitian mengenai tata kelola pemerintah serta pelayanan publik yang baik.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu terkait Pelayanan Publik

No	Nama Peneliti / Jurnal	Judul	Hasil
1.	Muknisa Elda Dripani, Dudi Pratomo/ E-journal Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia. (2014)	Pengaruh Independensi, Penerapan Teknologi Informasi, dan Pemahaman <i>Good Governance</i> terhadap Kinerja Auditor	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa independensi auditor, penerapan teknologi informasi dan pemahaman <i>good governance</i> secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor.
2.	Maulina Agustiningasih / Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau, vol. 4, no. 1, Feb. 2017,	Pengaruh Latar Belakang Pendidikan, Pendidikan Berkelanjutan, Etika Profesi, Budaya Organisasi dan Pemahaman <i>Good Governance</i> terhadap Hasil Kinerja Auditor Pemerintah	Kajian ini memberikan kesimpulan bahwa pemahaman <i>good governance</i> berpengaruh terhadap kinerja auditor pemerintah. Dapat disimpulkan bahwa peran dari pemahaman <i>Good Governance</i> terhadap kinerja seorang auditor adalah membuat meningkatnya kualitas kinerja yang lebih baik bagi seorang auditor.
3.	Agus Bandiyono / Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik Volume 10 Number 2, July–December 2020.	<i>Good Government Governance in The Internal Control System and Audit Opinion</i>	Penelitian ini menggambarkan dampak dari penerapan sistem pengendalian intern dalam tata Kelola pemerintahan daerah terhadap opini audit BPK yang pemerintah daerah raih dengan penerapan prinsip-prinsip <i>good government governance</i> . Semakin baik penerapan tata kelola pemerintahan yang baik, maka akan semakin baik opini audit yang akan diperoleh karena adanya kontrol dan peran masyarakat dalam pengelolaan keuangan negara.
4.	Rojikin Nor, Gani, A.J.A., Saleh, C. et al. / Int Rev Public Nonprofit Mark 19 (2022)	Organizational commitment and professionalism to determine public satisfaction through good governance, public service quality, and public empowerment	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kewirausahaan dan profesionalisme merupakan faktor pendorong terciptanya <i>good governance</i> dan kualitas pelayanan publik yang baik.

Dari tabel 1 di atas ada satu kesimpulan tunggal bahwa pelayanan publik tercapai dengan baik didorong keberhasilan tata kelola pemerintahan yang baik atau *Good Governance*, menurut Dripani dan Dudi (2014) mengungkapkan bahwa teknologi informasi membantu percepatan terhadap pemahaman *good governance*, sementara menurut Nor *et al.* (2022) berdasarkan penelitian yang dilakukan di wilayah Kalimantan menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor pendorong dalam terciptanya *good governance* yang bermuara pada pelayan terbaik terhadap masyarakat. Hal tersebut juga senada dengan pendapat Ayuningtyas (2021) bahwa pemahaman yang baik terhadap *good governance* punya pengaruh positif terhadap kinerja auditor. Menurut Bandiyono (2021), dengan penerapan tata kelola pemerintahan yang baik, maka akan semakin baik opini audit yang akan diperoleh karena adanya kontrol dan peran masyarakat dalam pengelolaan keuangan negara.

Pembaruan penelitian kali ini terletak kepada observasi terhadap kinerja pemeriksa BPK dalam melaksanakan kegiatan layanan pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara/daerah.

METODE PENELITIAN

Pendekatan adalah keseluruhan cara atau metode yang dimulai dari merumuskan suatu masalah hingga pada tahap kesimpulan. Pada pembahasan kali ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dimana peneliti menjelaskan gambaran permasalahan yang saat ini dibahas secara deskriptif dan naratif. Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka atau studi kepustakaan. Yaitu, metode yang dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari data yang dikumpulkan dari buku, majalah, dan artikel-artikel yang dipublikasikan dalam berbagai jurnal ilmiah, serta kertas kerja pembangunan Zona Integritas dan monitoring/evaluasinya. Kajian pustaka berfungsi untuk membangun konsep atau dasar yang akan dijadikan dasar studi dalam sebuah penelitian. Dalam melakukan analisa penelitiannya, penulis menggunakan teknik deskriptif analitis dalam menyajikan data untuk mendapatkan jawaban dari suatu permasalahan yang sedang penulis bahas. Dalam hal ini, penulis menggunakan teknik analisa kualitatif yaitu dimana analisa yang digunakan untuk memenuhi aspek-aspek normatif (yuridis) melalui metode yang digunakan adalah deskriptif analisis, yaitu dengan cara menguraikan gambaran dari data yang diperoleh lalu menghubungkannya satu sama lain hingga mendapatkan suatu kejelasan atas suatu gambaran yang baru maupun yang sudah ada sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bila melacak sejarahnya, istilah *good governance* pertama kali dimunculkan oleh UNDP (1997) dalam laporan berjudul *The 1997 UNDP Report Governance for Sustainable Human Development* tersebut, mengenalkan satu prinsip yang disebut dengan *good governance* (pemerintahan yang baik), yang mereka definisikan sebagai sebuah Pembangunan Berkelanjutan dengan Tata kelola yang baik, antara lain, partisipatif, transparan dan akuntabel, termasuk efektif dan adil, serta mempromosikan supremasi hukum. Tata kelola yang baik memastikan bahwa prioritas politik, sosial dan ekonomi didasarkan pada konsensus yang luas dalam masyarakat dan bahwa suara yang termiskin dan paling rentan didengar dalam pengambilan keputusan mengenai alokasi sumber daya pembangunan. Prinsip *good governance* pun mulai menggeliat ketika pada saat era reformasi terjadi di Indonesia seiring dengan pergantian kekuasaan dengan reformasi birokrasi, semangat demokrasi, pemberantasan KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme), serta penerapan desentralisasi.

Mulai dari adanya penguatan dan pelebaran struktur organisasi pemerintahan yang berkaitan dengan fungsi penerapan *good governance*, maupun perbaikan aparatur sipil negara maupun dalam pemerintahan yang dalam arti yang sempit. *Good governance* merupakan paradigma baru dalam penyelenggaraan pemerintahan yang melibatkan kolaborasi antara pemerintah dengan swasta dan masyarakat. Sedangkan menurut Suputra dan Hendrayanti (2020), *good governance* adalah suatu konsep pendekatan yang berorientasi kepada pembangunan sektor politik oleh pemerintah yang baik. Sementara itu konsep tersebut menurut World Bank dalam Hadi *et al.* (2020) menyebutkan bahwa *good governance* adalah suatu konsep dalam penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab sejalan dengan demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi, dan investasi yang langka serta pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran dan penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas kewiraswastaan. Dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme belum menentukan batu pijakan penerapan prinsip *good governance* dalam sistem hukum administrasi pemerintahan. Pada tabel 2. berikut, dijelaskan terkait ketentuan peraturan perundang-undangan dan peraturan kebijakan atas pengaplikasian dari penyelenggaraan praktik *good governance* di lingkungan BPK.

Tabel 2. Ketentuan Penerapan *Good Governance* di Lingkungan BPK

No.	Ketentuan <i>Good Governance</i>	Tentang
1.	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014	Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah
2.	Keputusan Sekretaris Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 507/K/X-XIII.2/11/2011	Penanganan Pelanggaran (<i>Whistleblowing</i>) di Lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan;
3.	Keputusan Sekretaris Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 38/K/X-XIII.2/8/2014 tanggal 19 Agustus 2014	Unit Pembangun Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan
4.	Keputusan Sekretaris Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 339/K/X-XIII.2/8/2014 tanggal 19 Agustus 2015	Penetapan Unit Kerja <i>Ploting</i> Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi di Lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan
5.	Keputusan Sekretaris Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Nomor 41/K/X-XIII.2/2/2016	Unit Kerja Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan.

Ketentuan tersebut kemudian diaplikasikan ke dalam kebijakan pembentukan surat keputusan Tim Pembangun Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) di Lingkungan BPK baik pusat maupun perwakilan setiap tahunnya, yang mempunyai enam nilai pengungkit, yaitu Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Manajemen Sumber Daya Manusia, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *Output* berupa Laporan Lembar Kerja Evaluasi Zona Integritas (ZI) menuju WBK/WBBM setiap tahunnya akan dijadikan sebagai ukuran penilaian oleh Tim Penilai Internal (TPI) dan Tim Penilai Nasional (TPN) dalam menilai apakah layak dapat diberikan predikat WBK dan/atau WBBM. Untuk itu, setiap Kementerian/Lembaga baik di pusat maupun daerah berlomba-lomba untuk mempersiapkannya. Adapun dasar hukum kewajiban tersebut adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah.

Prinsip *good governance* sebagai prinsip yang mengutamakan adanya keseimbangan peran antara pemerintah, swasta, maupun masyarakat dalam penentuan pengambilan kebijakan. Begitu pula dengan penentuan nilai pengungkit dalam Lembar Kerja Evaluasi ZI Menuju WBK/WBBM tersebut terdapat penilaian dari *stakeholder* perihal kepuasan atas pelaksanaan pelayanan publik oleh BPK sehingga perlu adanya keberpihakan pada kebijakan yang memungkinkan bahwa terdapat pelayanan publik yang prima termasuk secara tampilan terdapat integritas BPK sebagai lembaga independen yang melaksanakan pemeriksaan atas tanggung jawab dan pengelolaan keuangan negara/daerah. Dalam rangka penegasan akan integritas BPK tersebut, BPK melakukan perubahan Peraturan BPK Nomor 3 Tahun 2016 tentang Kode Etik Badan Pemeriksa Keuangan yang dicabut dan digantikan dengan Peraturan BPK Nomor 4 Tahun 2018 tentang Kode Etik Badan Pemeriksa Keuangan, yang berlaku sejak 31 Desember 2018 menunjukkan bahwa BPK berkomitmen untuk melakukan pemberantasan korupsi di lingkungan BPK.

Inspektorat Utama BPK selaku TPI melakukan sejumlah *workshop* guna meningkatkan pemahaman dan transfer pengetahuan tentang bagaimana strategi satuan kerja BPK dalam pencapaian WBK dan WBBM. Adapun BPK sendiri merupakan lembaga

yang karakteristik pelayanan publiknya berbeda daripada Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya. Dengan penyelenggaraan berbagai workshop oleh TPI diharapkan dapat mempersiapkan satuan kerja BPK dengan baik dalam rangka penilaian oleh TPN. Fungsi Inspektorat Utama BPK dalam hal manajemen risiko adalah lini ketiga yang akan memberikan fungsi konsultasi dan *assurance* atas penerapan pengendalian intern di Lingkungan BPK.

Kualitas Pelayanan Publik

Pelayanan publik di Indonesia sendiri telah dituangkan dalam Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 Alinea 4, yang berisikan melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut serta dalam melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan perdamaian abadi dan keadilan sosial. Makna memajukan kesejahteraan umum dan keadilan sosial inilah yang harus ditanamkan dalam pelaksanaan pemberian pelayanan untuk memajukan kesejahteraan umum seluruh lapisan masyarakat Indonesia agar terciptanya suatu keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Dalam menentukan kualitas pelayanan publik tentunya tidak semudah yang dibayangkan, diperlukannya tolak ukur untuk dapat melihat dan menilai kualitas pelayanan publik terutama dari segi pelayanan publik. Karena pada hakikatnya dunia pelayanan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia, dimanapun manusia berada pastinya akan menemukan dan menerima bentuk pelayanan tersebut baik berupa pelayanan sarana dan prasarana, ataupun pelayanan dalam lingkup kecil maupun lingkup yang besar, baik dari masih di dalam kandungan hingga kehidupan bermasyarakat.

Menurut Rosalina dan Tanjung (2020) terdapat 3 (tiga) unsur penting dalam pelayanan publik, yaitu 1. Organisasi penyedia jasa, yaitu Pemerintah Daerah, 2. Penerima layanan (pelanggan), yaitu orang atau komunitas atau organisasi yang berkepentingan, 3. Kepuasan diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan (nasabah). Ditambahkan Amin (2020) bahwa pelayanan publik harus selalu berubah mengikuti perkembangan masyarakat karena masyarakat bersifat dinamis. Dalam hal ini, pemerintah harus bernegosiasi dan berkolaborasi dalam berbagai kepentingan masyarakat, sehingga pelayanan publik memiliki kualitas yang diharapkan oleh masyarakat. Pelayanan publik dilakukan dalam rangkaian kegiatan terpadu yang sederhana, terbuka, lancar, tepat, lengkap, masuk akal, dan terjangkau.

Terwujudnya *good governance* adalah harapan semua orang di negara Indonesia. Tata kelola pemerintahan yang baik mencerminkan bentuk tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab. Bagi Adinata (2020), tata kelola pemerintahan yang efektif adalah pelaksanaan pemerintahan yang tepat sasaran mengikuti perencanaan strategis yang telah ditetapkan. Menurut Abdussamad (2020), efisien berarti pelaksanaannya dilakukan secara efisien dan efektif, transparan berarti semua kebijakan yang dilakukan oleh penyelenggara negara bersifat terbuka, setiap orang dapat melakukan pengawasan secara langsung sehingga dapat memberikan penilaian kinerjanya terhadap hasil yang dicapai, akuntabel berarti bahwa administrator pemerintah bertanggung jawab atas kebijakan yang ditetapkan, serta akuntabilitas atas kinerja mereka kepada semua warga negara. Disebutkan oleh Nasrulhaq (2020) bahwa pelayanan publik merupakan ukuran keberhasilan pelaksanaan tugas dan pengukuran kinerja pemerintah melalui birokrasi. Pelayanan publik sebagai pendorong utama juga dianggap penting oleh seluruh pelaku dari unsur-unsur tata kelola pemerintahan yang baik.

Penerapan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik sangat penting dalam pelaksanaan pelayanan publik untuk meningkatkan kinerja aparatur negara. Menurut Misutari dan Ariyanto (2021), hal ini karena pemerintah telah merancang konsep prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik untuk meningkatkan potensi perubahan birokrasi untuk mewujudkan pelayanan publik yang lebih baik, juga, masyarakat masih beranggapan bahwa pelayanan publik yang dilakukan oleh birokrasi harus cenderung lambat, tidak profesional, dan mahal.

Muara dari semua aturan adalah meningkatkan kinerja dan berdampak pada kualitas pelayanan kepada publik. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya kepuasan kerja dan disiplin kerja. Hal ini didasarkan pada pendapat Siagian (2002) yang menyatakan bahwa. "Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompensasi, pelatihan karyawan, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan, motivasi, disiplin, kepuasan kerja". Dari beberapa faktor tersebut, terdapat faktor kepuasan kerja dan disiplin kerja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan ditegakkannya disiplin maka dapat mengatasi masalah kinerja yang buruk dan memperkuat pengaruh perilaku kerja pegawai. Karena ditemukan banyak tantangan serta kendala di lapangan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja ketika sedang melaksanakan pemeriksaan di daerah. Menurut Ramadhanti dan Fitriah (2022) ada beberapa langkah meminimalisir kendala dalam menjalankan tugas pelayanan publik, seperti yang dialami pemeriksa BPK dalam menjalankan tugas pemeriksaan keuangan dimana kendala atau hambatan tersebut dapat mempengaruhi hasil pemeriksaan. *Pertama*, peran sumber daya manusia ditunjukkan melalui sikap aparatur pelayanan publik dalam melayani masyarakat. *Kedua*, proses/mekanisme/prosedur pelayanan yang dilakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. *Ketiga*, sarana dan prasarana yang mendukung pelayanan publik.

Manajemen Risiko di Lingkungan BPK

BPK sebagai salah satu lembaga tinggi negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya tentu tidak lepas dari adanya faktor risiko. Kountur (2004) menjelaskan bahwa risiko merupakan suatu keadaan yang tidak pasti yang dihadapi seseorang atau perusahaan yang dapat memberikan dampak merugikan. Lebih lanjut, Kountur (2004) mendefinisikan manajemen risiko sebagai cara yang digunakan untuk menangani berbagai permasalahan yang timbul karena adanya risiko.

Risiko kelembagaan meliputi hubungan bisnis antar mitra dan ketersediaan lembaga informal. Menurut Kountur (2008) terdapat dua strategi pengendalian risiko yaitu strategi preventif dan strategi mitigasi. Strategi preventif dapat dilakukan dengan cara (1) membuat dan memperbaiki sistem serta prosedur yang akan diterapkan, (2) melakukan pengembangan dan memberikan pelatihan kepada sumber daya manusia yang ada, (3) melakukan pemasangan dan perbaikan fasilitas fisik yang belum optimal. Cara-cara yang dapat dilakukan dalam strategi mitigasi diantaranya (1) melakukan diversifikasi atau menempatkan aset di beberapa tempat, (2) melakukan *merger* atau penggabungan dengan organisasi lain, (3) melakukan pengalihan risiko (*transfer of risk*) kepada pihak lain sehingga ketika ada risiko, pihak lain yang menanggung kerugian tersebut. Pengalihan risiko kepada pihak lain diantaranya dapat dilakukan dengan cara asuransi, *leasing*, *outsourcing*, dan *hedging*.

Lebih lanjut, penerapan manajemen risiko sendiri sudah ada dalam sejarah BPK, akan tetapi secara sistematis baru memiliki pijakan dasar hukum di lingkungan BPK yang menjadi fokus fungsi tersendiri sejak tahun 2017 diantaranya adalah:

Tabel 3. Dasar Hukum Implementatif Manajemen Risiko di Lingkungan BPK

No.	Ketentuan	Tentang
1.	Keputusan BPK Nomor 3/K/I-XIII.2/4/2017	Petunjuk Teknis Penilaian Risiko Pemeriksaan Keuangan
2.	Keputusan BPK Nomor 6/K/I-XIII.2/8/2018	Kebijakan Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan BPK
3.	Keputusan BPK Nomor 7/K/I-XIII.2/9/2018	Pedoman Penerapan Manajemen Risiko
4.	Peraturan BPK Nomor 3 Tahun 2020	Rencana Strategis BPK Tahun 2020-2024
5.	Permen PAN.RB Nomor 5 Tahun 2020	Pedoman Manajemen Risiko Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

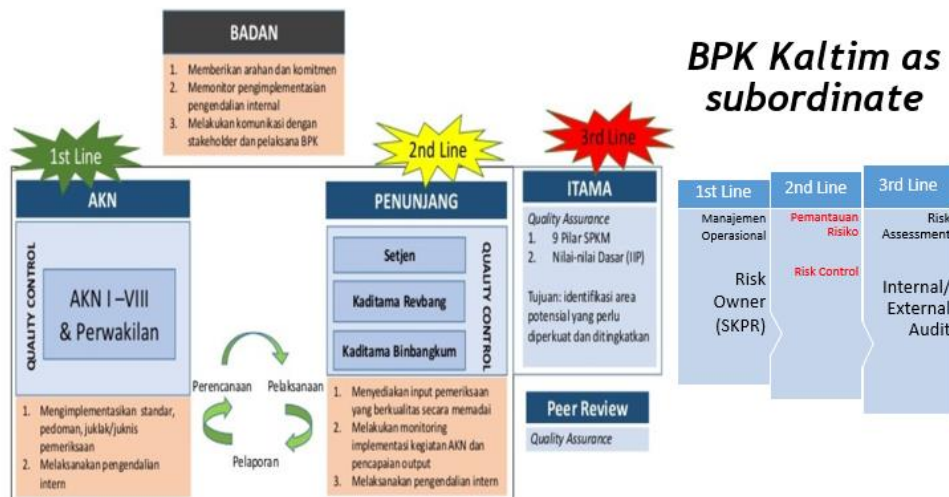
6	Keputusan BPK Nomor 5/K/I-XIII.2/8/2021	Rencana Implementasi Rencana Strategis BPK Tahun 2020-2024
7	Peraturan Sekretaris Jenderal BPK Nomor 12 Tahun 2021	Road Map Reformasi Birokrasi BPK Tahun 2020-2024

Semakin besar suatu organisasi, maka semakin banyak komponen integritas yang diperlukan untuk mengontrol utilisasi kapasitas secara berintegritas proporsional (efektif dan efisien). Sebagai salah satu organisasi yang semakin besar, BPK sebagai salah satu lembaga tinggi negara juga memiliki risiko, termasuk di dalamnya adalah risiko terkait permasalahan integritas berupa *fraud*. Untuk meminimalisir terjadinya risiko tersebut, setiap organisasi setidaknya memiliki tiga lapis pertahanan atau *three lines of defense* (3LD). Lebih lanjut, Luburic *et al.* (2015) menjelaskan bahwa: *the premise of the Three Lines of Defence model is that each area within an organisation has a clearly defined and specific role in risk management and when each of these three lines of defence performs the assigned role efficiently, the likelihood that a risk will remain unrecognised and cause damage to the organization minimizes to a great extent (Risk Management: Easy as 1 2 3, 2013).*

Lini pertahanan pertama (*first line of defence*) diperankan oleh manajemen sebagai pemilik aktivitas, terutama dalam mengelola aktivitas sehari-hari, dan lini pertahanan kedua (*second line of defence*) dimainkan oleh unit manajemen risiko, unit kepatuhan internal, dan unit khusus lainnya yang dibentuk oleh manajemen untuk mengawasi pengendalian internal melalui manajemen, termasuk memperingatkan garis depan pertahanan organisasi ketika kelemahan dalam pengendalian internal diidentifikasi. Selain itu, pertahanan lapis ketiga (*third line of defence*) dilakukan oleh Inspektur Utama BPK sebagai auditor internal BPK. Strategi yang ditetapkan adalah kegagalan pertahanan lini pertama dideteksi oleh pertahanan lini kedua, dan jika lini kedua juga gagal, dideteksi oleh pertahanan lini ketiga. Inilah konsepsi 3LD dalam lingkungan BPK dan dapat dipahami pada gambar berikut.



Three Lines of Defense BPK RI



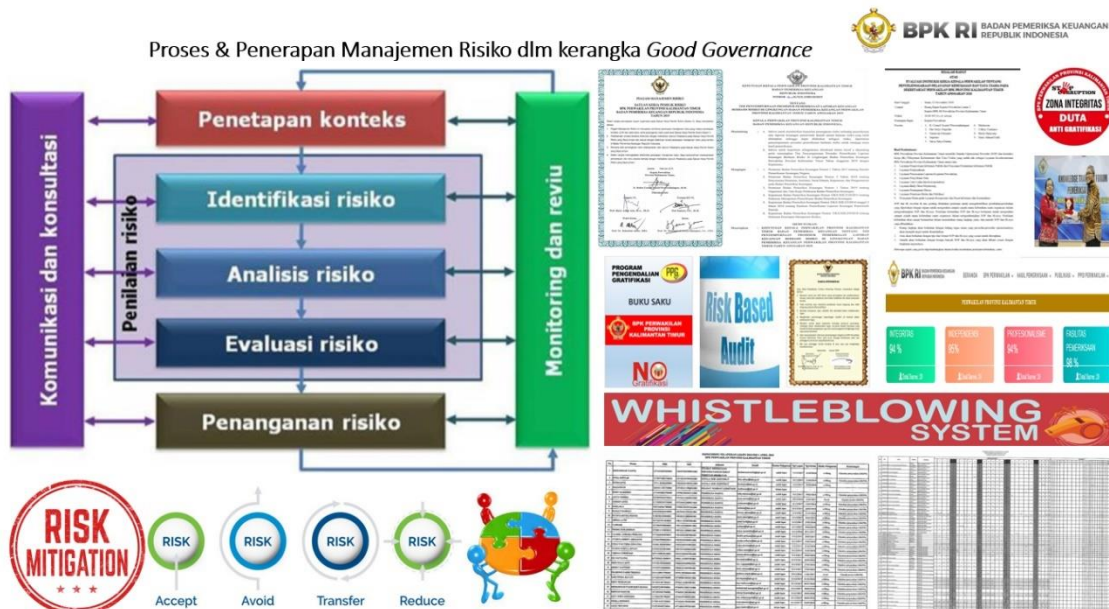
Sesuai dengan Keputusan BPK Nomor 5/K/I-XIII.2/8/2021 tentang Rencana Implementasi Rencana Strategis BPK Tahun 2020-2024, manajemen risiko dilakukan pada seluruh tahapan sasaran strategis yang hendak dilaksanakan oleh pelaksana BPK dalam jangka waktu selama 5 tahun. Dalam rencana strategis BPK tersebut, juga terdapat integrasi manajemen risiko dengan renstra BPK, yaitu manajemen risiko perencanaan strategis yang bertujuan agar strategi lebih kuat menghadapi ketidakpastian dan lebih fleksibel terhadap risiko yang mungkin muncul dalam perumusan, implementasi, pelaporan dan

monitoring/evaluasi dalam perencanaan strategis. Adapun pentingnya manajemen risiko bagi BPK antara lain:

1. Meningkatkan reputasi BPK di saat ini masih terdapat risiko adanya oknum yang menerima gratifikasi dari entitas tertentu;
2. Melindungi nilai-nilai dasar (independensi, integritas, dan profesionalisme) BPK dan memastikan tercapainya tujuan organisasi BPK;
3. Menilai maturitas sistem pengendalian internal (SPI) dan memetakan perangkat SPI per proses bisnis yang dilengkapi dengan manajemen risiko di BPK;
4. Menjadi dasar pengambilan keputusan yang kuat atas pengelolaan risiko dengan data dukung yang akurat bagi manajemen.

Sehubungan tujuan sebagaimana dimaksud di atas, perlu adanya kerja sama seluruh pelaksana, tidak hanya para pemeriksa maupun pelaksana pada kesekretariatan, termasuk Tenaga Tidak Tetap dan Pramubakti di lingkungan BPK masing-masing. Salah satu unit kerja BPK yang menjalankan fungsi pengelolaan manajemen risiko di lingkungan sendiri adalah BPK Perwakilan Provinsi Kalimantan Timur. Berbagai macam inovasi maupun upaya yang BPK Perwakilan Provinsi Kalimantan Timur adalah sebagaimana dijelaskan dalam bagan di bawah ini.

Bagan 2. Proses dan Penerapan Manajemen Risiko dalam kerangka *Good Governance*



BPK Perwakilan Provinsi Kalimantan Timur telah mengembangkan suatu inovasi berupa Aplikasi Survei Layanan Pemeriksaan (SULAP) Online. Aplikasi ini diciptakan dengan dilatarbelakangi oleh penilaian kinerja atas pelaksanaan pemeriksaan yang sebelumnya dilakukan dengan manual dan belum transparan karena disampaikan secara langsung kepada pemeriksa, sehingga memiliki hubungan benturan kepentingan pada saat penyampaian penilaiannya. Melalui aplikasi ini, sistem pengawasan atas pelaksanaan pemeriksaan oleh para pemeriksa langsung disampaikan melalui aplikasi SULAP Online dalam *website* BPK Perwakilan, mengenai perilaku, kode etik, dan pengendalian gratifikasi, serta pencegahan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme dari para pemeriksa, yang langsung disampaikan oleh entitas kepada pimpinan sebagai bentuk pengawasan langsung oleh atasan tertinggi dan menjadi bahan dalam pengambilan keputusan dalam mengevaluasi pelaksanaan kinerja para pemeriksa.

Sebelum ada Aplikasi SULAP Online, survei dilakukan secara manual, sedangkan dengan adanya Aplikasi SULAP Online, dilakukan secara online dan dilakukan pada saat

pemeriksaan sedang berlangsung. Hasil survei tersebut dapat dilihat publik dan dapat dijadikan pengambilan keputusan.

Atas keterbukaan informasi tersebut, fakta menunjukkan bahwa terdapat perbaikan kinerja dalam pelaksanaan pemeriksaan, yang nampak dari Penilaian Kinerja pada Semester I Tahun 2020. Fakta tersebut menunjukkan bahwa penilaian dalam SULAP Online berdampak pada pengawasan kinerja pemeriksaan. Hasil survei terhadap 20 responden dalam Aplikasi SULAP Online menunjukkan bahwa Nilai Integritas 94%, Nilai Independensi 95%, Nilai Profesionalisme 94%, dan Fasilitas Pemeriksaan 98%. Hasil ini berbanding lurus dengan penilaian kinerja para pemeriksa (PKPP) per Semester I Tahun 2020 dengan rata-rata nilai tersebut, sejumlah 89,76 %.

Selain itu, hasil monitoring integritas berdasarkan rekapitulasi Laporan Penanganan Pelanggaran (Whistleblowing) maupun Rekapitulasi Laporan Pengendalian Gratifikasi BPK Perwakilan Provinsi Kalimantan Timur pada bulan Januari s.d. Juli 2022 menunjukkan hasil nihil. Hal tersebut menandakan bahwa belum ada pegawai di BPK Perwakilan Provinsi Kalimantan Timur yang menerima aduan baik dari pihak internal maupun eksternal terkait perbuatan yang melanggar aturan maupun kode etik, maupun tersangkut kepada perkara gratifikasi dari entitas tertentu.

Atas segala upaya yang BPK Perwakilan Provinsi Kalimantan Timur lakukan tersebut perlu untuk dipertahankan dalam perencanaan menuju pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Untuk itu, diperlukan tidak hanya menciptakan suatu inovasi pelayanan publik semata yang merupakan kebutuhan dari para *stakeholder* semata, melainkan dibutuhkan kontinuitas atau keberlanjutan dari layanan yang pernah diberikan oleh pelaksana BPK serta adanya *reform* (kebaharuan) daripada inovasi yang telah dilaksanakan sebelumnya dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, yang apabila terus dilakukan secara konsisten oleh seluruh pelaksana BPK dengan sendirinya menciptakan *good governance*.

SIMPULAN

Penerapan prinsip-prinsip *good governance* yaitu partisipasi, penegakan hukum, transparansi, kesetaraan, daya tanggap, wawasan ke depan, akuntabilitas, pengawasan publik, efektivitas dan efisiensi, serta profesionalisme dapat dilakukan apabila penyelenggaraan pemerintahannya secara demokratis. Ada tiga prinsip utama untuk mewujudkan pelayanan publik berdasarkan pada hal-hal tersebut di atas, yaitu: Pelayanan publik harus memiliki keinginan untuk melayani masyarakat, pelayanan publik harus merespon segala bentuk pelayanan tidak hanya dari masyarakat tetapi semua warga negara, akuntabilitas pelayanan publik bersifat multi-aspek (harus bertanggung jawab atas hukum/prosedur, nilai-nilai, komunitas, norma sosial dan politik).

Penerapan *good governance* melalui reformasi birokrasi di lingkungan BPK telah dilaksanakan melalui pengembangan suprastruktur di bidang kelembagaan atau organisasi, proses bisnis, sumber daya manusia, dan sarana prasarana. Namun demikian, dalam prakteknya karena bukan penekanan pada pengawasan melekat semata melainkan adalah terkait gaya hidup dan budaya yang hidup yang senantiasa tumbuh serta berkembang di instansi pemerintah, sehingga bukan merupakan suatu hal yang ajeg yang tidak pernah berubah, melainkan selalu perlu dipertahankan dan ditingkatkan nilai-nilai dasar BPK tersebut.

Tentunya dengan adanya kewajiban pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM di instansi BPK memunculkan berbagai alternatif solusi permasalahan pelayanan publik yang mengarah ke arah lebih baik melalui inovasi peningkatan pelayanan publik yang berorientasi kepada masyarakat melalui pendekatan humanis, kolaborasi pelayanan dengan instansi lain, dan dampaknya yang dirasakan oleh internal dan eksternal BPK.

Dengan adanya penerapan manajemen risiko, maka diharapkan dapat melindungi nilai-nilai dasar, meningkatkan reputasi pencegahan *fraud*, dan memastikan tercapainya tujuan organisasi BPK dengan menilai maturitas sistem pengendalian internal (SPI) dan

memetakan perangkat SPI per proses bisnis yang dilengkapi dengan manajemen risiko di BPK untuk kemudian menjadi dasar pengambilan keputusan yang kuat atas pengelolaan risiko dengan data dukung yang akurat bagi manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2020). *Cakrawala Pelayanan Publik di Negara Dunia Ketiga*. Makassar: CV Sah Media.
- Adinata, H. (2020). Pengaruh Loyalitas, Kemampuan Kerja, Kematangan Pegawai dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Timur." *JMB (Jurnal Manajemen dan Bisnis)* 2(1):19–25.
- Amin, M. (2020). Pengaruh Profesionalisme Aparatur terhadap Kualitas Pelayanan Publik Bidang Administrasi Pemerintahan. *Public Policy (Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis)*, 1(2), 137-152.
- Ayuningtyas, D. W. (2021). Penerapan Good Governance Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Keimigrasian. *Journal of Administration and International Development*, 1(1), 1-13.
- Bandiyono, A. (2021). Good Government Governance in the Internal Control System and Audit Opinion. *Jurnal Akuntansi*, 25(1), 120-137. DOI: 10.24912/Ja.V25i1.728.
- Cnnindonesia.com. (2022). *Kepala BPK Jabar Dicapot Usai OTT KPK Terkait Suap Bupati Ade Yasin*. Diunduh 06 Juli 2022, dari World Wide Web: <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20220428050411-12-790705/kepala-bpk-jabar-dicapot-usai-ott-kpk-terkait-suap-bupati-ade-yasin>.
- Dripani, E. M., & Dudi, P. (2014). Pengaruh Independensi, Penerapan Teknologi Informasi, dan Pemahaman *Good Governance* terhadap Kinerja Auditor (Studi Kasus pada Auditor di BPK RI Perwakilan Provinsi Jawa Barat). *E-journal Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia*.
- Hadi, K., Asworo, L., & Taqwa, I. (2020). Inovasi Dialogis: Menuju Transformasi Pelayanan Publik yang Partisipatif (Kajian Sistem Pelayanan Malang Online). *Journal of Government and Civil Society*, 4(1), 115-129.
- Kennedy, P. S. J., & Siregar, S. L. (2017). Para Pelaku Fraud di Indonesia Menurut Survei Fraud Indonesia. *Buletin Ekonomi FEUKI ISSN-14103842 Vol, 21*, 50-58.
- Kountur, R. (2004). *Manajemen Risiko*. Jakarta: PPM.
- Kountur, R. (2008). *Mudah Memahami Manajemen Risiko Perusahaan*. Jakarta: PPM.
- Luburic, R., Perovic, M., & Sekulovic, R. (2015). Quality Management in Terms of Strengthening the "Three Lines of Defence" in Risk Management-Process Approach. *International Journal for Quality Research*, 9(2), 243.
- Misutari, N. M. S., & Ariyanto, D. (2021). *Good Corporate Governance* Memoderasi Pengaruh *Corporate Sosial Responsibility* dan Penerapan *Green Accounting* terhadap Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(12), 2975-2987.
- Nasrulhaq, N. (2020). Nilai Dasar *Collaborative Governance* dalam Studi Kebijakan Publik. Kolaborasi: *Jurnal Administrasi Publik*, 6(3), 395-402.
- Nor, R., Gani, A., Saleh, C., & Amin, F. (2022). Organizational Commitment and Professionalism to Determine Public Satisfaction through Good Governance, Public Service Quality, and Public Empowerment. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19(1), 191-217.
- Ramadhanti, A. D., & Fitriah, E. (2022). Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Kinerja Karyawan. *In Bandung Conference Series: Accountancy* (Vol. 2, No. 1).
- Rosalina, D., & Tanjung, M. S. B. (2020). *Pengaruh Pengawasan, Komitmen Organisasi, dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan Hortikultura dan Peternakan Kabupaten Pasaman Barat* (No. jxae9). Center for Open Science.
- Siagian, S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar, M. P. (2022). Pengaruh Sistem Informasi Manajemen dan Pelayanan Publik

- terhadap Kinerja Pegawai Penerima Pendapatan di kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Aek Kanopan. *Journal Economy and Currency Study (JECS)*, 4(1), 1-13.
- Suputra, I. D. G. D., & Hendrayanti, N. L. P. (2020). Pengaruh Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance pada Kinerja Keuangan Lembaga Perkreditan Desa. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(9), 2281-2295.
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development, an Integrated Paper on The Highlights of Four Regional Consultation Workshops on Governance for Sustainable Human Development*. 291 p.