



Agus Joko Pramono, Hendy Hendharto

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Jalan Gatot Subroto Kav 31, Jakarta Pusat

ajp@bpk.go.id

henhendharto@yahoo.com



## TRANSFORMATION MODEL OF THE AUDIT BOARD OF THE REPUBLIC OF INDONESIA

## MODEL TRANSFORMASI BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

### ABSTRACT / ABSTRAK

*This study aims to find the structure of BPK RI's transformation program which is effective and implementative by using Interpretive Structural Modeling (ISM) methodology that is intended to find various key elements that are important for the success of BPK RI's transformation program based on the five main factors. The data mining was done through FGD with 14 staffs of BPK who had been chosen because of their education background and work experiences. This study concludes that, firstly, the program structure of nine elements shows a good logical consistency and deserves to be accepted as the operational transformation model of BPK. Secondly, this model consists of three lever elements, those are needs, objectives, and activities. Thirdly, the key sub-elements that become power drivers of three lever elements have a close relationship between a sub-element with other sub elements. Leadership commitment to transformation becomes an absolute necessity for the implementation of BPK transformation. Without a strong commitment from the leadership, good governance processes and reliable IT systems as drivers of achieving other transformation goals will be difficult to achieve. Leadership commitment also needed in creating and moving in sustainable and integrated transformation-oriented activities. Particularly in the Leadership Development, Education and Training program, and Talent Management which will result in increasing leadership capacity of BPK leaders.*

Penelitian ini bertujuan untuk mencari struktur program transformasi BPK yang efektif dan implementatif. Metode yang digunakan adalah *Interpretive Structural Modeling* (ISM) untuk memperoleh berbagai elemen dan sub-elemen kunci keberhasilan transformasi yang berorientasi pada lima faktor utama transformasi BPK. Data diperoleh melalui FGD dengan peserta 14 pegawai BPK yang terpilih berdasarkan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa pertama, struktur program dari sembilan elemen program menurut Saxena (1992) menunjukkan konsistensi logika berpikir yang baik dan layak diterima sebagai model operasional transformasi BPK. Kedua, model transformasi BPK terdiri dari tiga elemen pengungkit, yaitu: kebutuhan, tujuan, dan aktivitas. Ketiga, sub-elemen kunci yang menjadi *driver power* tiga elemen pengungkit memiliki keterkaitan yang erat antar satu sub-elemen dengan sub-elemen lainnya. Komitmen pimpinan terhadap transformasi menjadi kebutuhan mutlak bagi terlaksananya transformasi BPK. Tanpa komitmen yang kuat dari pimpinan, maka proses tata kelola yang baik dan sistem TI yang handal sebagai penggerak tercapainya tujuan transformasi lainnya akan sulit terwujud. Komitmen pimpinan juga sangat dibutuhkan dalam menciptakan dan menggerakkan berbagai aktivitas yang berorientasi pada transformasi secara berkelanjutan dan terpadu. Khususnya pada program Pengembangan Kepemimpinan dan Pendidikan dan Pelatihan, serta Manajemen Talenta yang akan meningkatkan kapasitas kepemimpinan para pimpinan BPK.

#### KEYWORDS:

*Transformation model, The Audit Board of the Republic of Indonesia, Interpretive Structural Modeling.*

#### KATA KUNCI:

*Model transformasi, Badan Pemeriksa Keuangan RI, Interpretive Structural Modelling.*

#### SEJARAH ARTIKEL:

Diterima pertama: 2 Oktober 2017

Dinyatakan dapat dimuat: 19 Desember 2017

## PENDAHULUAN

Transformasi merupakan salah satu upaya untuk menemukan hasil terobosan. Proses transformasi dipicu oleh perubahan besar dalam pandangan dunia yang menyadari bahwa organisasi tidak akan terus berfungsi atau memenuhi tuntutan masa depan, sehingga harus mengalami perubahan radikal untuk memenuhi prasyarat lingkungan yang terus berubah (Rothwell, dkk., 2015). Tujuan transformasi adalah mengembangkan sebuah organisasi menuju tingkat yang lebih tinggi (Zeid, 2014). Dalam konteks organisasi Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI), transformasi akan membuat BPK dapat berperan sesuai dengan visi dan misinya serta mampu meningkatkan kematangan sebagai institusi pada tingkat *insight* dan *foresight* secara nyata.

Rencana Strategis BPK RI 2016-2020 dan *The Accountability Organization Maturity Model* yang dikembangkan oleh *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI), menyatakan bahwa peran BPK sebagai *oversight* perlu dilakukan agar entitas pemerintah melakukan tata kelola keuangan negara secara baik dan mematuhi peraturan undang-undang yang berlaku. BPK RI berperan dalam mencegah kecurangan, penipuan, pemborosan, penyalahgunaan, dan kesalahan dalam pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara. Peran *insight* adalah memberikan pendapat mengenai program, kebijakan dan operasi yang berjalan dengan baik, menyarankan praktik terbaik (*best practices*) untuk menjadi referensi, menyarankan upaya institusional untuk memperbaiki hubungan lintas sektoral di dalam pemerintah dan meningkatkan kesesuaian mitra pemerintah dan non-pemerintah yang lebih baik untuk mencapai hasil yang penting bagi negara dan masyarakat. Peran *foresight* yaitu dengan memberikan ulasan masa depan dengan menyoroti implikasi jangka panjang dari kebijakan/keputusan pemerintah saat

ini dan mengidentifikasi tren dan tantangan utama yang dihadapi negara dan masyarakat sebelum menjadi suatu krisis. Fungsi *foresight* dapat dilakukan dengan pelaksanaan kewenangan pemberian opini BPK terkait pemilihan kebijakan publik (*setting policy*) dalam program pembangunan.

Penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2016 tentang analisis faktor-faktor yang memengaruhi transformasi kapabilitas organisasi. Metode yang digunakan adalah *Analytic Network Process* untuk mendapatkan hubungan antar node dalam tiga *cluster* (faktor eksternal, internal dan penunjang) yang bersifat *network*. *Framework analysis* disusun melalui FGD dengan para pakar dari eksternal dan internal BPK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor prioritas untuk mencapai transformasi BPK adalah *stakeholder's engagement*, kepemimpinan, sistem tata kelola, komunikasi internal dan eksternal, dan sistem informasi manajemen (Pramono, 2016). Penelitian ini dimaksudkan sebagai tindak lanjut atas saran dari hasil penelitian tersebut untuk memetakan secara komprehensif tentang rincian detail elemen program pelaksanaan transformasi BPK dengan menggunakan metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM).

Keterbatasan penelitian ini adalah seluruh responden hanya berasal dari internal organisasi BPK. Hasil penelitian dapat berbeda, jika melibatkan responden yang berasal dari eksternal organisasi BPK. Responden eksternal dapat berasal dari lembaga legislatif, lembaga yudikatif, organisasi pemerintah, organisasi swasta, akademisi, asosiasi profesi, lembaga swadaya masyarakat, dan lembaga internasional yang terkait dengan audit keuangan negara.

## LANDASAN TEORI

### Transformasi

Transformasi berarti perubahan dalam ben-

tuk, sifat, fungsi, dan lain-lain (Alwi, 2007). Transformasi adalah berubah menjadi bentuk, fungsi atau struktur baru. Transformasi merupakan perubahan dalam pola pikir. Transformasi terjadi ketika para pemimpin menciptakan visi dan sistem untuk terus mempertanyakan dan menantang (*challenge*) keyakinan, asumsi, pola, kebiasaan dan paradigma dengan tujuan untuk terus mengembangkan dan menerapkan aplikasi ilmu manajemen, dengan sudut pandang sistem pengetahuan yang mendalam. Transformasi adalah pembelajaran berkelanjutan dan pola pikir baru, mengambil tindakan yang berbeda dari sebelumnya. Transformasi dapat dilihat dari kebijakan (*policies*), prosedur, sistem, dan struktur (Daszko & Sheinberg, 2005).

### ***Stakeholder's Engagement***

*Stakeholder* adalah semua pihak yang terkait dengan kegiatan organisasi. *Stakeholder* sebagai “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*” (Freeman dalam Henriques & Sadorsky, 1999). *Stakeholder* merupakan salah satu faktor kunci yang spesifik dari sumber daya organisasi. *Stakeholder* dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal. *Stakeholder* internal mencakup semua departemen dan tingkat manajemen yang lebih tinggi. Sedangkan *stakeholder* eksternal meliputi konsumen, pesaing, penyalur/*supplier*, pemerintah, masyarakat, kelompok tertentu, dan lain-lain (Cahyono, 2000). Terdapat beragam konsep tentang *stakeholder*, namun pada akhirnya prinsip utama manajemen *stakeholder* adalah menciptakan keseimbangan antara harapan *stakeholder* (*stakeholder's expectations*) dan perilaku organisasi (*organization behavior*) (Polonsky, 1995).

*Stakeholder's engagement* artinya dukungan secara proaktif dan optimal dari *stakeholder* eksternal sebagai *impact* dari berbagai aktivitas yang terencana dan dilaksanakan

secara konsisten dalam rangka untuk memperoleh pengakuan, penerimaan dan keberlanjutan hubungan antara organisasi dengan *stakeholder* (Pramono, 2016).

Peran BPK di tingkat nasional dipengaruhi oleh harapan *stakeholder*. BPK perlu memperhatikan harapan para pemangku kepentingannya, termasuk badan perwakilan (Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah) yang mencerminkan harapan masyarakat, pemerintah (lembaga pemerintah), Instansi Penegak Hukum (IPH), lembaga lain yang didirikan berdasarkan undang-undang, warga negara Indonesia, dan lembaga internasional. BPK telah melakukan serangkaian kegiatan untuk lebih memahami apa yang diharapkan oleh *stakeholder*, seperti rapat dengar pendapat antara BPK dan lembaga perwakilan serta instansi terkait lainnya, survei kepuasan *stakeholder*, dan program “BPK Mendengar”. Kegiatan tersebut bertujuan untuk menangkap opini publik tentang BPK dan berbagai aspek yang berkaitan dengan tugas bidang BPK. Melalui kegiatan tersebut diketahui bahwa dari aspek kelembagaan, masih banyak yang harus diperbaiki oleh BPK. Para *stakeholder* berharap agar BPK selalu menjaga nilai dasar dalam menjalankan tugasnya dan lebih aktif melakukan sosialisasi dan komunikasi yang baik guna meningkatkan kerjasama antar institusi. Dalam hal pemeriksaan, *stakeholder* berharap agar arah audit BPK dapat menjawab kebutuhan masyarakat dengan lebih baik dan rekomendasi yang diberikan oleh BPK lebih rinci dan menjawab permasalahan yang dihadapi oleh entitas. Selain itu, mereka juga berharap agar BPK memperbaiki kualitas laporan auditnya dan meningkatkan jumlah pemeriksa (BPK, 2015).

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi tugas kegiatan anggota kelompok (Stoner, dkk., 1995). Kepemimpinan sebagai sebuah proses, artinya kepemimpinan

difokuskan pada yang dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mempertegas tujuan organisasi bagi karyawan, dan bawahan, melakukan motivasi untuk mencapai tujuan, dan membantu menciptakan budaya yang baik dalam organisasi. Kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Pemimpin dapat didefinisikan sebagai orang yang mempunyai keahlian untuk memengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang yang dipimpin menerimanya sebagai tokoh yang layak untuk memimpin (Griffin, 2000).

Pemimpin harus memiliki sifat dan syarat sebagai berikut: (1) harus peka terhadap iklim lingkungan di sekitarnya, harus mendengarkan saran dan pandangan orang lain di sekitarnya; (2) menjadi contoh/teladan di lingkungannya; (3) memiliki sikap dan komitmen; (4) mampu dalam membuat keputusan (Sunindhia, 1993). Karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip belajar seumur hidup, berorientasi pada pelayanan, dan membawa energi yang positif. Dalam hal pemimpin memberikan energi positif, maka seorang pemimpin harus percaya pada orang lain dan bawahannya, seimbang dalam kehidupan, melihat kehidupan sebagai tantangan, sinergi, dan mengembangkan diri sendiri dan bawahannya (Covey, 1997).

Kepemimpinan BPK meliputi kebutuhan akan peningkatan fungsi dan peran kepemimpinan pada organisasi BPK yang lebih berkarakter, pembangun visi (*visioner*), pemikir sistem (*system thinker*), agen perubahan (*change agent*), inovator dan pengambil risiko (*risk taker*), serta pembimbing dan pelatih (*mentor and coach*) (Pramono, 2016).

### Sistem Tata Kelola

Sistem tata kelola adalah suatu mekanisme organisasi secara baik dalam melakukan pengelolaan sumber daya organisasi secara

efisien, efektif, ekonomis ataupun produktif dengan prinsip-prinsip terbuka, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan adil dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Syakhroza, 2003). Termasuk dalam sistem tata kelola adalah sistem hukum, aturan, dan peraturan yang mengendalikan organisasi (Gillan & Starks dalam Baker & Quere, 2014).

*United Nations Development Programme* (UNDP) menyebutkan karakteristik *good governance*, yaitu: (1) mengikutsertakan semuanya, transparan dan bertanggung jawab, efektif dan adil; (2) memastikan adanya supremasi hukum; (3) memastikan bahwa prioritas politik, sosial dan ekonomi didasarkan pada konsensus masyarakat; (4) memperhatikan kepentingan yang paling miskin dan paling rentan dalam proses pengambilan keputusan mengenai alokasi sumber daya pembangunan (Sumarto, 2003).

Prinsip *good governance* yang baik sebagaimana dijelaskan oleh *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), adalah: (1) *fairness* (keadilan). Organisasi harus memperhatikan kepentingan stakeholders secara adil, tanpa diskriminasi, dan berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan; (2) *transparency* (transparansi). Transparansi merupakan pengungkapan suatu informasi yang terbuka, tepat waktu, serta jelas dan dapat dibandingkan dengan keadaan yang menyangkut tentang keuangan, pengelolaan dan kepemilikan organisasi; (3) *accountability* (akuntabilitas). Akuntabilitas merupakan sistem pengawasan yang efektif berdasarkan pembagian kekuasaan antara pimpinan organisasi, dan *stakeholder* yang mencakup pemantauan, evaluasi, dan pengendalian terhadap manajemen untuk meyakinkan bahwa manajemen bertindak untuk kepentingan *stakeholders*. Organisasi harus dikelola dengan baik, terukur dan sesuai dengan tujuan organisasi; (4) *responsibility* (pertanggungjawaban). Responsibilitas adalah adanya tanggung jawab manajemen,

pengawasan manajemen serta pertanggung jawaban kepada organisasi dan para pemegang kepentingan (*stakeholders*). Tanggung jawab merupakan konsekuensi dari adanya wewenang, tanggung jawab sosial, profesional, etika dan menjaga proses bisnis yang kuat; (5) *independency* (independen). Independen diperlukan untuk menghindari adanya potensi konflik kepentingan yang mungkin timbul. Mekanisme ini menuntut adanya rentang kekuasaan antara komposisi komite dalam komisaris, dan pihak luar seperti auditor (Mulyadi & Anwar, 2011)

BPK memiliki fungsi sebagai (a) fungsi operatif, adalah pemeriksaan, pengawasan, dan penyidikan atas penguasaan, pengurusan dan pengelolaan kekayaan negara; (b) fungsi yudikatif, yaitu kewenangan melakukan tuntutan perbendaharaan dan tuntutan ganti rugi terhadap bendahara dan pegawai negeri bukan bendahara yang karena tindakannya melanggar hukum atau mengabaikan kewajibannya yang menyebabkan kerugian keuangan negara; (c) sarana rekomendatif, yaitu BPK memberikan pertimbangan kepada pemerintah perihal pengelolaan keuangan negara (Kusnardi & Saragih dalam Tutik, 2011).

Terdapat kebutuhan akan perbaikan sistem tata kelola BPK yang lebih efektif untuk menjamin terlaksananya prinsip-prinsip tata kelola yang baik, diantaranya prinsip keadilan, transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, dan independensi (Pramono, 2016).

### **Komunikasi Internal dan Eksternal**

Komunikasi adalah aktivitas perilaku atau aktivitas penyampaian pesan atau informasi tentang pikiran atau perasaan (Roben, 2008). Komunikasi dapat diartikan sebagai proses antara individu dalam mengirim dan menerima simbol yang bermakna untuk kepentingan mereka (Widjaja, 1986). Karakteristik komunikasi adalah sebagai berikut (Riswandi, 2009): (a) komunikasi adalah suatu proses; (b)

komunikasi adalah upaya yang disengaja dan mempunyai tujuan; (c) komunikasi menuntut adanya partisipasi dan kerja sama dari para pelaku yang terlibat; (d) komunikasi bersifat simbolis; (e) komunikasi bersifat transaksional; (f) komunikasi menembus faktor ruang dan waktu.

Fungsi komunikasi adalah (1) pengawasan lingkungan (*surveillance of the environment*). Fungsi ini dijalankan oleh diplomat, atase dan koresponden asing dalam upaya melindungi lingkungan; (2) menghubungkan bagian yang terpisah dari masyarakat untuk merespon lingkungannya (*correlation of the part of society in responding to the environment*). Fungsi ini dimainkan oleh editor, jurnalis dan juru bicara sebagai penghubung respon internal; (3) menurunkan warisan sosial ke generasi berikutnya (*transmission of the social heritage*). Fungsi ini ada pada pendidik dalam pendidikan formal atau informal karena mereka dilibatkan dalam menyampaikan adat kebiasaan dan nilai-nilai (Lasswell dalam Nurudin, 2007).

Tujuan BPK berkomunikasi dan melibatkan *stakeholder* eksternal untuk mendorong persepsi *stakeholder* eksternal, mendukung inisiatif transformasi meliputi memperoleh dukungan dan komitmen yang penuh dari seluruh *stakeholder*, membangun komunikasi dengan seluruh *stakeholder* untuk memperoleh masukan berdasarkan masalah-masalah yang penting bagi *stakeholder* terkait hubungannya dengan BPK, meningkatkan kepuasan eksternal terhadap BPK, dan membuat media dan masyarakat umum bersedia berbagi pengetahuan dan manfaat transformasi BPK untuk tujuan bernegara. Komunikasi internal dan eksternal, artinya terdapat kebutuhan peningkatan kapabilitas organisasi, fungsi dan peran komunikasi dalam upaya meningkatkan pemahaman dan dukungan dari *stakeholder* internal dan eksternal terhadap BPK dalam rangka pencapaian visi dan misi BPK (Pramono, 2016).

### Sistem Informasi Manajemen

Tujuan pengembangan manajemen sistem informasi adalah memastikan bahwa investasi dalam teknologi informasi memberikan nilai tambah bagi organisasi, memaksimalkan potensi sumber daya yang ada, dan menghindari tumpang tindih alokasi waktu, biaya dan sumber daya manusia. Manajemen sistem informasi yang handal memberikan kontribusi dan peranan penting pada keberhasilan strategi organisasi. Teknologi informasi juga dibutuhkan untuk dapat memastikan integrasi informasi, ketepatan waktu, mempercepat pengambilan keputusan, menyediakan laporan untuk keperluan pimpinan, dan mengotomatiskan penangkapan data. Tata kelola sistem informasi manajemen yang dikembangkan diharapkan akan memperhatikan dua hal, yaitu nilai tambah teknologi informasi bagi organisasi dan mitigasi risiko (Pramono, 2016).

Sistem informasi manajemen berarti adanya sistem informasi yang terpadu untuk menyajikan informasi dan tata kelola yang baik guna mendukung fungsi operasi, manajemen, dan pengambilan keputusan yang efektif dalam organisasi. Peningkatan peran BPK antara lain dilakukan dengan peningkatan kualitas, peningkatan manfaat hasil pemeriksaan, peningkatan mutu kelembagaan BPK modern dan penyempurnaan proses bisnis dan tata kelola organisasi BPK menggunakan sistem dan teknologi informasi. Penguatan dan pemutakhiran perangkat lunak seperti kebijakan, standar dan pedoman dalam pelaksanaan kewenangan BPK, terutama terkait pemanfaatan teknologi informasi. Peningkatan peran teknologi informasi (TI) sebagai *driver* dalam pelaksanaan operasional organisasi dan peningkatan pemanfaatan *e-audit* (Pramono, 2016).

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah identifikasi elemen-elemen kunci menggunakan metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM). ISM yang diciptakan pertama oleh J. Warfield tahun 1973, memungkinkan untuk membangun peta hubungan kompleks dari berbagai elemen yang terkait dalam situasi yang kompleks. ISM sering digunakan untuk memberikan pemahaman fundamental dari situasi kompleks, kemudian meramu langkah-langkah untuk memecahkan masalah tersebut. Proses ISM dimulai dari permodelan sistem dan diakhiri dengan validasi model (Ascarya, dkk., 2012).

ISM merupakan salah satu metode kualitatif dengan menggunakan permodelan *soft system* yang dibantu aplikasi komputer yang dapat membantu mengidentifikasi hubungan antara ide dan struktur tetap pada isu yang kompleks. Dalam penelitian ini, metode ISM digunakan untuk mengembangkan beberapa tipe struktur, termasuk struktur pengaruh, struktur prioritas, dan kategori ide. ISM menganalisis elemen-elemen sistem dan memecahkannya dalam bentuk grafis dari hubungan langsung antar elemen dan tingkat hierarki. Elemen-elemen dapat merupakan tujuan kebijakan, target organisasi, maupun faktor-faktor penilaian. Sedangkan hubungan langsung dapat dalam konteks yang beragam (Marimin, 2005). Menurut Kanungo dan Bhatnagar (2002), langkah-langkah ISM adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi pada elemen, dimana pada setiap elemen sistem dilakukan identifikasi dan didaftarkan. Identifikasi elemen dapat diperoleh melalui sebuah wawancara mendalam, penelitian dokumen dan literatur, *brainstorming* atau FGD, agar semua elemen yang penting teridentifikasi.
2. Hubungan kontekstual, yaitu menetapkan hubungan kontekstual antar elemen yang dikembangkan berdasarkan pada tujuan dari permodelan.

3. *Structural Self Interaction Matrix* - SSIM atau biasa disebut matriks interaksi tunggal terstruktur dibangun berdasarkan persepsi para responden terhadap hubungan/relasi elemen yang dinilai. Empat simbol digunakan untuk mewakili tipe hubungan antar kedua elemen yang dikaji. Simbol tersebut sebagai berikut:
    - V menunjukkan hubungan dari elemen  $E_i$  terhadap  $E_j$ , dan tidak sebaliknya;
    - A menunjukkan hubungan dari elemen  $E_j$  terhadap  $E_i$ , dan tidak sebaliknya;
    - X jika ada hubungan interelasi antara  $E_i$  dan  $E_j$ , dan dapat sebaliknya;
    - O merepresentasikan bahwa elemen  $E_i$  dan  $E_j$  tidak berkaitan.
  4. Matriks *Reachability* (*Reachability Matrix* - RM) dibangun dengan mengubah simbol-simbol SSIM ke dalam sebuah matriks biner. Konversi SSIM menjadi RM menggunakan aturan-aturan berikut,
    - Jika relasi  $E_i$  terhadap  $E_j = V$  dalam SSIM maka elemen  $E_{ij} = 1$  dan  $E_{ji} = 0$  dalam RM.
    - Jika relasi  $E_i$  terhadap  $E_j = A$  dalam SSIM maka elemen  $E_{ij} = 0$  dan  $E_{ji} = 1$  dalam RM.
    - Jika relasi  $E_i$  terhadap  $E_j = X$  dalam SSIM maka elemen  $E_{ij} = 1$  dan  $E_{ji} = 1$  dalam RM.
    - Jika relasi  $E_i$  terhadap  $E_j = O$  dalam SSIM maka elemen  $E_{ij} = 0$  dan  $E_{ji} = 0$  dalam RM.

RM awal dilakukan modifikasi untuk menunjukkan seluruh *direct* dan *indirect reachability*, adalah jika  $E_{ij} = 1$  dan  $E_{jk} = 1$  maka  $E_{ik} = 1$ .
  5. Tingkat partisi dilakukan untuk mengklasifikasi elemen-elemen dalam level-level yang berbeda dari struktur ISM. Untuk tujuan tersebut, dua perangkat diasosiasikan dengan tiap elemen  $E_i$  dari suatu sistem, yaitu *Reachability Set* ( $R_i$ ) dan *Antecedent Set* ( $A_i$ ).  $R_i$  adalah sebuah set dari seluruh elemen yang dapat dicapai dari elemen  $E_i$ , sedangkan  $A_i$  adalah sebuah set dari seluruh elemen dimana elemen  $E_i$  dapat dicapai. Pada iterasi pertama, semua elemen, dimana  $R_i = R_i \cap A_i$  adalah elemen Level 1. Dalam iterasi berurutan, elemen yang diidentifikasi sebagai elemen level pada iterasi sebelumnya akan dihapus, dan elemen baru dipilih untuk tingkat yang sama dengan menggunakan aturan yang sama. Dengan demikian, semua elemen sistem dikelompokkan ke dalam tingkatan yang berbeda.
  6. Matriks *Canonnical*: Pengelompokan elemen-elemen dalam level yang sama mengembangkan matriks ini. Matriks resultan mempunyai sebagian besar dari elemen triangular yang lebih tinggi adalah 0 dan terendah 1. Matriks tersebut selanjutnya digunakan untuk mempersiapkan *digraph*.
  7. *Digraph* adalah konsep yang berasal dari *Directional Graph*, yaitu sebuah grafik dari elemen-elemen yang saling berhubungan secara langsung dan level hierarki. *Digraph* awal dipersiapkan dalam basis matriks *canonical*. *Graph* awal tersebut selanjutnya dipotong dengan memindahkan semua komponen yang transitif untuk membentuk *digraph* akhir.
  8. ISM dibangkitkan dengan memindahkan seluruh jumlah elemen dengan deskripsi elemen aktual. Oleh sebab itu ISM memberikan gambaran yang sangat jelas dari elemen-elemen sistem dan alur hubungannya.
- Menurut Saxena (1992) suatu program dapat distrukturisasi ke dalam sembilan elemen, sebagai berikut: (1) kebutuhan (*needs, requirements*); (2) kendala atau permasalahan (*constraints, problems*); (3) perubahan yang dimungkinkan (*possible changes*); (4) tujuan (*objectives, goals*); (5) tolok ukur dan indikator

(*targets, indicators*); (6) aktivitas/kegiatan yang dilakukan dalam rangka transformasi (*activity*); (7) pelaku atau lembaga (*actors, institution, stakeholders*) yang terlibat dalam pelaksanaan program transformasi; (8) segmen masyarakat yang terpengaruh; dan (9) ukuran efektivitas transformasi.

**Elemen Program**

Elemen program yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Menggunakan hasil penelitian Pramono (2016) atas faktor-faktor yang memengaruhi transformasi BPK yaitu *stakeholder’s engagement*, kepemimpinan BPK, sistem tata kelola BPK, komunikasi internal dan eksternal, serta sistem informasi manajemen.
2. Menggunakan elemen program Saxena (1992) yang terdiri dari kebutuhan, kendala atau permasalahan, perubahan yang dimungkinkan, tujuan, tolok ukur dan indikator, aktivitas/kegiatan yang dilakukan, pelaku atau lembaga yang terlibat, segmen masyarakat yang terpengaruh, dan ukuran efektivitas.

Pemilihan sub-elemen dari sembilan elemen (strukturisasi program) dilakukan dengan cara menganalisa Rencana Implementasi Renstra (RIR) BPK RI tahun 2016-2020 dan *Road Map Reformasi Birokrasi* BPK RI tahun 2016-2020 (BPK, 2016). Daftar aktivitas kegiatan/program yang terdapat dalam dokumen tersebut dipilih oleh peneliti berdasarkan kriteria yang penting dan yang pasti berpengaruh terhadap transformasi BPK RI. Daftar aktivitas tersebut selanjutnya dimasukkan kedalam lima *cluster* faktor-faktor dan dikonfirmasi kepada 30 pegawai BPK RI yang mewakili setiap satuan kerja di BPK RI, dengan cara menjawab kuesioner yang dikirimkan melalui *email*.

Setelah disusun sub-elemen dari setiap elemen, maka dilakukan *Focus Group Discussion* (FGD) yang bertujuan mengonfirmasi kembali daftar aktifitas kegiatan/program transformasi BPK RI, dan sekaligus dilakukan proses pengisian kuesioner ISM pada tanggal 19 September 2017. Peserta terdiri dari 14 pegawai BPK RI yang terpilih berdasarkan latar belakang pendidikan dan tingkat eselon (tabel 1).



Gambar 1. Strukturisasi Program (Saxena, 1992)

**Tabel 1.** Peserta FGD Transformasi BPK RI

NO	NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN
1	SK	Eselon I	S2
2	BA	Eselon I	S2
3	AD	Tenaga Ahli	S2
4	RYRB	Eselon II	S2
5	DSS	Eselon II	S2
6	JMES	Eselon II	S2
7	FAD	Eselon II	S2
8	DS	Eselon II	S2
9	HS	Eselon II	S2
10	AS	Eselon II	S2
11	TW	Eselon III	S3
12	DS	Eselon II	S2
13	HM	Eselon III	S3
14	ABI	Pemeriksa	S3

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Elemen Transformasi BPK dengan mengadopsi elemen Saxena (1992), terdiri atas 9 (sembilan) elemen, yaitu: (1) kebutuhan (*needs, requirements*); (2) kendala atau permasalahan (*constraints, problems*); (3) perubahan yang dimungkinkan (*possible changes*); (4) tujuan (*objectives, goals*); (5) tolok ukur dan indikator (*targets, indicators*); (6) aktivitas/kegiatan yang dilakukan dalam rangka transformasi BPK (*activity*); (7) pelaku atau lembaga (*actors, institution, stakeholder*) yang terlibat dalam pelaksanaan program; (8) segmen masyarakat yang terpengaruh; dan (9) ukuran efektivitas transformasi BPK.

Hasil pengolahan ISM akan mengklasifikasi sub-elemen kedalam 4 sektor (kuadran) dalam grafik dua dimensi dengan sumbu x *dependence* “ketergantungan” dan sumbu y *driver power* “daya dorong”, yaitu:

- *Autonomous-S1: Weak driver-weak dependent* (sub-elemen yang sedikit terkait dengan sistem).
- *Dependent-S2: Weak driver-strong dependent* (sub-elemen yang tidak bebas).
- *Linkage-S3: Strong driver-strong*

*dependent* (sub-elemen yang sensitif dan tidak stabil).

- *Independent-S4: Strong driver-weak dependent* (sub-elemen yang bebas), yang merupakan sub-elemen paling kuat, sehingga merupakan sub-elemen kunci.

Setelah itu dibuat model struktural yang merupakan struktur berjenjang guna mempermudah pemahaman substansi, dengan ketentuan penentuan jenjang sebagai berikut: (1) Kekuatan pengikat dalam dan antar kelompok atau tingkat; (2) Frekuensi relatif dari *oscillation* (guncangan) dimana tingkat yang lebih rendah lebih cepat terguncang dari yang diatas; (3) Konteks dimana suatu tingkat yang lebih tinggi akan beroperasi pada jangka waktu lebih lambat daripada ruang yang lebih luas; (4) Liputan dimana tingkat yang lebih tinggi mencakup tingkat yang lebih rendah; (5) Hubungan fungsional, dimana tingkat yang lebih tinggi mempunyai peubah lambat yang memengaruhi peubah cepat di tingkat di bawahnya (Marimin, 2012).

### Kebutuhan (*Needs, Requirements*)

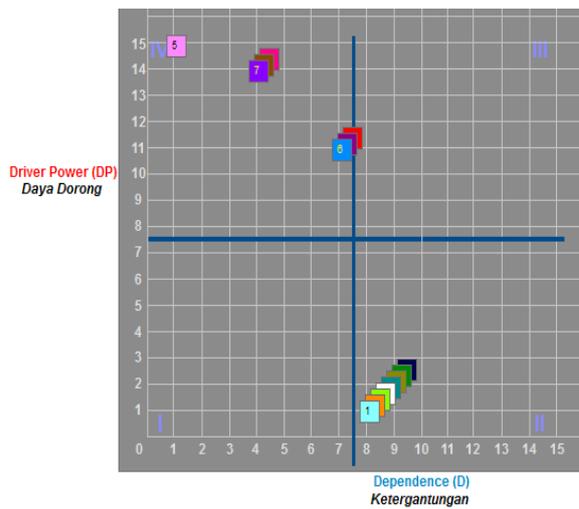
Elemen “Kebutuhan” untuk transformasi BPK sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi dalam 15 sub-elemen sebagai berikut: (1) kepercayaan dan dukungan *stakeholder* eksternal; (2) citra dan reputasi BPK yang baik; (3) termanfaatkannya hasil pemeriksaan BPK RI oleh entitas; (4) kerjasama yang baik dengan seluruh *stakeholder* eksternal; (5) komitmen pimpinan BPK terhadap transformasi; (6) pengawasan yang efektif atasan terhadap bawahan; (7) diklat dan *talent pool* yang berkontribusi terhadap suksesi kepemimpinan; (8) perbaikan desain struktur organisasi; (9) peningkatan kualitas hasil audit; (10) terimplementasinya budaya organisasi dan kode etik pada tataran praktik; (11) peningkatan jumlah dan kapabilitas pegawai BPK; (12) komunikasi internal dan eksternal BPK yang baik; (13) pemberitaan positif BPK di media *mainstream*; (14) pengelolaan komunikasi *issue* dan krisis yang handal; (15)

pengembangan sistem TI yang terintegrasi.

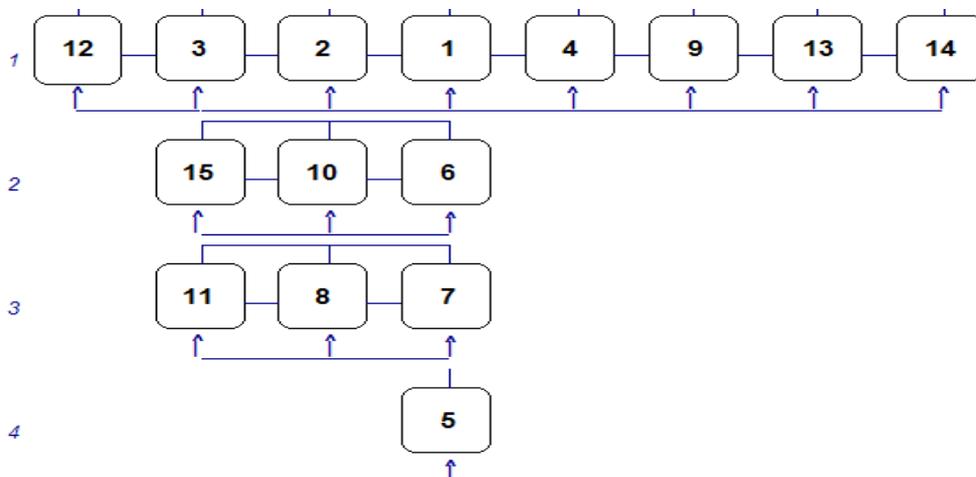
Hasil dari pengolahan ISM untuk elemen “Kebutuhan” dapat dilihat pada grafik 1, dengan rincian: (a) *Autonomous*: - ; (b) *Dependent*: 1, 2, 3, 4, 9, 12, 13, 14; (c) *Linkage*: 6, 10, 15; (d) *Independent*: 5, 7, 8, 11. Strukturisasi sub-elemen “Kebutuhan” ke dalam struktur hierarki disajikan pada gambar 2. Dengan demikian maka untuk elemen “Kebutuhan”, yang menjadi sub-elemen kunci (*Independent-S4*: sub-elemen yang bebas) adalah komitmen pimpinan BPK terhadap transformasi.

**Kendala atau Permasalahan (*Constraints, Problems*)**

Elemen “Kendala” untuk transformasi BPK sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi dalam sebelas sub-elemen sebagai berikut: (1) kurangnya dukungan *stakeholder* eksternal; (2) belum optimalnya citra dan reputasi BPK; (3) belum optimalnya pelaksanaan transparansi sesuai peraturan keterbukaan informasi publik; (4) belum optimalnya pemanfaatan rekomendasi BPK oleh entitas; (5) kurang optimalnya atasan dalam mengawasi bawahan; (6) belum optimalnya program diklat dan *talent pool*; (7) kurang terimplementasinya budaya organisasi dan kode etik pada tataran praktik; (8) belum optimalnya kualitas hasil



Grafik 1. S Matriks Driver Power - Dependence untuk Elemen Kebutuhan



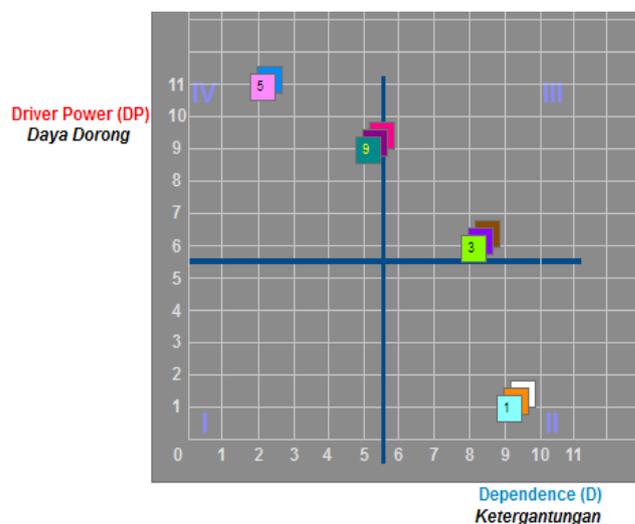
Gambar 2. Model Struktural untuk Elemen Kebutuhan

pemeriksaan; (9) belum optimalnya kapabilitas pegawai BPK; (10) belum optimalnya komunikasi internal dan eksternal BPK; (11) belum terintegrasinya sistem TI secara optimal.

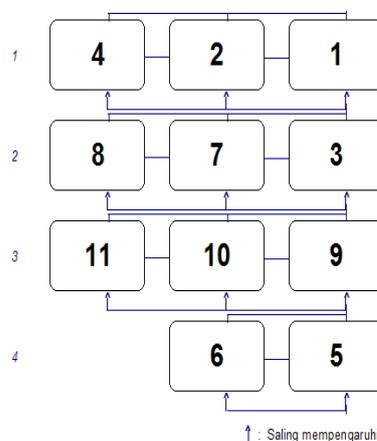
Hasil dari pengolahan ISM untuk elemen “Kendala” dapat dilihat pada grafik 2 dengan rincian sebagai berikut: (a) *Autonomous*: - : (b) *Dependent*: 1, 2, 4: (c) *Linkage*: 9, 10, 11, 3, 7, 8; (d) *Independent*: 5, 6. Strukturisasi sub-elemen “Kendala” ke dalam struktur hierarki menghasilkan struktur pada gambar 3. Dengan demikian sub-elemen kunci untuk elemen “Kendala” yaitu kurang optimalnya atasan dalam mengawasi bawahan dan belum optimalnya program diklat dan *talent pool*.

**Perubahan yang Dimungkinkan (Possible Changes)**

Elemen “Perubahan yang dimungkinkan” untuk transformasi BPK sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi dalam sebelas sub-elemen sebagai berikut: (1) dukungan *stakeholders* eksternal; (2) perubahan citra dan reputasi BPK yang lebih baik; (3) BPK lebih transparansi sesuai peraturan keterbukaan informasi publik; (4) peningkatan kerjasama dengan entitas, instansi penegak hukum, media, lembaga profesi, lembaga pendidikan, lembaga internasional; (5) atasan melakukan pengawasan terhadap bawahan secara efektif; (6) program diklat dan *talent pool* lebih efektif



Grafik 2. Matriks *Driver Power - Dependence* untuk Elemen Kendala



Gambar 3. Model Struktural untuk Elemen Kendala

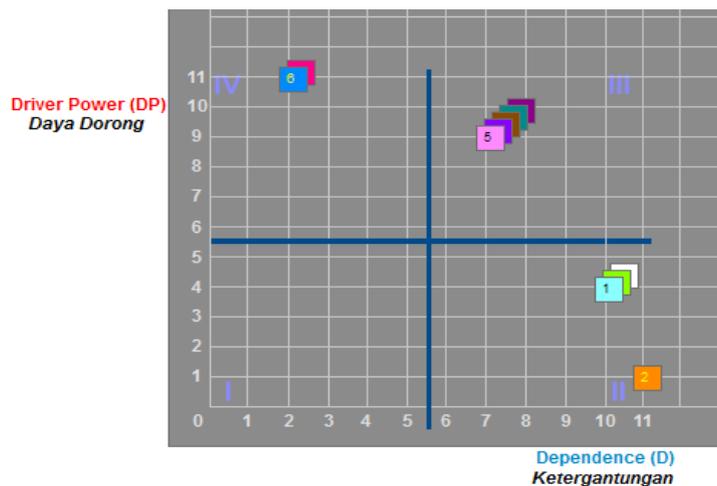
berkontribusi pada suksesi kepemimpinan; (7) budaya organisasi dan kode etik BPK terimplementasi lebih baik dan konsisten; (8) perbaikan kualitas hasil audit; (9) peningkatan kapabilitas organisasi dan pegawai BPK; (10) komunikasi internal dan eksternal BPK yang lebih efektif; (11) program TI yang lebih terintegrasi dan handal.

Hasil dari pengolahan ISM untuk elemen “Perubahan yang dimungkinkan” dapat dilihat pada grafik 3, dengan rincian: (a) *Autonomous*: - ; (b) *Dependent*: 1, 3, 4, 2; (c) *Linkage*: 5, 7, 8, 9, 10; (d) *Independent*: 6, 11. Strukturisasi sub-elemen “Perubahan yang dimungkinkan” ke dalam struktur hierarki menghasilkan struktur pada gambar 4. Sub-elemen kunci elemen “Perubahan yang dimungkinkan” adalah (1) Program diklat dan *talent pool* lebih efektif berkontribusi pada suksesi kepemimpinan;

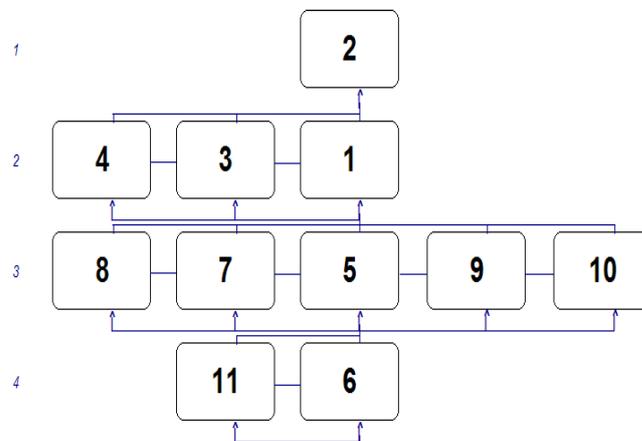
dan (2) Program IT yang lebih terintegrasi dan handal.

**Tujuan (Objectives, Goals)**

Elemen “Tujuan” untuk transformasi BPK sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi dalam sepuluh sub-elemen sebagai berikut: (1) tercapainya kepuasan dari *stakeholder* eksternal; (2) audit BPK mampu memberi nilai tambah bagi entitas; (3) transparansi hasil pemeriksaan BPK sesuai peraturan keterbukaan informasi publik; (4) tercapainya citra dan reputasi BPK yang baik; (5) tercapainya proses tata kelola yang baik; (6) terciptanya *maturity*/kematangan organisasi yang diharapkan; (7) tercapainya kualitas hasil audit yang baik; (8) terciptanya budaya organisasi dan etik yang mendukung visi dan misi BPK; (9) komunikasi internal dan eksternal yang meningkatkan



Grafik 3. Matriks *Driver Power - Dependence* untuk Elemen Perubahan yang Dimungkinkan



Gambar 4. Model Struktural untuk Elemen Perubahan yang Dimungkinkan

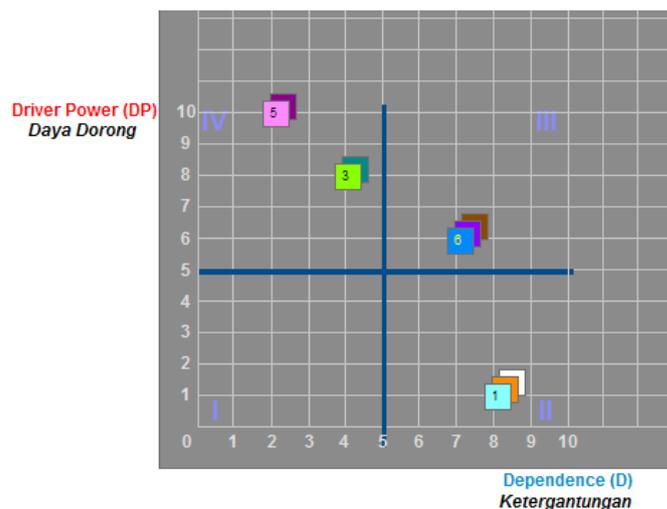
tingkat *stakeholders engagement* BPK; (10) sistem TI yang mendukung tercapainya kinerja BPK.

Hasil dari pengolahan ISM untuk elemen “Tujuan” disajikan pada grafik 4 dengan rincian: (a) *Autonomous*: - : (b) *Dependent*: 1, 2, 4; (c) *Linkage*: 6, 7, 8; (d) *Independent*: 5, 10, 3, 9.

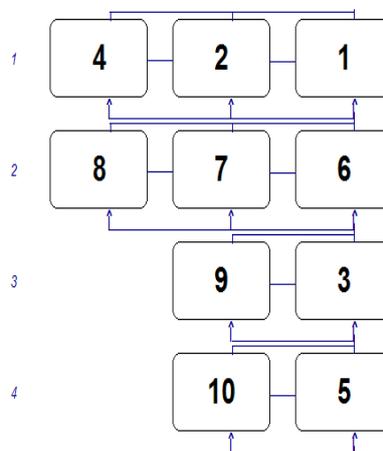
Sementara itu strukturisasi sub-elemen “Tujuan” ke dalam struktur hierarki menghasilkan struktur pada gambar 5. Sub-elemen kunci untuk elemen “Tujuan” yaitu: (1) Tercapainya proses tata kelola yang baik; dan (2) Sistem IT yang mendukung tercapainya kinerja BPK.

**Tolok ukur dan Indikator (*Targets, Indicators*)**

Elemen “Tolok ukur dan indikator” untuk transformasi BPK sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi dalam sebelas sub-elemen sebagai berikut: (1) tingkat kepuasan *stakeholder* eksternal terhadap BPK; (2) pelayanan informasi publik BPK sesuai peraturan keterbukaan informasi publik; (3) indeks citra dan reputasi BPK; (4) pemanfaatan rekomendasi BPK; (5) efektivitas pengawasan atasan terhadap bawahan; (6) level *maturity*/kematangan organisasi; (7) indeks internalisasi budaya organisasi; (8) hasil pemeriksaan yang berkualitas; (9) kinerja pegawai BPK;



Grafik 4. Matriks *Driver Power - Dependence* untuk Elemen Tujuan



Gambar 5. Model Struktural untuk Elemen Tujuan.

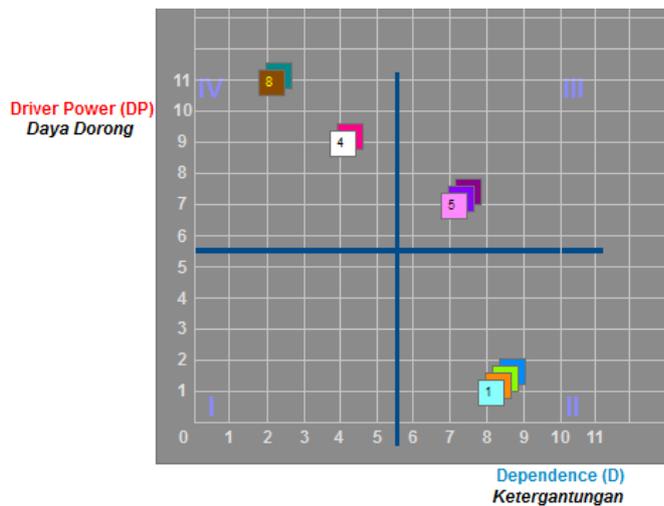
(10) efektivitas komunikasi internal dan eksternal BPK RI; (11) proses bisnis yang terintegrasi dengan TI.

Hasil dari pengolahan ISM untuk elemen “Tolok ukur dan indikator” dapat dilihat pada grafik 5 dengan rincian sebagai berikut: (a) *Autonomous*: - ; (b) *Dependent*: 1, 2, 3, 6; (c) *Linkage*: 5, 7, 10; (d) *Independent*: 8, 9, 4, 11.

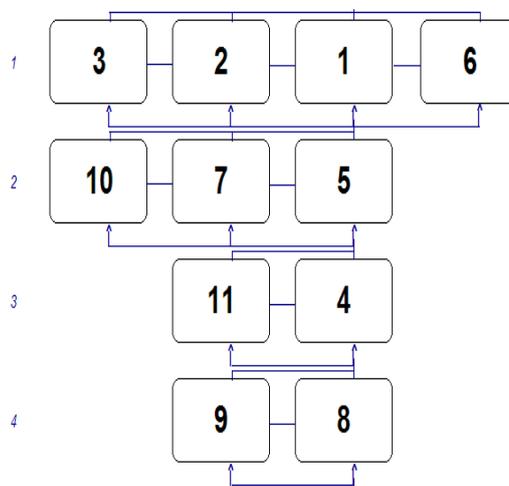
Strukturisasi sub-elemen “Tolok ukur dan indikator” menghasilkan yang dimungkinkan ke dalam struktur hierarki menghasilkan struktur pada gambar 6. Sub-elemen kunci elemen “Tolok ukur dan indikator”: (1) Hasil pemeriksaan yang berkualitas; (2) Kinerja pegawai BPK.

**Aktivitas (Activity)**

Elemen “Aktivitas” untuk transformasi BPK sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi dalam 13 sub-elemen sebagai berikut: (1) sinergi BPK dengan APIP; (2) peningkatan kualitas hubungan dan kerjasama BPK dengan pemangku kepentingan; (3) membangun citra dan reputasi lembaga BPK; (4) keterbukaan informasi publik BPK sesuai peraturan keterbukaan informasi publik; (5) pengembangan sistem pengaduan nasional yang terintegrasi; (6) *Leadership building*; (7) diklat dan *talent pool*; (8) pengembangan kapabilitas organisasi BPK; (9) pengembangan budaya organisasi (integritas, independen, dan profesional); (10) penguatan pengawasan internal dan kode etik; (11) penjaminan mutu



Grafik 5. Matriks *Driver Power - Dependence* untuk Elemen Tolok Ukur dan Indikator.



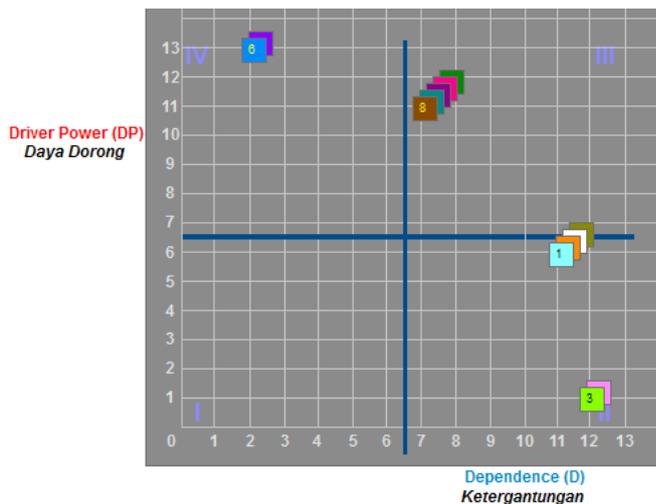
Gambar 6. Model Struktural untuk Elemen Tolok Ukur dan Indikator.

hasil pemeriksaan; (12) peningkatan kualitas komunikasi internal dan eksternal BPK dengan pemangku kepentingan; (13) penguatan sistem informasi manajemen.

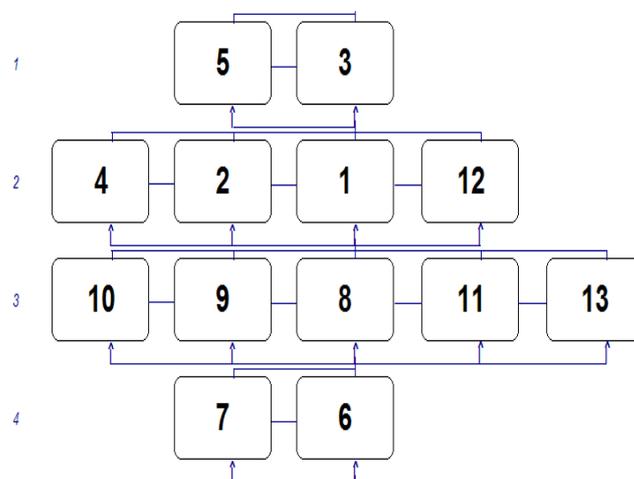
Hasil dari pengolahan ISM untuk elemen “Aktivitas” disajikan pada grafik 6 dengan rincian: (a) *Autonomous*: - ; (b) *Dependent*: 1, 2, 4, 12, 3, 5; (c) *Linkage*: 8, 9, 10, 11, 13; (d) *Independent*: 6, 7. Strukturisasi sub-elemen “Aktivitas” ke dalam struktur hierarki menghasilkan struktur pada gambar 7. Dengan demikian untuk elemen “Aktivitas”, diperoleh sub-elemen kunci: (1) *Leadership building*; dan (2) Diklat dan *talent pool*.

**Pelaku atau Lembaga (Actors, Institution, Stakeholder)**

Elemen “Pelaku atau lembaga” untuk transformasi BPK sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi dalam sepuluh sub-elemen sebagai berikut: (1) Lembaga perwakilan rakyat (DPR, DPD, DPRD); (2) Pemerintah; (3) entitas yang diperiksa (Kementerian/Lembaga, Pemda, Badan Usaha Milik Negara/Daerah (BUMN/ BUMD)); (4) instansi penegak hukum; (5) media massa; (6) lembaga internasional; (7) Komunitas dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM); (8) Pimpinan BPK RI (Ketua, Wakil Ketua, Anggota); (9) Pejabat Eselon I, II, III, IV BPK RI; (10) Auditor BPK.



Grafik 6. Matriks *Driver Power - Dependence* untuk Elemen Aktivitas.



Gambar 7. Model Struktural untuk Elemen Aktivitas.

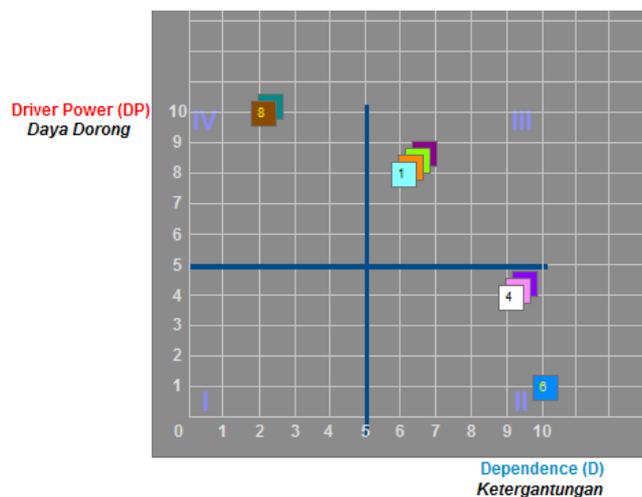
Hasil dari pengolahan ISM untuk elemen “Pelaku atau lembaga” dapat dilihat pada grafik 7, dengan rincian: (a) *Autonomous*: - ; (b) *Dependent*: 4, 5, 6, 7; (c) *Linkage*: 1, 2, 3, 10; (d) *Independent*: 8, 9. Strukturisasi sub-elemen “Pelaku atau lembaga” yang dimungkinkan ke dalam struktur hierarki menghasilkan struktur pada gambar 8. Sehingga untuk elemen “Pelaku atau lembaga”, diperoleh sub-elemen kunci: (1) Pimpinan BPK (Ketua, Wakil Ketua, Anggota); dan (2) Pejabat Eselon I, II, III, IV BPK.

**Segmen Terdampak**

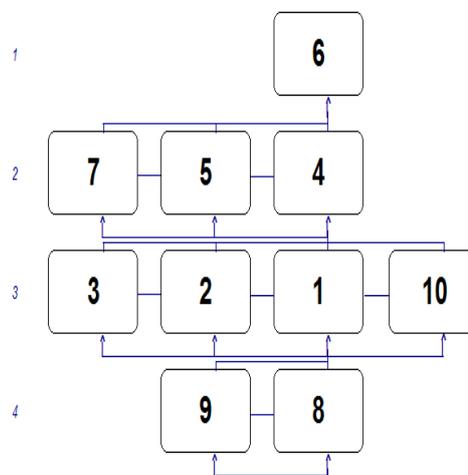
Elemen “Segmen terdampak” untuk transformasi BPK sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi dalam sepuluh sub-elemen sebagai

berikut: (1) Lembaga Perwakilan Rakyat (DPR, DPD, DPRD); (2) Pemerintah; (3) Entitas yang diperiksa (kementerian/lembaga, Pemda, BUMN/BUMD); (4) Instansi penegak hukum; (5) Media massa; (6) Lembaga internasional; (7) Komunitas dan LSM; (8) Pimpinan BPK RI (Ketua, Wakil Ketua, Anggota); (9) Pejabat Eselon I, II, III, IV BPK RI; (10) Auditor BPK RI.

Hasil dari pengolahan ISM untuk elemen “Segmen terdampak” dapat dilihat pada grafik 8 dengan rincian sebagai berikut: (a) *Autonomous*: - ; (b) *Dependent*: 6; (c) *Linkage*: 1, 2, 4, 5, 7, 10; (d) *Independent*: 3, 8, 9. Strukturisasi sub-elemen “Segmen terdampak” yang dimungkinkan ke dalam



Grafik 7. Matriks *Driver Power - Dependence* untuk Elemen Pelaku atau Lembaga.



Gambar 8. Model Struktural untuk untuk Elemen Pelaku atau Lembaga..

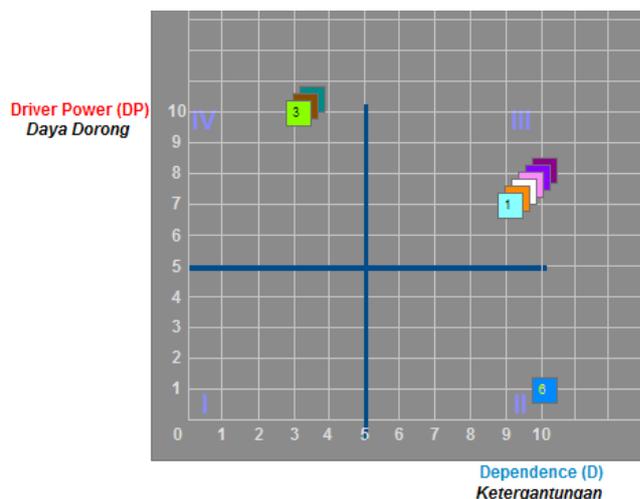
struktur hierarki menghasilkan struktur pada gambar 9. Sub-elemen kunci untuk elemen “Segmen terdampak”, yaitu: (1) Entitas yang diperiksa (kementerian/lembaga, Pemda, BUMN/BUMD); (2) Pimpinan BPK (Ketua, Wakil Ketua, Anggota); dan (3) Pejabat Eselon I, II, III, IV BPK RI.

**Ukuran Efektivitas**

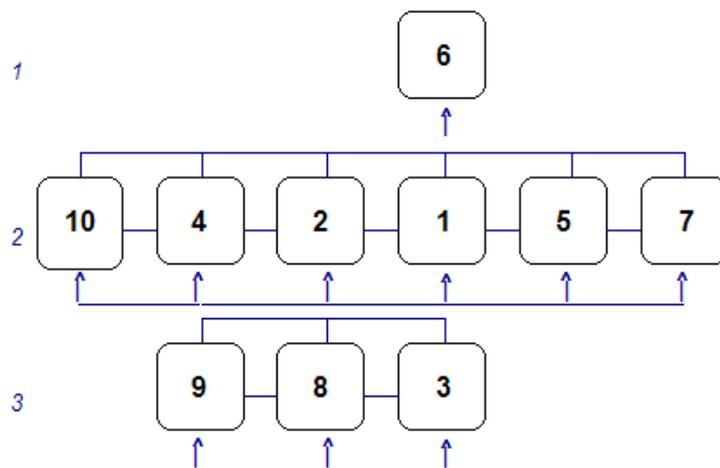
Elemen “Ukuran efektivitas” untuk transformasi BPK sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi dalam sebelas sub-elemen sebagai berikut: (1) adanya dukungan *stakeholder* eksternal; (2) adanya perbaikan citra dan reputasi BPK; (3) adanya transparansi pada BPK sesuai peraturan keterbukaan informasi

publik; (4) adanya peningkatan kerjasama BPK RI; (5) adanya peningkatan pengawasan atasan terhadap bawahan; (6) adanya program diklat dan talent pool; (7) adanya penerapan budaya organisasi dan kode etik BPK; (8) adanya perbaikan kualitas hasil audit; (9) adanya peningkatan kapabilitas organisasi dan pegawai BPK; (10) adanya komunikasi internal dan eksternal BPK yang baik; (11) adanya program TI yang terintegrasi.

Hasil dari pengolahan ISM untuk elemen “Ukuran efektivitas” dapat dilihat pada grafik 9 dengan rincian sebagai berikut: (a) *Autonomous*: - ; (b) *Dependent*: 5, 6, 7, 8, 11; (c) *Linkage*: 2, 3, 10; (d) *Independent*: 1, 4, 9.



Grafik 8. Matriks *Driver Power - Dependence* untuk Elemen Segmen Terdampak.



Gambar 9. Model Struktural untuk Elemen Segmen Terdampak.

Strukturisasi sub-elemen “Ukuran efektivitas” yang dimungkinkan ke dalam struktur hierarki menghasilkan struktur pada gambar 10. Dengan demikian sub-elemen kunci dari elemen “Ukuran efektivitas” adalah (1) adanya program diklat dan *talent pool*; dan (2) adanya penerapan budaya organisasi dan kode etik BPK.

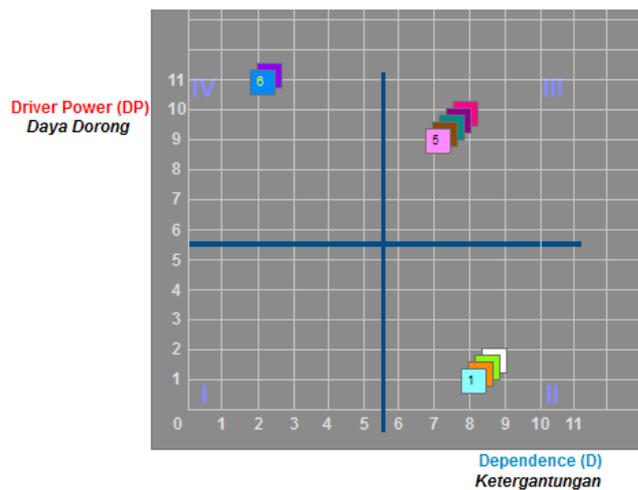
## KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan hal-hal berikut:

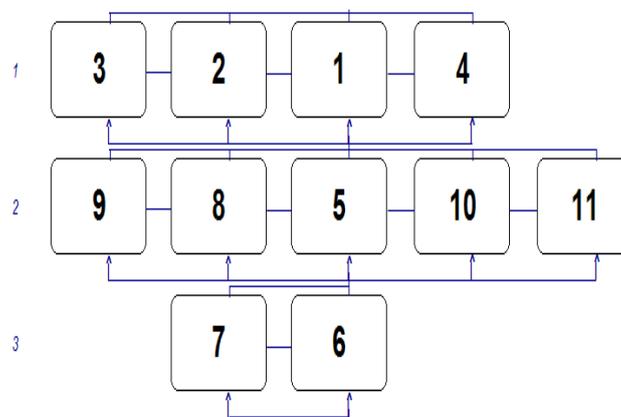
1. Model operasional transformasi BPK meliputi tiga elemen pengungkit, yaitu: kebutuhan, tujuan, dan aktivitas, serta enam elemen taktis yang mendukung

elemen pengungkit, yaitu: kendala, perubahan yang dimungkinkan, tolok ukur, pelaku atau lembaga yang terlibat, segmen terdampak, dan ukuran efektivitas transformasi.

2. Sub-elemen kunci yang menjadi *driver power* tiga elemen pengungkit memiliki keterkaitan yang erat antar satu sub-elemen dengan sub-elemen lainnya. Komitmen Pimpinan BPK (ketua, wakil ketua, anggota dan pejabat khususnya eselon I dan II BPK) terhadap transformasi BPK menjadi kebutuhan mutlak bagi terlaksananya transformasi BPK. Tanpa komitmen yang kuat dari pimpinan BPK, maka terwujudnya proses tata kelola yang baik dan sistem TI yang handal,



Grafik 9. Matriks *Driver Power - Dependence* untuk Elemen Ukuran Efektivitas.



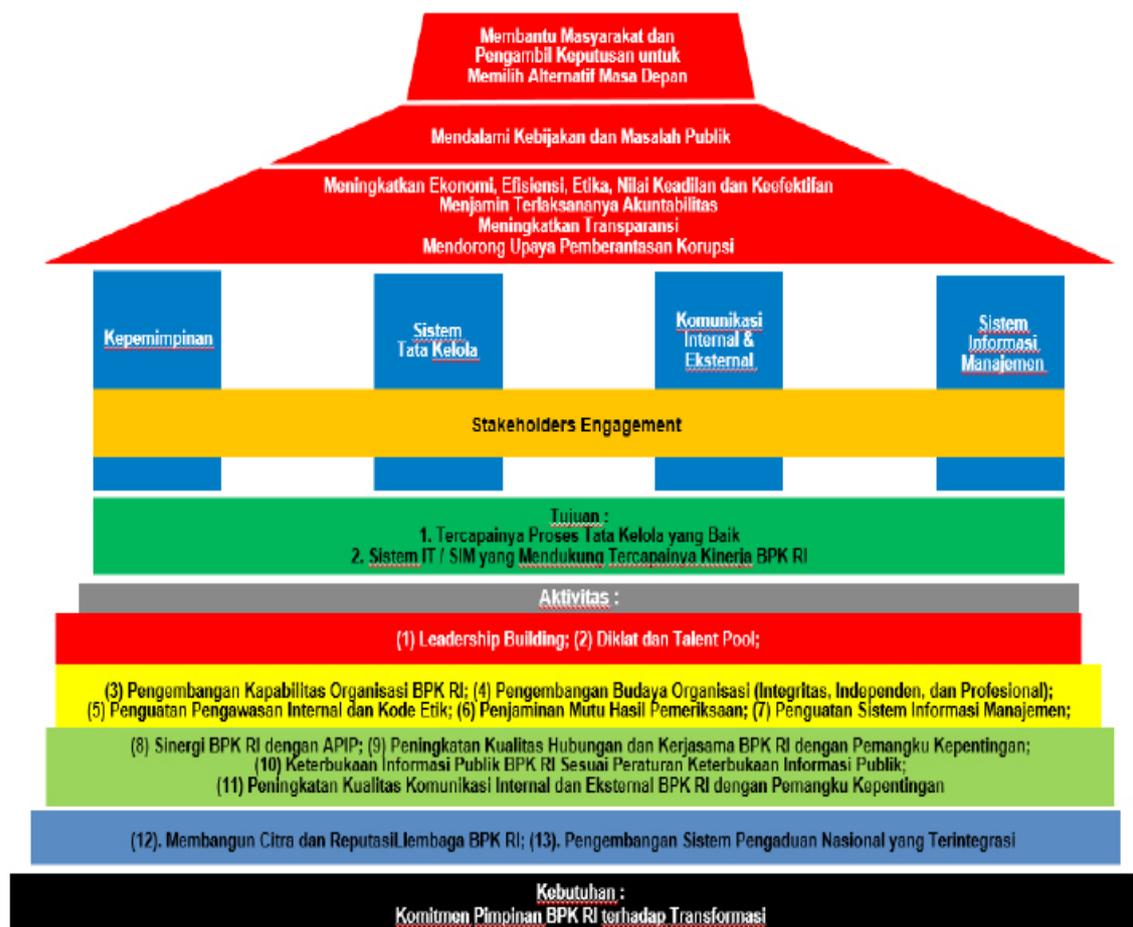
Gambar 10. Model Struktural untuk Elemen Ukuran Efektivitas.

sebagai penggerak tercapainya tujuan-tujuan transformasi lainnya, akan sulit terwujud. Komitmen pimpinan juga sangat dibutuhkan dalam menciptakan dan menggerakkan secara berkelanjutan dan terpadu berbagai aktivitas yang berorientasi pada transformasi. Khususnya pada program Pengembangan Kepemimpinan (*leadership building*) dan pendidikan & pelatihan, serta manajemen talenta (*talent pool*) yang nantinya akan menghasilkan peningkatan kapasitas kepemimpinan para pimpinan BPK.

3. Sub-elemen kunci yang menjadi *driver power* enam elemen taktis seluruhnya memiliki keterkaitan erat dengan tiga elemen pengungkit. Sub-elemen kunci pada enam elemen taktis tersebut dengan formulasi bentuk intervensi yang

cermat akan meningkatkan keberhasilan transformasi BPK secara signifikan. Beberapa sub-elemen kunci yang berpengaruh signifikan pada elemen taktis adalah pengawasan atasan terhadap bawahan, program diklat dan manajemen talenta, sistem TI yang terintegrasi dan handal, serta implementasi budaya dan etika organisasi.

Beberapa saran dari peneliti berdasarkan hasil penelitian ini yaitu, pertama, perlu adanya kajian lanjutan mengenai bentuk-bentuk intervensi yang tepat dan aplikatif di setiap sub-elemen pada elemen pengungkit kebutuhan, tujuan, dan aktivitas. Bentuk-bentuk intervensi yang dihasilkan sebaiknya dijadikan sebagai acuan dalam menyusun strategi dan *Road Map* Transformasi BPK sebagai turunan model transformasi BPK



Gambar 11. Model Transformasi BPK RI.

yang komprehensif dan implementatif. Kedua, penyusunan *Road Map* Transformasi BPK sebaiknya selaras antara *Road Map* Reformasi Birokrasi BPK pada level strategis dengan level operasionalnya. Sehingga disarankan untuk dibuat kajian tersendiri mengenai penyelarasan *Road Map* Transformasi BPK dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi BPK dengan tujuan menghindari tumpang tindih program dan lebih meningkatkan sinergitas program. Ketiga, perlu adanya pembentukan tim pemikir (*think tank*) dan atau *task force* transformasi BPK yang akan menindak lanjuti *Road Map* Transformasi BPK. Anggota tim tersebut disarankan berasal dari semua bagian/ unsur dari organisasi BPK dan memiliki latar belakang pendidikan dari berbagai program studi, serta memiliki pengalaman kerja di BPK yang cukup panjang dengan reputasi dan kinerja yang baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, H. (2007). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Ascarya, dkk. (2012). Strategi Meningkatkan Preferensi Perbankan Syariah Indonesia Untuk Menggunakan Pembiayaan Bagi Hasil (Working Paper BI). Diakses dari [www.bi.go.id/id/publikasi/wp/Pages/Strategi-Meningkatkan-Preferensi-Perbankan-Syariah-Indonesia-Untuk-Menggunakan-Pembiayaan-Bagi-Hasil.aspx](http://www.bi.go.id/id/publikasi/wp/Pages/Strategi-Meningkatkan-Preferensi-Perbankan-Syariah-Indonesia-Untuk-Menggunakan-Pembiayaan-Bagi-Hasil.aspx)
- Baker, C. R. & Quere, B. P. (2014). The Role of the State in Corporate Governance. *Accounting History*, 19(3), 291– 307.
- BPK. (2015). Peraturan BPK Nomor 7/K/I-XIII.2/12/2015 tentang Rencana Strategis BPK RI tahun 2016-2020. Jakarta: BPK RI.
- BPK. (2016). Roadmap Reformasi Birokrasi BPK RI tahun 2016-2020. Jakarta: BPK RI.
- Cahyono, B. (2000). Proactive Environmental Management: Strategi untuk Mencapai Keunggulan dalam Persaingan Internasional. *Manajemen Usahawan Indonesia*, 09.
- Covey, S. R. (1997). *The 7 habits of highly effective people* (Budijanto). Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Daszko, M., & Sheinberg. S. (2005). Survival is optional: Only leaders with new knowledge can lead the transformation. Diakses dari <https://static1.squarespace.com/static/5912a7a5725e2534f1acb123/t/59234bc72e69cfe7292c881/1495485386266/TRANSFORMATION-+A+DEFINITION%2C+THEORY%2C+AND+THE+CHALLENGES+TO+TRANSFORMING.pdf>.
- Griffin, R. (2000). *Management*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Henriques, I. & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perception of stakeholders importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.
- Kanungo, S. & Bhatnagar, V.V. (2002). Beyond generic models for information system quality: The use of Interpretative Structural Modelling (ISM). *Journal of System Research and Behavior Science*, 19(6), 531-549
- Marimin. (2005). *Teori dan aplikasi sistem pakar dalam teknologi manajerial*. Bogor: IPB Press.
- Mulyadi, M. S. & Anwar, Y. (2011). Investor's perception on corporate responsibility of Indonesian listed companies. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3630-3634.

- Nurudin. (2007). *Pengantar komunikasi massa*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10(3), 29-46.
- Pramono, A. J. (2016). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 2(2), 175-193.
- Riswandi. (2009). *Ilmu komunikasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Roben. (2008). *Manusia komunikasi, komunikasi manusia*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. L. (2015). *Practising organization development: Leading transformation and change*. Fourth Edition. New Jersey: John Wiley and Son Inc.
- Saxena, J. P., & Sushil, V. P. (1992). Hierarchy and classification of program plan elements using interpretative structural modelling. *System Practice*, 5(6), 651-670.
- Stoner, F. & Gilbert. (1995). *Pengantar bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sumarto, H. Sj. (2003). *Inovasi, partisipasi, dan good Governance: 20 prakarsa inovatif dan partisipatif di Indonesia*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Sunindhia, Y. W. (1993). *Kepemimpinan dalam masyarakat modern*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syakhroza, A. (2003). Best practices corporate governance dalam konteks lokal perbankan Indonesia. *Majalah Usahawan*, 06.
- Tutik, T. T. (2011). *Kontruksi hukum tata negara Indonesia pasca amandemen UUD 1945*. Jakarta: Kencana.
- Widjaja. (1986). *Komunikasi dan hubungan masyarakat*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zeid, A. (2014). *Business transformation: A roadmap for maximazing organizational insights*. New Jersey: John Wiley and Son Inc.

