



Agus Joko Pramono, Hendy Hendharto

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia
Jalan Gatot Subroto Kav 31, Jakarta Pusat
ajp@bpk.go.id
henhendharto@yahoo.com



ASSUMPTION OF STRATEGIC ACTIVITIES FOR TRANSFORMATION ROADMAP OF THE AUDIT BOARD OF THE REPUBLIC OF INDONESIA

ASUMSI KEGIATAN STRATEGIS UNTUK ROADMAP TRANSFORMASI BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

ABSTRACT / ABSTRAK

This study continues the previous study called "The Transformation Model of BPK RI: Using Interpretive Structural Modeling Method" (Pramono & Hendharto, 2017), which concluded that there were 13 groups of activities that are most needed in the transformation of BPK RI. This study elaborates each activity group from 13 activity groups into several strategic activity assumptions. This study aims to obtain various assumptions of strategic activities that will be prioritized in BPK RI's transformation roadmap by using Strategic Assumption Surfacing and Testing (SAST) method. Data are obtained through two FGDs with selected BPK RI employees based on educational background and level of position. This study concludes that elaboration of 13 groups of transformation activities BPK RI generate 114 assumptions of strategic activities of BPK RI's transformation. The details are quadrant I (important and definite) contains 55 strategic activity assumptions, quadrant II (important and uncertain) contains 58 strategic activity assumptions, quadrant III (unimportant and uncertain) has no strategic activity assumptions, and quadrant IV (not important and definitely) contains an assumption of strategic activity. Furthermore, 55 assumptions of strategic activities included in quadrant I will be activities in the roadmap of BPK RI transformation.

KEYWORDS:

assumption of strategic activities, transformation roadmap, BPK RI, strategic assumption surfacing and testing

Penelitian ini melanjutkan penelitian sebelumnya yaitu "Model Transformasi BPK RI: Menggunakan Metode *Interpretive Structural Modeling*" (Pramono & Hendharto, 2017), yang menghasilkan 13 kelompok aktivitas yang paling dibutuhkan dalam transformasi BPK RI. Penelitian ini akan mengelaborasi setiap kelompok aktivitas dari 13 kelompok aktivitas tersebut menjadi beberapa asumsi kegiatan strategis. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan berbagai asumsi kegiatan strategis yang akan diprioritaskan dalam *roadmap* transformasi BPK RI dengan menggunakan metode *Strategic Assumption Surfacing and Testing* (SAST). Data diperoleh melalui dua kali FGD dengan peserta pegawai BPK RI yang terpilih berdasarkan latar belakang pendidikan dan tingkat jabatan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa elaborasi terhadap 13 kelompok aktivitas transformasi BPK RI menghasilkan 114 asumsi kegiatan strategis transformasi BPK RI. Rinciannya yaitu kuadran I (penting dan pasti) terdapat 55 asumsi kegiatan strategis, kuadran II (penting dan tidak pasti) terdapat 58 asumsi kegiatan strategis, kuadran III (tidak penting dan tidak pasti) tidak terdapat asumsi kegiatan strategis, dan kuadran IV (tidak penting dan pasti) terdapat satu asumsi kegiatan strategis. Selanjutnya 55 asumsi kegiatan strategis yang termasuk ke dalam kuadran I akan menjadi kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI.

KATA KUNCI:

asumsi kegiatan strategis, roadmap transformasi, BPK RI, strategic assumption surfacing and testing

SEJARAH ARTIKEL:

Diterima pertama: 28 Maret 2018

Dinyatakan dapat dimuat: 6 Juni 2018

PENDAHULUAN

Transformasi adalah tentang adanya perubahan secara radikal pada budaya organisasi dalam hal struktur, proses, perilaku, dan kepercayaan. Untuk melakukan transformasi harus ada pemikiran ulang terkait strategi organisasi dan prosesnya, berdasarkan konsep baru tentang peluang perubahan (Philip & McKeown, 2004). Transformasi organisasi terjadi melalui proses yang berkelanjutan dan adanya perubahan (Malhotra & Hinings, 2015). Dalam transformasi organisasi dibutuhkan komitmen pimpinan dan komitmen organisasi secara keseluruhan, komunikasi yang efektif, serta alat/cara yang tepat untuk mencapai transformasi (Brzezinski & Bak, 2015). Tujuan transformasi adalah mengembangkan sebuah organisasi menuju tingkat yang lebih tinggi (Zeid, 2014). Renstra BPK RI (BPK RI, 2016) menyebutkan bahwa organisasi BPK RI saat ini memiliki kapabilitas yang memadai untuk tugas pengawasan yang bersifat *oversight*, namun belum cukup memiliki kapabilitas yang memadai untuk tugas pengawasan yang bersifat *insight* dan *foresight*. Transformasi menjadi sangat penting dalam konteks meningkatkan kapabilitas organisasi BPK RI agar mampu berperan sesuai dengan visi dan misi yang baru serta mampu meningkatkan kematangan institusinya pada tingkat *insight* dan *foresight* sesuai *The Accountability Organization Maturity Model* yang dikembangkan oleh INTOSAI (Pramono, 2016).

Penelitian sebelumnya tentang “Model Transformasi BPK RI: Menggunakan Metode *Interpretive Structural Modeling* (Pramono & Hendharto, 2017)”, telah mengidentifikasi 13 kelompok aktivitas yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan transformasi BPK RI, yaitu (1) pengembangan kepemimpinan (*leadership building*); (2) diklat dan *talent*

management; (3) pengembangan kapabilitas organisasi BPK RI; (4) pengembangan budaya organisasi; (5) penguatan pengendalian internal dan kode etik; (6) penjaminan mutu hasil pemeriksaan; (7) penguatan sistem informasi manajemen; (8) sinergi kerjasama BPK RI dengan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP); (9) peningkatan kualitas hubungan dan kerjasama BPK RI dengan pemangku kepentingan; (10) keterbukaan informasi publik BPK RI sesuai peraturan keterbukaan informasi publik; (11) peningkatan kualitas komunikasi BPK RI dengan pemangku kepentingan; (12) membangun citra dan reputasi lembaga BPK RI; dan (13) pengembangan sistem pengaduan nasional yang terintegrasi. Setiap kelompok aktivitas tersebut selanjutnya dielaborasi dalam beberapa kegiatan turunan yang disebut sebagai asumsi kegiatan strategis melalui *Focus Group Discussion* (FGD). Asumsi kegiatan strategis tersebut akan diseleksi berdasarkan prioritasnya dengan menggunakan metode *Strategic Assumption Surfacing and Testing* (SAST).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan berbagai asumsi kegiatan strategis yang akan menjadi prioritas dalam *roadmap* transformasi BPK RI dengan menggunakan metode SAST. *Roadmap* transformasi merupakan peta jalan dalam hal menjelaskan kapabilitas organisasi dan peran BPK RI. *Roadmap* penting sebagai pedoman bagi BPK RI dan seluruh *stakeholders*-nya dalam menyamakan pemahaman dan langkah dalam mendorong keberhasilan pembangunan Indonesia yang berkesinambungan (Pramono, 2016). Keterbatasan penelitian ini adalah seluruh responden hanya berasal dari internal organisasi BPK RI. Hasil penelitian dapat berbeda, jika melibatkan juga responden yang berasal dari eksternal organisasi BPK RI.

LANDASAN TEORI

Penelitian ini menggunakan 13 aktivitas yang telah diidentifikasi dari hasil penelitian sebelumnya, dijelaskan secara singkat sebagai berikut:

1. Pengembangan kepemimpinan (*leadership building*)

Pengembangan kepemimpinan merupakan suatu proses meningkatkan kemampuan kepemimpinan pada level pimpinan struktural, untuk menjadi organisasi dengan kapasitas yang kolektif. Hal tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan, penugasan, pendidikan formal, kursus, dan seminar profesional (Martinelli & Erzikova, 2017). Pengembangan kepemimpinan adalah proses yang dinamis yang melibatkan banyak hal dan berbagai tingkatan, baik di dalam maupun di luar organisasi, dilakukan dengan cara meningkatkan kapasitas kolektif dalam memimpin, yang terjadi dengan adanya proses, interaksi, timbal balik, dan kepercayaan (Reddy & Srinivasan, 2015).

2. Diklat dan *talent management*

Diklat merupakan proses agar pegawai memiliki kemampuan tertentu yang digunakan dalam mencapai tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2001). Diklat dilakukan dengan konsep terencana yang terintegrasi, cermat, dan dirancang untuk meningkatkan pemahaman/pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, serta perubahan sikap yang diperlukan, yang pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan (Amstrong, 1999). Sementara *talent management* terkait dengan menciptakan talenta yang berbakat dari sumber daya internal dan eksternal, menerapkan sumber daya yang memadai dalam posisi yang penting, bekerja dengan motivasi tinggi, komitmen organisasi, dan perilaku yang berkontribusi pada kinerja organisasi

(Collings & Mellahi, 2009). Peneliti berpendapat diklat dan *talent management* menjadi aktivitas yang terpadu dalam konteks mengembangkan kapabilitas *talent* yang akan menjadi pemimpin organisasi.

3. Pengembangan kapabilitas organisasi

Pengembangan kapabilitas organisasi adalah upaya organisasi dalam meningkatkan kemampuannya dengan cara melakukan serangkaian aktivitas yang terkoordinasi dan optimalisasi sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Wu, dkk., 2015). Kapabilitas organisasi juga merupakan faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan dari suatu organisasi (Rauffet, dkk., 2012).

4. Pengembangan budaya organisasi

Budaya organisasi sebagai suatu “ideologi organisasi” yang berhubungan dengan perilaku pegawai dan arah perubahan organisasi, serta berorientasi pada *power*, tugas, orang, dan peran (Bavik, 2016). Pengembangan budaya organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi, membangun moralitas, kepuasan kerja, keterlibatan/*engagement* pegawai, loyalitas, sikap dan motivasi, *turnover* pegawai, komitmen, serta menarik dan mempertahankan pegawai berbakat (Warick, 2017).

5. Penguatan pengendalian internal dan kode etik

Penguatan pengendalian internal adalah upaya meningkatkan fungsi dari alat manajemen yang digunakan untuk memberikan keyakinan yang memadai mengenai pencapaian tujuan manajemen. Klasifikasi kategorinya adalah efektivitas dan efisiensi operasional, keandalan informasi keuangan, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan penguatan pengendalian internal adalah upaya meningkatkan fungsi dari alat mana-

jemen yang digunakan untuk memberikan keyakinan yang memadai mengenai pencapaian tujuan manajemen. Klasifikasi kategorinya adalah efektivitas dan efisiensi operasional, keandalan informasi keuangan, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan (INTOSAI & COSO dalam Daniela & Attila, 2013). Sedangkan kode etik adalah suatu prinsip moral yang mengatur tentang perilaku profesional untuk menjaga integritas dan reputasi (Velayutham, 2003). Terdapat lima nilai etis menurut INTOSAI dalam ISSAI 30 yaitu integritas, independensi dan objektivitas, kompetensi, perilaku profesional, kerahasiaan dan transparansi.

6. Penjaminan mutu/kualitas hasil pemeriksaan

Kegiatan penjaminan mutu/kualitas (*quality assurance*) terdiri dari kegiatan audit, *review*, serta evaluasi dan pemantauan. Sistem pengendalian mutu terdiri dari prosedur dan kebijakan untuk memastikan pemerolehan hasil pemeriksaan yang bermutu tinggi sesuai dengan standar pemeriksaan dan ketentuan peraturan perundang-undangan (BPK, 2017). Tujuan penjaminan mutu adalah untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa pekerjaan audit yang dilaksanakan telah sesuai dengan standar yang ada (Sawyer dkk., 2005). Sistem pengendalian mutu mencakup pada hal-hal seperti supervisi, *review* berjenjang, *monitoring*, dan konsultasi selama proses pemeriksaan (BPK, 2017).

7. Penguatan sistem informasi manajemen

Sistem informasi manajemen merupakan bagian dalam proses pengambilan keputusan strategis oleh manajemen dengan menggunakan data yang valid (Behl & Singh, 2014). Sistem informasi manajemen yang handal memberikan kontribusi dan peranan penting pada keberhasilan strategi organisasi. Teknologi informasi (TI) dibutuhkan untuk

dapat memastikan integrasi informasi, ketepatan waktu, mempercepat pengambilan keputusan, menyediakan laporan untuk keperluan pimpinan, dan otomatisasi penangkapan data (Pramono, 2016). Sistem informasi manajemen merupakan sistem informasi yang terpadu untuk menyampaikan informasi dan tata kelola yang baik guna mendukung fungsi operasi, manajemen, dan pengambilan keputusan yang efektif dalam suatu organisasi. Teknologi Informasi (TI) berperan penting sebagai *driver* dalam pelaksanaan operasional organisasi dan peningkatan pemanfaatan *e-audit* (Pramono, 2016).

8. Sinergi Kerjasama BPK RI dengan APIP

Sinergi kerjasama merupakan aktivitas kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama (Wursanto, 2005). Terdapat tiga unsur dalam suatu kerjasama, yaitu adanya koordinasi dua pihak atau lebih, adanya interaksi, dan adanya tujuan bersama (Pamudji, 1985). Pembentukan jaringan kerjasama antar organisasi menjadi sebuah strategi dari suatu organisasi (dalam hal ini BPK RI dengan APIP) dengan tujuan untuk mengembangkan strategi secara universal agar dapat memperoleh keunggulan kompetitif (Mendonca, dkk., 2015).

9. Peningkatan kualitas hubungan dan kerjasama dengan pemangku kepentingan

Stakeholder atau pemangku kepentingan merupakan salah satu faktor kunci yang spesifik dari sumber daya organisasi, meliputi *stakeholder* internal dan eksternal (Cahyono, 2000). Ada beragam konsep tentang *stakeholder*, namun prinsip utama manajemen *stakeholder* adalah menciptakan keseimbangan antara harapan pemangku kepentingan (*stakeholder's expectations*) dengan perilaku organisasi (*organization*

behavior) (Polonsky, 1995). Peningkatan kerjasama dengan *stakeholder* menjadi penting dalam hal membuat sebuah kebijakan. Adanya peran *stakeholder* menjadikan pengambilan keputusan menjadi lebih kuat, serta meningkatkan transparansi dan penerimaan dari *stakeholder* (Fritz dkk., 2018).

10. Peraturan keterbukaan informasi publik

Keterbukaan informasi pada lembaga publik bertujuan untuk memastikan hak masyarakat untuk mengetahui, dan mendorong partisipasi dalam lembaga publik, sehingga dapat memperbaiki transparansi negara (Choi, 2017). Keterbukaan informasi publik di Indonesia mengacu kepada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Pelaksanaan keterbukaan informasi publik di Indonesia masih belum memuaskan dalam hal keterbukaan laporan keuangan dan perencanaan program (Prahono & Elidjen, 2017). Keterbukaan informasi untuk mengeliminasi budaya kerahasiaan yang dibawa oleh banyak aktor yang hidup dari budaya tertutup yang berdampak terhadap munculnya penyalahgunaan kewenangan (Habermas dalam Durham & Kellner, 2006).

11. Peningkatan kualitas komunikasi dengan pemangku kepentingan

Komunikasi adalah aktivitas perilaku atau aktivitas penyampaian pesan atau informasi (Roben, 2008). Komunikasi merupakan suatu proses, memiliki tujuan, adanya partisipasi, bersifat transaksional, dan adanya tempat dan waktu (Riswandi, 2009). Tujuan BPK RI berkomunikasi dan melibatkan *stakeholder* eksternal adalah untuk mendorong persepsi *stakeholder* eksternal mendukung inisiatif meliputi memperoleh dukungan dan komitmen yang penuh dari seluruh *stakeholder*; membangun komunikasi dengan seluruh *stakeholder* untuk memperoleh masukan berda-

sarkan masalah-masalah yang penting bagi *stakeholder* terkait hubungannya dengan BPK RI, dan meningkatkan kepuasan eksternal terhadap BPK RI; serta membuat media dan masyarakat umum bersedia berbagi pengetahuan tentang manfaat BPK RI untuk tujuan bernegara (Pramono, 2016).

12. Membangun citra dan reputasi organisasi

Citra adalah kesan atau impresi yang sesuai dengan kenyataan, terkait keberadaan dan kebijakan dari suatu organisasi (Jefkins, 2003). Reputasi adalah kepercayaan penuh yang diberikan kepada suatu organisasi karena keunggulan yang dimilikinya, sehingga organisasi tersebut selalu berkembang dan maju untuk memenuhi kebutuhan dan harapan dari *stakeholder* (Herbig, dkk., 1994). Terdapat empat sisi reputasi organisasi yang perlu diperhatikan, yaitu terkait kredibilitas (*credibility*), kepercayaan (*trustworthiness*), keandalan (*reliability*), dan tanggung jawab (*responsibility*) (Fombrun, 1996).

13. Pengembangan sistem pengaduan nasional yang terintegrasi

Pengaduan adalah penyampaian keluhan yang disampaikan pengadu kepada pengelola pengaduan pelayanan publik atas perihal pelaksanaan kegiatan pelayanan yang tidak sesuai dengan standar yang ada, atau pengabaian kewajiban, atau adanya pelanggaran. Sistem pengaduan secara nasional merupakan integrasi pengelolaan pengaduan secara berjenjang pada instansi penyelenggara negara dalam kerangka sistem informasi pelayanan publik (Peraturan Presiden Nomor 76 Tahun 2013 tentang Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik). Asas dalam pelayanan publik harus mencerminkan beberapa hal, yaitu adanya transparansi, akuntabilitas, kondisional, parti-

sipatif, keamanan hak, serta keseimbangan hak dan kewajiban (Sinambela, 2008).

METODE PENELITIAN

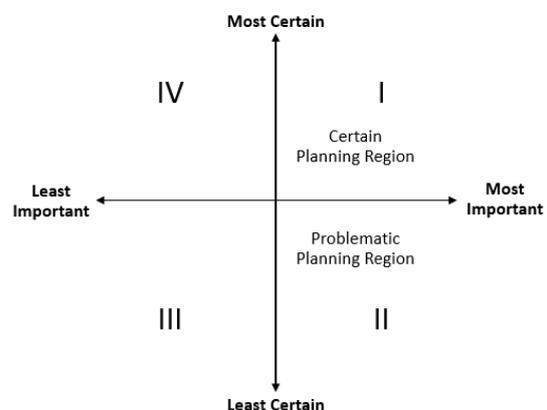
Strategic Assumption Surfacing and Testing (SAST)

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode SAST. Metode SAST pada awalnya dikembangkan oleh Mitroff & Emshoff (1979), dan Mason & Mitroff (1981), sebagai kelanjutan *inquiring systems design* dari Churchman (1971). Metode SAST sebagai *adversarial problem forming methodology* melibatkan lebih dari satu orang dalam hal perumusan kebijakan, solusi, implementasi, dan evaluasi (Mitroff & Emshoff, 1979). Landasan sistem lunak (*soft system*) dikembangkan sebagai dasar dalam pengujian/*test* SAST. Metode ini sangat membantu dalam mengungkap asumsi kritis yang melandasi kebijakan, rencana atau strategi (Mason & Mitroff, 1981). Metode SAST dapat juga membantu pembuat kebijakan untuk memiliki peta keputusan yang lebih baik dengan menguak asumsi-asumsi kritis yang ada (Easton, 1988).

Pola SAST dibangun karena hampir semua organisasi sulit melepaskan dirinya dari kebiasaan lama, yaitu selalu memakai model pemecahan masalah yang sebelumnya pernah sukses membantu memecahkan masalah yang ada. SAST juga bertujuan untuk meyakinkan bahwa kebijakan dan prosedur alternatif harus selalu tetap dipertimbangkan dalam proses pemecahan masalah. Proses itu akan mendorong berkembangnya organisasi melalui proses pembelajaran, karena asumsi yang digunakan selalu akan dihadapkan pada perihal baru. Dengan demikian, SAST akan memunculkan konflik ke permukaan dan kemudian menyelesaikannya melalui cara

menampilkan jawaban dalam peta, yang disusun berdasarkan asumsi yang berbobot "penting" atau "pasti". Penilaian diperoleh dengan cara menetapkan peringkat relatif atas bobot dari masing-masing komponen jawabannya (Mason & Mitroff, 1981).

Prinsip dasar metode SAST yaitu: (1) *adversarial*, merupakan proses menguji asumsi dengan cara melakukan perspektif yang saling berlawanan atau bertentangan; (2) partisipatif, merupakan cara memperoleh pengetahuan dengan cara partisipasi dari berbagai individu, kelompok, atau organisasi untuk memecahkan masalah; (3) integratif, merupakan proses menyintesis asumsi dari berbagai sudut pandang untuk dapat merumuskan suatu rencana tindakan; dan (4) *managerial mind supporting*, yaitu memperdalam gagasan manajerial agar dapat mengetahui secara mendalam terkait organisasi dan kebijakan, serta masalah yang sedang dihadapi. Tahapan/prosedur kerja SAST dilakukan dengan cara: (1) *group formation*, yaitu pembentukan kelompok terkait para *stakeholder* yang terlibat dalam proses kebijakan; (2) *assumption surfacing*, yaitu memunculkan asumsi dari para ahli; (3) *dialectical debate & rating*, yaitu pembahasan dengan cara debat dialektik dan membuat *rating* penilaian; (4) *final synthesis*, yaitu proses sintesis untuk menca-



Gambar 1. Asumsi Peringkat dengan Metode SAST

Sumber: (Mitroff & Emshoff, 1979)

pai kompromi atas asumsi-asumsi untuk menghasilkan strategi yang baru (Mason & Mitroff, 1981).

Terdapat empat kelompok asumsi atau kuadran dalam SAST, yaitu Kuadran I “pasti dan penting”; Kuadran II “penting dan tidak pasti”; Kuadran III “tidak pasti dan tidak penting”; Kuadran IV “pasti dan tidak penting”. Asumsi-asumsi yang berada pada Kuadran I (wilayah perencanaan yang pasti) adalah penting sehingga mereka mewakili secara langsung pemikiran mendasar suatu kebijakan. Sebaliknya, asumsi-asumsi yang berada pada sisi paling kiri (Kuadran III & IV) memiliki sedikit signifikansi pada perencanaan atau penyelesaian masalah yang efektif (Mitroff & Emshoff, 1979).

Asumsi Kegiatan Strategis

Pemilihan asumsi kegiatan strategis dilakukan dengan cara:

1. Mengelaborasi 13 kelompok aktivitas hasil penelitian Pramono & Hendharto (2017) menjadi beberapa asumsi kegiatan strategis pada setiap aktivitas;
2. Menganalisis Rencana Impementasi Renstra (RIR) BPK RI tahun 2016-2020 dan *Roadmap* Reformasi Birokrasi BPK RI tahun 2016-2020;
3. Melakukan FGD pada tanggal 20 Oktober 2017 dengan peserta 11 orang pegawai BPK RI yang terpilih berdasarkan latar belakang pendidikan dan tingkat jabatan, yang bertujuan untuk mengkritisi dan memberikan masukan untuk menyusun daftar asumsi kegiatan strategis;
4. Melakukan FGD kedua pada tanggal 16 Januari 2018 setelah menyusun daftar asumsi kegiatan strategis yang merupakan turunan dari 13 aktivitas dari model transformasi BPK RI. FGD bertujuan mengonfirmasi kembali daftar

asumsi kegiatan strategis transformasi BPK RI, dan sekaligus dilakukan proses pengisian kuesioner SAST. Peserta terdiri dari 9 pegawai BPK RI yang terpilih berdasarkan latar belakang pendidikan dan tingkat jabatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

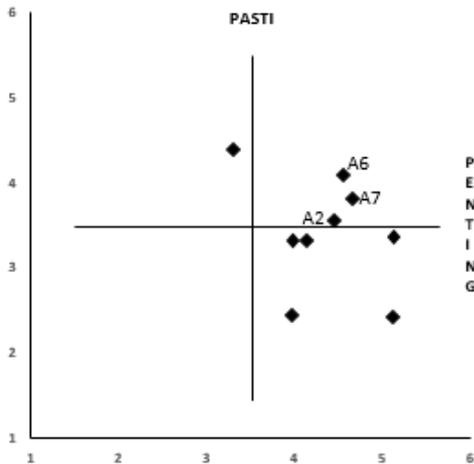
Hasil pemunculan (*surfacing*) dan pengujian (*testing*) asumsi kegiatan strategis dengan metode SAST, diperoleh tingkat kepentingan dan kepastian dari setiap asumsi kegiatan strategis. Penilaian kepentingan dan kepastian dimanifestasikan dengan skala ordinal. Untuk “kepentingan” digunakan skala 1-6 (sangat tidak penting - sangat penting), sedangkan untuk “kepastian” digunakan skala ordinal 1-6 (sangat tidak pasti - sangat pasti). Penentuan asumsi kegiatan strategis digambarkan dalam kuadran kartesius (Mason & Mitroff, 1981), dimana kuadran I untuk hasil “penting dan pasti”, kuadran II untuk hasil “penting dan tidak pasti”, kuadran III untuk hasil “tidak penting dan tidak pasti”, dan kuadran IV untuk hasil “tidak penting dan pasti”.

1. Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Building*)

Asumsi kegiatan strategis “Pengembangan Kepemimpinan (*leadership building*)” untuk *roadmap* transformasi BPK RI sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi menjadi sembilan asumsi kegiatan strategis, yaitu: (1) *Coffee morning/business lunch* (4:2,6); (2) Program *project management* oleh Pjs. *Acting* (4,6:3,5); (3) Program *BPK goes to campus* (3,3:4,4); (4) Program *outing* tingkat Badan dan Eselon 1 (4:3,3); (5) Membuat *think-tank* dan tim transformasi (5,1:3,4); (6) Seminar atau kursus tentang *leadership* (4,6:4,1); (7) *Executive coaching programs* (4,7:3,7); (8) Seminar terkait

organizational strategic thinking (4,1:3,3); (9) *Internal trust building* (5,6:2,6).

Hasil pengolahan SAST dapat dilihat pada gambar 2 dengan rincian: (a) Kuadran I: 2, 6, 7; (b) Kuadran II: 1, 4, 5, 8, 9; (c) Kuadran III: - ; (d) Kuadran IV: 3.



Gambar 2. Peringkat/Kuadran “Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Building*)”

Sumber: Hasil olah data

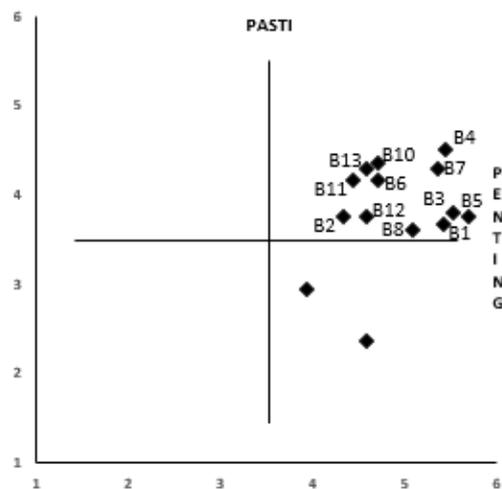
Dengan demikian asumsi kegiatan strategis (penting dan pasti) yang akan dijadikan kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI adalah *Program project management* oleh Pjs. *Acting*, seminar atau kursus tentang *leadership*, dan *executive coaching programs*.

2. Diklat dan *Talent Management*

Asumsi kegiatan strategis “Diklat dan *Talent Management*” untuk *roadmap* transformasi BPK RI sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi menjadi 14 asumsi kegiatan strategis, yaitu: (1) Pengembangan TNA (*Training Needs Analysis*) yang bersifat strategis (5,5:3,7); (2) Program kerjasama dengan lembaga pendidikan/universitas (4,3:3,8); (3) Penguatan program rekrutmen dan *maintain talent* terbaik (5,6:3,8); (4) Penguatan *assessment center* untuk program *talent pool* (5,4:4,4); (5) Penerapan manajemen karier yang jelas (*career path*) &

merit system (5,8:3,7); (6) *e-learning* (4,8:4,1); (7) Penguatan kompetensi pengajar diklat (5,3:4,2); (8) Penyelarasan (*alignment*) antara *training center* dan *asesment center* (5:3,6); (9) Penguatan *non-financial benefits program* untuk *talent pool* (4,7:2,5); (10) *Coaching* dan *mentoring* (4,8:4,4); (11) Penerapan jabatan fungsional tertentu selain pemeriksa untuk mendukung *talent pool* (4,4:4,1); (12) Program sertifikasi profesional bagi pegawai BPK RI (4,6:3,8); (13) Akreditasi penyelenggara diklat pemeriksa keuangan negara (4,5:4,3); (14) Program simulator audit (4:3).

Hasil pengolahan SAST dapat dilihat pada gambar 3 dengan rincian: (a) Kuadran I: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13; (b) Kuadran II: 9, 14; (c) Kuadran III: - ; (d) Kuadran IV: - .



Gambar 3. Peringkat/Kuadran “Diklat dan *Talent Management*”

Sumber: Hasil olah data

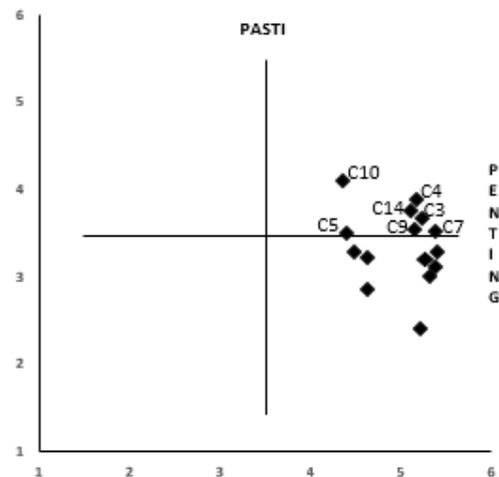
Dengan demikian asumsi kegiatan strategis (penting dan pasti) yang akan dijadikan kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI adalah pengembangan TNA yang bersifat strategis, program kerjasama dengan lembaga pendidikan/universitas, penguatan program rekrutmen dan *maintain talent* terbaik (5,6:3,8); (4) Penguatan *assessment center* untuk program *talent pool*, penerapan

manajemen karier yang jelas (*career path*) & *merit system*, *e-learning*, penguatan kompetensi pengajar diklat, penyelarasan antara *training center* dan *asesment center*, *coaching* dan *mentoring*, penerapan jabatan fungsional tertentu selain pemeriksa untuk mendukung *talent pool*, program sertifikasi profesional bagi pegawai, akreditasi penyelenggara diklat pemeriksa keuangan negara, dan program simulator audit.

3. Pengembangan Kapabilitas Organisasi BPK RI

Asumsi kegiatan strategis “Pengembangan Kapabilitas Organisasi BPK RI” untuk *roadmap* transformasi BPK RI sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi menjadi 15 asumsi kegiatan strategis, yaitu: (1) Pengembangan desain organisasi (3,2:5,4); (2) Penerapan *business continuity management* (2,7:5,2); (3) Penguatan pelaksanaan reformasi birokrasi (PMPRB) (3,8:5,2); (4) Peningkatan kualitas Renstra dan RIR (4:5,2); (5) Peningkatan indeks mutu organisasi (3,5:4,4); (6) Penguatan akuntabilitas kinerja (perubahan KPI proses menjadi KPI *result/outcome oriented*) (3:4,8); (7) Percepatan penyusunan peraturan BPK yang terkait tugas dan wewenang BPK RI (3,5:5,3); (8) Peningkatan indeks kepuasan pegawai (3,3:4,8); (9) Pemberian *reward* dan apresiasi (termasuk *innovation award*) (3,6:5,1); (10) Peningkatan sarana dan prasarana (4,1:4,4); (11) Pembentukan “*Big Data* Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara” (3,4:5,4); (12) Penguatan kapasitas riset BPK RI (3,1:5,3); (13) Pengembangan “*lean auditing*” proses audit internal BPK RI (3,2:4,2); (14) Manajemen kinerja pegawai BPK RI (3,8:5,4); (15) *Knowledge management* (3:5,4). Hasil pengolahan SAST dapat dilihat pada gambar 4 dengan rincian: (a) Kuadran I: 3, 4, 5, 7, 9, 10, 14; (b)

Kuadran II: 1, 2, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 15; (c) Kuadran III: - ; (d) Kuadran IV: -.



Gambar 4. Peringkat/Kuadran “Pengembangan Kapabilitas Organisasi BPK RI”

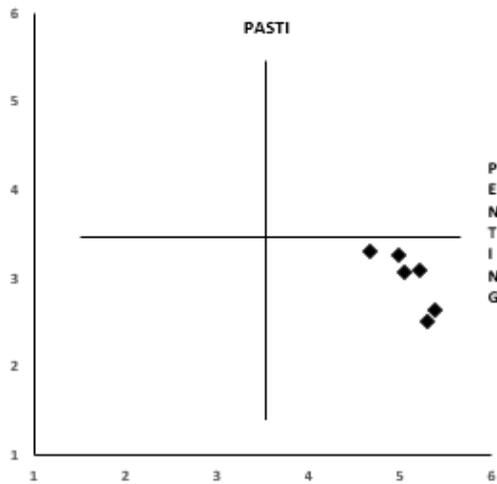
Sumber: Hasil olah data

Asumsi kegiatan strategis (penting dan pasti) yang akan dijadikan kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI adalah PMPRB, peningkatan kualitas Renstra dan RIR, peningkatan indeks mutu organisasi, percepatan penyusunan peraturan BPK yang terkait tugas dan wewenang BPK RI, pemberian *reward* dan apresiasi (termasuk *innovation award*), peningkatan sarana dan prasarana, dan manajemen kinerja pegawai BPK RI.

4. Pengembangan Budaya Organisasi (Integritas, Independen, dan Profesional)

Asumsi kegiatan strategis “Pengembangan Budaya Organisasi (Integritas, Independen, dan Profesional)” untuk *roadmap* transformasi BPK RI sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi menjadi enam asumsi kegiatan strategis, yaitu: (1) Penyusunan kerangka budaya organisasi di BPK RI (5,4:2,8); (2) Pembentukan budaya IIP (Integritas, Independen, dan Profesional) melalui prosedur kerja (5,2:3,1); (3) Internalisasi budaya organisasi secara masif dan berkelanjutan (5,3:2,7); (4) Monitoring pelaksanaan nilai

dasar BPK RI (5:3,3); (5) Pengenalan budaya organisasi BPK RI kepada entitas dan publik (4,7:3,4); (6) Pemanfaatan TI untuk mendukung penegakan integritas (*dashboard* integritas) (5:3,1). Hasil dari pengolahan SAST dapat dilihat pada gambar 5 dengan rincian: (a) Kuadran I: - ; (b) Kuadran II: 1, 2, 3, 4, 5, 6; (c) Kuadran III: - ; (d) Kuadran IV: -.



Grafik 5. Peringkat/Kuadran “Pengembangan Budaya Organisasi (Integritas, Independen, dan Profesional)”

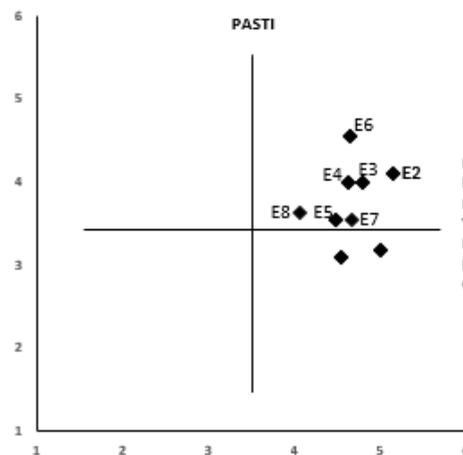
Sumber: Hasil olah data

Dengan demikian maka tidak ada asumsi kegiatan strategis (penting dan pasti) yang dapat dijadikan kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI. Hal ini berarti para responden menilai bahwa asumsi kegiatan strategis “Pengembangan Budaya Organisasi (Integritas, Independen, dan Profesional)” bersifat penting, namun tidak pasti dalam realisasinya. Evaluasi dan perencanaan kembali sebelum dilaksanakan diperlukan agar menjadi bersifat pasti.

5. Penguatan Pengendalian Internal dan Kode Etik

Asumsi kegiatan strategis “Penguatan Pengendalian Internal dan Kode Etik” untuk *roadmap* transformasi BPK RI sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi menjadi sembilan asumsi kegiatan strategis, yaitu: (1) Penyusunan kode etik dan *code of conduct*

secara detail, pengembangan aturan dan perangkatnya (5:3,3); (2) Peningkatan pemahaman & implementasi kode etik dan *code of conduct* (5,2:4,1); (3) Penguatan pengawasan atasan terhadap bawahan (waskat) (4,8:4,1); (4) *Monitoring* pelaksanaan kode etik dan *code of conduct* (4,8:4,1); (5) Revitalitasi zona integritas/area bebas korupsi (4,5:3,6); (6) Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) dan Laporan Harta Kekayaan Aparatur Sipil Negara (LHKASN) (4,8:4,8); (7) Penguatan wewenang aparat penegakan integritas (penerapan metode digital forensik untuk menegakkan integritas) (4,5:3,6); (8) Program *learning online* terkait modul gratifikasi dan kode etik BPK RI (4,1:3,7); (9) Pembuatan pedoman audit yang beretika (*ethicals audit*) (4,5:3,1). Hasil pengolahan SAST dapat dilihat pada gambar 6 dengan rincian: (a) Kuadran I: 2, 3, 4, 5, 6, 7; (b) Kuadran II: 1, 9; (c) Kuadran III: -; (d) Kuadran IV: -.



Gambar 6. Peringkat/Kuadran “Penguatan Pengendalian Internal dan Kode Etik”

Sumber: Hasil olah data

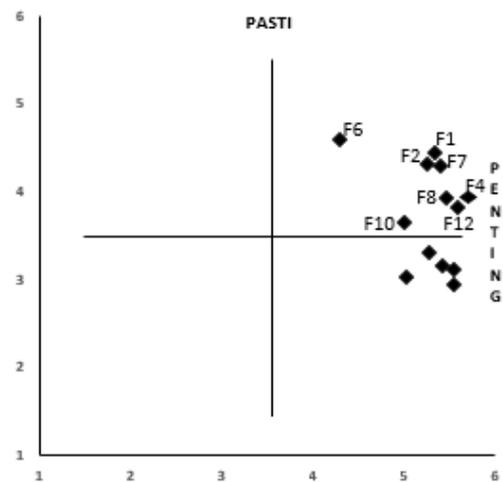
Asumsi kegiatan strategis (penting dan pasti) yang akan dijadikan kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI adalah: Peningkatan pemahaman dan implementasi kode etik dan *code of conduct*, penguatan pengawasan atasan terhadap bawahan

(waskat), *monitoring* pelaksanaan kode etik dan *code of conduct*, revitalisasi zona integritas/area bebas korupsi, LHKPN dan LHKASN, dan penguatan wewenang aparat penegakan integritas (penerapan metode digital forensik untuk menegakkan integritas).

6. Penjaminan Mutu/Kualitas Hasil Pemeriksaan

Asumsi kegiatan strategis “Penjaminan Mutu Hasil Pemeriksaan” untuk *roadmap* transformasi BPK RI sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi menjadi tiga belas asumsi kegiatan strategis, yaitu: (1) Peningkatan kapasitas pemeriksaan investigatif, pemeriksaan kinerja, dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu (4,4:5,4); (2) Penggunaan sistem aplikasi proses pemeriksaan dan *review* mutunya (4,2:5,3); (3) Kepuasan *auditee* atas kinerja pemeriksa BPK RI (3,1:5,6); (4) Evaluasi hasil pemeriksaan akuntan publik (4:4,8); (5) Percepatan penyelesaian tuntutan perbendaharaan (3,4:5,2); (6) Pemberian *reward* atas penilaian Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) berkualitas (mencakup penilaian kertas kerja pemeriksaannya) (4,7:4,2); (7) Peningkatan pengelolaan pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan (TLHP) (4,4:5,4); (8) Peningkatan mutu perencanaan pemeriksaan/konsistensi antara rencana pemeriksaan dan pelaksanaan (4:5,5); (9) Peningkatan koordinasi pemeriksaan antar satker pemeriksaan (antar Auditorat Keuangan Negara/AKN atau antar perwakilan) (3,1:5,7); (10) Peningkatan kualitas *mapping* dan metodologi *sampling* (3,7:5); (11) Pengembangan audit *decision support system* (opini, karakter entitas, dan sebagainya) (3,1:5); (12) Peningkatan kualitas/mutu laporan audit (4:5,7); (13) Implementasi manajemen risiko (3:5,7). Hasil pengolahan SAST dapat dilihat pada gambar 7 dengan rincian

sebagai berikut: (a) Kuadran I: 1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 12; (b) Kuadran II: 3, 5, 9, 11, 13; (c) Kuadran III: - ; (d) Kuadran IV: -. Asumsi kegiatan strategis (penting dan pasti) yang akan dijadikan kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI adalah peningkatan kapasitas pemeriksaan investigatif, pemeriksaan kinerja, dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu, penggunaan sistem aplikasi proses pemeriksaan dan *review* mutunya, evaluasi hasil pemeriksaan akuntan publik, pemberian *reward* atas penilaian LHP berkualitas (mencakup penilaian kertas kerja pemeriksaannya), peningkatan pengelolaan pemantauan TLHP, peningkatan mutu perencanaan pemeriksaan/konsistensi antara rencana pemeriksaan dan pelaksanaan, peningkatan kualitas *mapping* dan metodologi *sampling*, dan peningkatan kualitas/mutu laporan audit.



Gambar 7. Peringkat/Kuadran “Penjaminan Mutu Hasil Pemeriksaan”

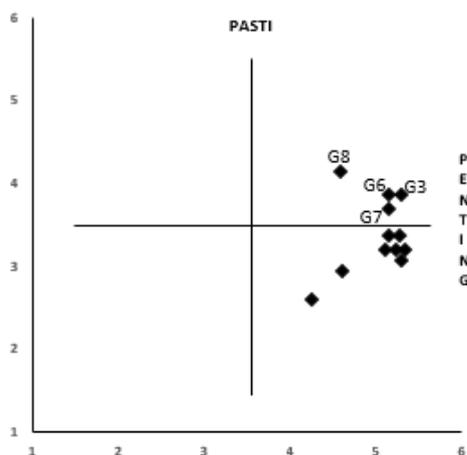
Sumber: Hasil olah data

7. Penguatan Sistem Informasi Manajemen

Asumsi kegiatan strategis “Penguatan Sistem Informasi Manajemen” untuk *roadmap* transformasi BPK RI sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi menjadi dua belas asumsi kegiatan strategis, yaitu: (1) Percepatan digitalisasi proses kerja (5,3:3,4); (2) Percepatan integrasi proses bisnis (5,4:3,3); (3) Percepatan pembangunan arsi-

tektur TI, infrastruktur dan struktur organisasinya (5,3:4); (4) Peningkatan efektivitas penerapan *e-audit* (5,3:3,3); (5) Peningkatan efektivitas penerapan *e-BPK* secara menyeluruh dan berkelanjutan (5,1:3,3); (6) Peningkatan pemanfaatan aplikasi Sistem Informasi Administrasi Pemeriksaan (SiAP) terkait *quality control* oleh Pejabat Fungsional Pemeriksaan (PFP) (5,2:4); (7) Penyusunan *Disaster Recovery Plan* (DRP) (5,1:3,7); (8) Peningkatan kepuasan pegawai atas manfaat layanan TI (4,6:4,1); (9) Revitalisasi/*rebranding e-audit* (konversi MoU2 terkait *e-audit* dan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1999 Pengiriman Dokumen Pertanggungjawaban Keuangan Negara kepada BPK menjadi salah satu pasal sendiri dalam Undang-Undang BPK) (4,8:3); (10) Optimalisasi pengelolaan data yang mendukung pengambilan keputusan (5,4:3,2); (11)

Peningkatan kapabilitas SDM TI (5,1:3,4); (12) Penyesuaian *grading* Jabatan Fungsional Pranata Komputer (4,2:2,8). Hasil pengolahan SAST dapat dilihat pada gambar 8 dengan rincian: (a) Kuadran I: 3, 6, 7, 8; (b) Kuadran II: 1, 2, 4, 5, 9, 10, 12; (c) Kuadran III: - ; (d) Kuadran IV: -.



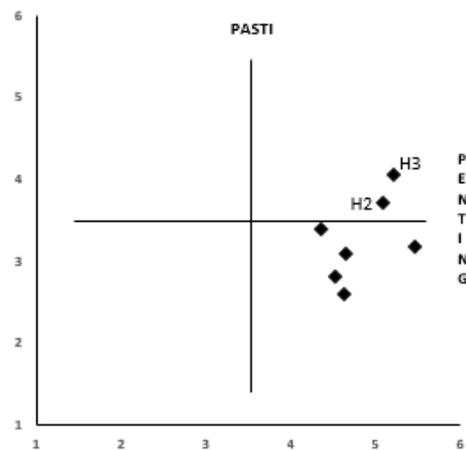
Gambar 8. Peringkat/Kuadran “Penguatan Sistem Informasi Manajemen”
 Sumber: Hasil olah data

Dengan demikian asumsi kegiatan strategis (penting dan pasti) yang akan dijadikan kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK

RI adalah percepatan pembangunan arsitektur TI, infrastruktur dan struktur organisasinya, peningkatan pemanfaatan aplikasi SiAP terkait *quality control* oleh PFP, penyusunan DRP, dan peningkatan kepuasan pegawai atas manfaat layanan TI.

8. Sinergi Kerjasama BPK RI dengan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)

Asumsi kegiatan strategis “Sinergi Kerjasama BPK RI dengan APIP” untuk *roadmap* transformasi BPK RI sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi menjadi tujuh asumsi kegiatan strategis, yaitu: (1) Pemanfaatan rekomendasi BPK RI secara optimal (5,5:3,2); (2) Peningkatan mutu komunikasi hasil pemeriksaan (5,1:3,7); (3) Peningkatan efektivitas *monitoring* data Pemantauan Tindak Lanjut (PTL)/Sistem Informasi PTL (5,2:4,1); (4) Penyelerasan standar dan metodologi, serta manajemen pemeriksa dan APIP (4,7:2,8); (5) Peningkatan pemanfaatan hasil APIP (4,5:3); (6) Peningkatan koordinasi dengan APIP dalam hal perencanaan dan pelaksanaan pemeriksaan (4,7:3,2); (7) Peningkatan peran APIP dalam program *e-audit* (4,4:3,4).



Gambar 9. Peringkat/Kuadran “Sinergi Kerjasama BPK RI dengan APIP”
 Sumber: Hasil olah data

Hasil pengolahan SAST dapat dilihat pada gambar 9 dengan rincian: (a) Kuadran I: 2, 3; (b) Kuadran II: 1, 4, 5, 6, 7; (c) Kuadran III: -; (d) Kuadran IV: -.

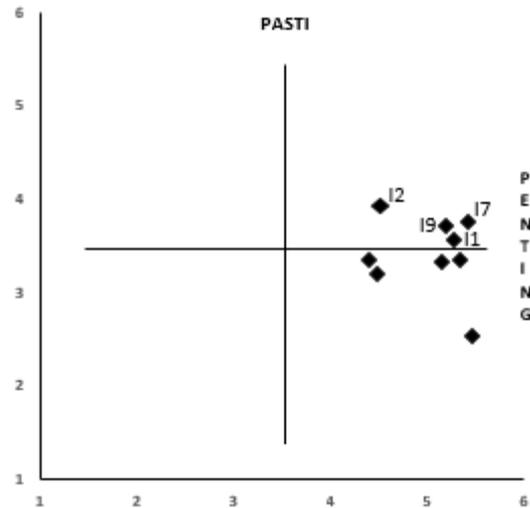
Asumsi kegiatan strategis (penting dan pasti) yang akan dijadikan kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI adalah peningkatan mutu komunikasi hasil pemeriksaan, dan peningkatan efektivitas *monitoring* data PTL/SIPTL.

9. Peningkatan Kualitas Hubungan dan Kerjasama BPK RI dengan Pemangku Kepentingan

Asumsi kegiatan strategis “Peningkatan Kualitas Hubungan dan Kerjasama BPK RI dengan Pemangku Kepentingan” untuk *roadmap* transformasi BPK RI sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi menjadi sembilan asumsi kegiatan strategis, yaitu: (1) Peningkatan mutu pemeriksaan atas permintaan pemangku kepentingan (5,3:3,6); (2) Peningkatan pemeriksaan yang relevan dengan harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan (isu aktual) (5,4:3,4); (3) Peningkatan keikutsertaan BPK RI dalam kegiatan lembaga audit internasional (4,6:4); (4) Peningkatan pelaksanaan/aktivasi MoU dan kerjasama lainnya (4,3:3,4); (5) Peningkatan efektivitas informal *meetings* dengan *stakeholders* (4,4:3,2); (6) Peningkatan kepuasan *stakeholders* (5,5:2,7); (7) Peningkatan sinergi dengan Aparat Penegak Hukum (APH) (5,6:3,7); (8) Peningkatan sinergi dengan media (5,2:3,4); (9) Peningkatan kerja sama dengan lembaga riset dan profesi (5,3:3,7).

Hasil pengolahan SAST dapat dilihat pada gambar 10 dengan rincian: (a) Kuadran I: 1, 3, 7, 9; (b) Kuadran II: 2, 4, 5, 6, 8; (c) Kuadran III: -; (d) Kuadran IV: -. Asumsi kegiatan strategis (penting dan pasti) yang akan dijadikan kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI adalah peningkatan

mutu pemeriksaan atas permintaan pemangku kepentingan, peningkatan keikutsertaan BPK RI dalam kegiatan lembaga audit internasional, peningkatan sinergi dengan APH, dan peningkatan kerja sama dengan lembaga riset dan profesi.



Gambar 10. Peringkat/Kuadran “Peningkatan Kualitas Hubungan dan Kerjasama BPK RI dengan Pemangku Kepentingan”

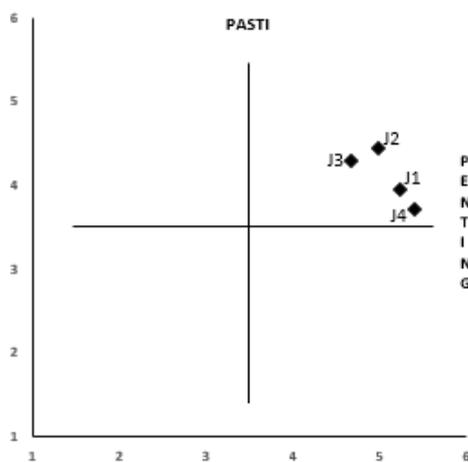
Sumber: Hasil olah data

10. Keterbukaan Informasi Publik BPK RI sesuai Peraturan Keterbukaan Informasi Publik

Asumsi kegiatan strategis “Keterbukaan Informasi Publik BPK RI sesuai Peraturan Keterbukaan Informasi Publik” untuk *roadmap* transformasi BPK RI sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi menjadi empat asumsi kegiatan strategis, yaitu: (1) Keterbukaan informasi terkait proses dan hasil kerja BPK RI kepada masyarakat umum melalui laman BPK RI (5,3:4); (2) Peningkatan efektivitas Pusat Informasi dan Komunikasi (PIK) dan Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID) BPK RI (5:4,4); (3) Peningkatan mutu layanan PIK (4,6:4,3); (4) Penguatan komunikasi hasil pemeriksaan BPK RI kepada publik dengan kemasan yang mudah diterima publik (5,5:3,7). Hasil pengolahan SAST dapat

dilihat pada gambar 11 dengan rincian: (a) Kuadran I: 1, 2, 3, 4; (b) Kuadran II: -; (c) Kuadran III: -; (d) Kuadran IV: -.

Dengan demikian asumsi kegiatan strategis (penting dan pasti) yang akan dijadikan kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI adalah keterbukaan informasi terkait proses dan hasil kerja BPK RI kepada masyarakat umum melalui laman BPK RI, peningkatan efektivitas PIK dan PPID BPK RI, peningkatan mutu layanan PIK, dan penguatan komunikasi hasil pemeriksaan BPK RI kepada publik dengan kemasan yang mudah diterima publik.



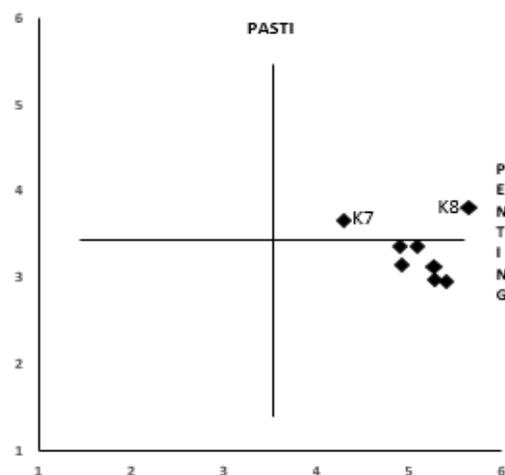
Gambar 11. Peringkat/Kuadran “Keterbukaan Informasi Publik BPK RI sesuai Peraturan Keterbukaan Informasi Publik”

Sumber: Hasil olah data

11. Peningkatan Kualitas Komunikasi BPK RI dengan Pemangku Kepentingan

Asumsi kegiatan strategis “Peningkatan Kualitas Komunikasi BPK RI dengan Pemangku Kepentingan” untuk *roadmap* transformasi BPK RI sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi menjadi delapan asumsi kegiatan strategis, yaitu: (1) Peningkatan kepuasan para pemangku kepentingan atas kualitas komunikasi BPK RI (5:3,1); (2) Peningkatan efektivitas komunikasi isu dan krisis BPK RI (5,2:3,1); (3) Revitalisasi strategi terkait komunikasi

internal dan eksternal (5,2:3); (4) Peningkatan efektivitas pengelolaan komunikasi melalui media sosial BPK RI (5:3,4); (5) Penyediaan saluran komunikasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan pemangku kepentingan (5,1:3,4); (6) Peningkatan kapasitas pegawai BPK RI untuk memberikan informasi tentang hasil yang telah dicapai BPK RI (5,2:3,1); (7) Peningkatan saluran informasi internal untuk meningkatkan pengetahuan pegawai BPK RI tentang prestasi BPK RI atau penjelasan terkait hasil pemeriksaan BPK RI (4,3:3,7); (8) Program “BPK RI Mendengar” (forum konsultasi publik) (4,7:4). Hasil pengolahan SAST dapat dilihat pada gambar 12 dengan rincian: (a) Kuadran I: 7, 8; (b) Kuadran II: 1, 2, 3, 4, 5, 6; (c) Kuadran III: -; (d) Kuadran IV: -.



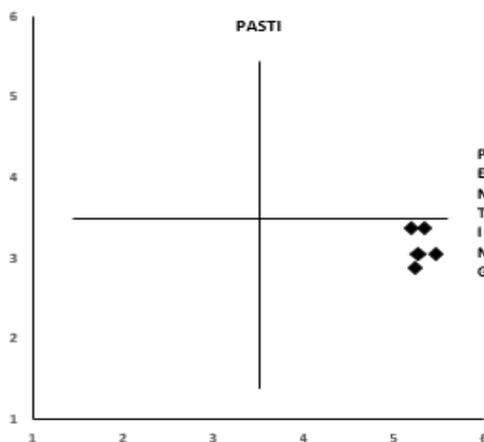
Gambar 12. Peringkat/Kuadran “Peningkatan Kualitas Komunikasi BPK RI dengan Pemangku Kepentingan”

Sumber: Hasil olah data

Asumsi kegiatan strategis (penting dan pasti) yang akan dijadikan kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI adalah peningkatan saluran informasi internal untuk meningkatkan pengetahuan pegawai BPK RI tentang prestasi BPK RI atau penjelasan terkait hasil pemeriksaan BPK RI, dan Program “BPK RI Mendengar” (forum konsultasi publik).

12. Membangun Citra dan Reputasi Lembaga

Asumsi kegiatan strategis “Membangun Citra dan Reputasi Lembaga” untuk *roadmap* transformasi BPK RI sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi menjadi lima asumsi kegiatan strategis, yaitu: (1) Peningkatan jumlah berita positif di media *mainstream* (5,2:3); (2) Peningkatan indeks citra dan reputasi BPK RI (5,5:3,1); (3) Pelaksanaan *image restoration* program (5,2:3,1); (4) *Monitoring* “sentimen publik” di media sosial menggunakan TIK (5,2:3,2); (5) Peningkatan kontribusi pegawai BPK RI dalam seminar/konferensi/*workshop* nasional dan internasional sebagai penyaji, dengan membawa nama institusi (*agent of change*) (5,2:3,4). Hasil pengolahan SAST dapat dilihat pada gambar 13 dengan rincian: (a) Kuadran I: -; (b) Kuadran II: 1, 2, 3, 4, 5; (c) Kuadran III: -; (d) Kuadran IV: -.



Gambar 13. Peringkat/Kuadran “Membangun Citra dan Reputasi Lembaga BPK RI”

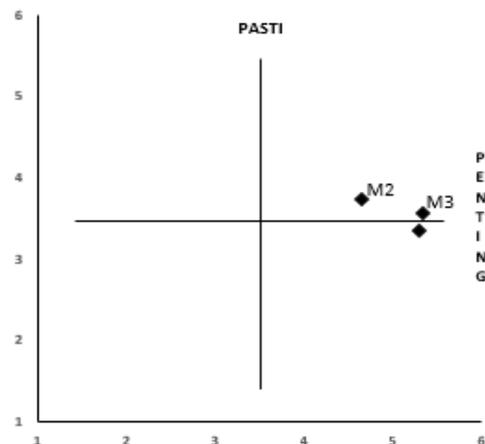
Sumber: Hasil olah data

Dengan demikian tidak ada asumsi kegiatan strategis (penting dan pasti) yang dapat dijadikan kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI. Hal ini berarti para responden menilai bahwa asumsi kegiatan strategis “membangun citra dan reputasi lembaga BPK RI” bersifat penting, namun tidak pasti dalam realisasinya. Evaluasi dan perenca-

naan kembali sebelum dilaksanakan diperlukan agar menjadi bersifat pasti.

13. Pengembangan Sistem Pengaduan Nasional yang Terintegrasi

Asumsi kegiatan strategis “Pengembangan Sistem Pengaduan Nasional yang terintegrasi” untuk *roadmap* transformasi BPK RI sesuai hasil kesepakatan FGD dielaborasi menjadi tiga asumsi kegiatan strategis, yaitu: (1) Percepatan pengembangan *whistleblowing system* (5,2:3,4); (2) Pengembangan aplikasi pengaduan yang berbasis *android/ios* sehingga lebih mudah diakses oleh masyarakat umum (4,7:3,8); (3) Integrasi pengaduan terkait indikasi tipikor ke Auditorat Utama Investigasi (AUI) (5,3:3,6).



Gambar 14. Peringkat/Kuadran “Pengembangan Sistem Pengaduan Nasional yang Terintegrasi”

Sumber: Hasil olah data

Hasil pengolahan SAST dapat dilihat pada gambar 14 dengan rincian sebagai berikut: (a) Kuadran I: 2, 3; (b) Kuadran II: 1; (c) Kuadran III: -; (d) Kuadran IV: -.

Asumsi kegiatan strategis (penting dan pasti) yang akan dijadikan kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI adalah pengembangan aplikasi pengaduan yang berbasis *android/ios* sehingga lebih mudah diakses oleh masyarakat umum, dan

integrasi pengaduan terkait indikasi tipikor ke AUI.

Hasil pengolahan SAST secara keseluruhan menghasilkan 55 asumsi kegiatan strategis

pada kuadran I, 58 asumsi kegiatan strategis pada kuadran II, dan satu asumsi kegiatan strategis pada kuadran IV. Kuadran III tidak terdapat asumsi kegiatan strategis. Rincian hasil disajikan pada tabel 1 dan 2.

Tabel 1. Asumsi Kegiatan Strategis pada Kuadran I

NO.	ASUMSI KEGIATAN STRATEGIS	NO.	ASUMSI KEGIATAN STRATEGIS
1	Program <i>project management</i> oleh Pjs. Acting	29	Program <i>learning online</i> terkait modul gratifikasi dan kode etik BPK RI
2	Seminar atau kursus tentang <i>leadership</i>	30	Peningkatan kapasitas pemeriksaan investigatif, kinerja, DTT
3	<i>Executive coaching programs</i>	31	Penggunaan sistem aplikasi proses pemeriksaan dan <i>review</i> mutunya
4	Pengembangan TNA (<i>Training Needs Analysis</i>) yang bersifat strategis	32	Evaluasi hasil pemeriksaan Akuntan Publik
5	Program kerjasama dengan lembaga pendidikan / universitas	33	Pemberian <i>reward</i> atas penilaian LHP berkualitas (mencakup penilaian KKP-nya)
6	Penguatan program rekrutmen dan <i>maintain talent</i> terbaik	34	Peningkatan pengelolaan pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan
7	Penguatan <i>assessment center</i> untuk program <i>talent pool</i>	35	Peningkatan mutu perencanaan pemeriksaan/konsistensi antara rencana pemeriksaan dan pelaksanaan
8	Penerapan manajemen karier yang jelas (<i>career path</i>) dan <i>merit system</i>	36	Peningkatan kualitas <i>mapping</i> dan metodologi <i>sampling</i>
9	<i>e-learning</i>	37	Peningkatan kualitas/mutu laporan audit
10	Penguatan kompetensi pengajar diklat	38	Percepatan pembangunan arsitektur TI, infrastruktur dan struktur organisasinya
11	Penyelarasan (<i>alignment</i>) antara <i>training center</i> dan <i>assessment center</i>	39	Peningkatan pemanfaatan aplikasi SiAP terkait <i>quality control</i> oleh PFP
12	<i>Coaching</i> dan <i>mentoring</i>	40	Penyusunan <i>Disaster Recovery Plan</i> (DRP)
13	Penerapan jabatan fungsional tertentu selain pemeriksa untuk mendukung <i>talent pool</i>	41	Peningkatan kepuasan pegawai atas manfaat layanan TI
14	Program sertifikasi profesional bagi Pegawai BPK RI	42	Peningkatan mutu komunikasi hasil pemeriksaan
15	Akreditasi penyelenggara Diklat Pemeriksa Keuangan Negara	43	Peningkatan efektivitas monitoring data PTL (SI-PTL)
16	Penguatan pelaksanaan reformasi birokrasi (PMPRB)	44	Peningkatan mutu pemeriksaan atas permintaan pemangku kepentingan
17	Peningkatan kualitas Renstra dan RIR	45	Peningkatan keikutsertaan BPK RI dalam kegiatan lembaga audit internasional
18	Peningkatan indeks mutu organisasi	46	Peningkatan sinergi dengan Aparat Penegak Hukum (APH)
19	Percepatan penyusunan peraturan BPK yang terkait tugas dan wewenang BPK RI	47	Peningkatan kerja sama BPK RI dengan lembaga riset dan profesi
20	Pemberian <i>reward</i> dan apresiasi (termasuk <i>innovation award</i>)	48	Keterbukaan informasi terkait proses dan hasil kerja BPK RI kepada masyarakat umum melalui laman BPK RI
21	Peningkatan sarana dan prasarana	49	Peningkatan efektivitas Pusat Informasi dan Komunikasi (PIK) dan PPID BPK RI
22	Manajemen kinerja pegawai BPK RI	50	Peningkatan mutu layanan Pusat Informasi dan Komunikasi (PIK)
23	Peningkatan pemahaman & implementasi kode etik dan <i>code of conduct</i>	51	Penguatan komunikasi hasil pemeriksaan BPK RI kepada publik dengan kemasan yang

NO.	ASUMSI KEGIATAN STRATEGIS
24	Penguatan pengawasan atasan terhadap bawahan (waskat)
25	Monitoring pelaksanaan kode etik dan <i>code of conduct</i>
26	Revitalisasi zona integritas / area bebas korupsi
27	LHKPN dan LHKASN
28	Penguatan wewenang aparat penegakan integritas (penerapan metode digital forensik untuk penegakan integritas)

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 2. Asumsi Kegiatan Strategis pada Kuadran II

NO	ASUMSI KEGIATAN STRATEGIS
1	Program <i>BPK goes to campus</i>
2	Program <i>outing</i> tingkat Badan & Eselon 1
3	Membuat <i>think tank</i> dan tim transformasi
4	Seminar terkait <i>Organizational Strategic Thinking</i>
5	<i>Internal trust building</i>
6	Program simulator audit
7	Penguatan <i>non-financial benefits</i> program untuk <i>talent pool</i>
8	Pengembangan desain organisasi
9	Pembentukan " <i>Big Data</i> Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara"
10	Penguatan kapasitas riset BPK RI
11	Pengembangan " <i>Lean Auditing</i> " proses audit internal BPK RI
12	<i>Knowledge Management</i>
13	Penerapan <i>business continuity management</i>
14	Penguatan akuntabilitas kinerja (perubahan KPI proses menjadi KPI <i>result (outcome oriented)</i>)
15	Peningkatan indeks kepuasan pegawai
16	Penyusunan kerangka budaya organisasi di BPK RI

NO.	ASUMSI KEGIATAN STRATEGIS
	mudah diterima publik
52	Peningkatan saluran informasi internal untuk meningkatkan peningkatan pengetahuan pegawai BPK RI tentang prestasi BPK RI atau penjelasan terkait hasil pemeriksaan BPK RI
53	Program BPK RI Mendengar (forum konsultasi publik)
54	Pengembangan aplikasi pengaduan yang berbasis <i>android/ios</i> sehingga lebih mudah diakses oleh masyarakat umum
55	Integrasi pengaduan terkait indikasi tipikor ke AUI

NO	ASUMSI KEGIATAN STRATEGIS
30	Optimalisasi pengelolaan data yang mendukung pengambilan keputusan
31	Peningkatan kapabilitas SDM TI
32	Penyesuaian <i>grading</i> Jabatan Fungsional Pranata Komputer
33	Percepatan integrasi proses bisnis
34	Peningkatan efektivitas penerapan <i>e-audit</i>
35	Peningkatan efektivitas penerapan e-BPK secara menyeluruh dan berkelanjutan
36	Revitalisasi/ <i>Rebranding e-audit</i> (Konversi MoU2 terkait <i>e-audit</i> dan Inpres No. 1/1999 menjadi salah satu pasal sendiri dalam UU BPK)
37	Pemanfaatan rekomendasi BPK RI secara optimal
38	Penyelerasan standar dan metodologi, serta manajemen pemeriksa & APIP
39	Peningkatan pemanfaatan hasil APIP
40	Peningkatan koordinasi dengan APIP dalam hal perencanaan dan pelaksanaan pemeriksaan
41	Peningkatan peran APIP dalam program <i>e-audit</i>
42	Peningkatan pemeriksaan yang relevan dengan harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan (isu aktual)
43	Peningkatan pelaksanaan/aktivasi MoU dan kerjasama lainnya
44	Peningkatan efektivitas <i>informal meetings</i> dengan <i>stakeholders</i>
45	Peningkatan kepuasan <i>stakeholders</i>

NO	ASUMSI KEGIATAN STRATEGIS	NO	ASUMSI KEGIATAN STRATEGIS
17	Pembentukan budaya IIP melalui prosedur kerja	46	Peningkatan sinergi dengan media
18	Internalisasi budaya organisasi secara masif dan berkelanjutan	47	Peningkatan kepuasan para pemangku kepentingan atas kualitas komunikasi BPK
19	<i>Monitoring</i> pelaksanaan nilai dasar BPK RI	48	Peningkatan efektivitas komunikasi isu dan krisis BPK RI
20	Pengenalan budaya organisasi BPK RI kepada entitas dan publik	49	Revitalisasi strategi terkait komunikasi internal dan eksternal
21	Pemanfaatan TI untuk mendukung penegakan integritas (<i>Dashboard Integritas</i>)	50	Peningkatan efektivitas pengelolaan komunikasi melalui media sosial BPK RI
22	Penyusunan kode etik dan <i>code of conduct</i> secara detail, pengembangan aturan dan perangkatnya	51	Penyediaan saluran komunikasi berbasis TIK dengan pemangku kepentingan
23	Pembuatan pedoman Audit yang Beretika (<i>Ethicals Audit</i>)	52	Peningkatan kapasitas pegawai BPK RI untuk memberikan informasi tentang hasil yang telah dicapai BPK RI
24	Pengembangan <i>Audit Decision Support System</i> (DSS) (opini, karakter entitas, dsb)	53	Peningkatan jumlah berita positif di <i>media mainstream</i>
25	Implementasi manajemen risiko	54	Peningkatan indeks citra dan reputasi BPK RI
26	Kepuasan <i>auditee</i> atas kinerja pemeriksa BPK RI	55	Pelaksanaan <i>image restoration program</i>
27	Percepatan penyelesaian Tuntutan Perbendaharaan	56	<i>Monitoring</i> "sentimen publik" di media sosial menggunakan TIK
28	Peningkatan koordinasi pemeriksaan antar satker pemeriksaan (antar AKN atau antar perwakilan)	57	Peningkatan kontribusi pegawai BPK RI dalam seminar/konferensi/ <i>workshop</i> nasional dan internasional sebagai penyaji/pemateri, dengan membawa nama institusi (<i>agent of change</i>)
29	Percepatan digitalisasi proses kerja	58	Percepatan pengembangan <i>whistleblowing system</i>

Sumber: Hasil Olah Data

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Elaborasi terhadap tiga belas kelompok aktivitas transformasi BPK RI menghasilkan 114 asumsi kegiatan strategis transformasi BPK RI. Dengan rincian Kuadran I terdapat 55 asumsi kegiatan strategis, Kuadran II terdapat 58 asumsi kegiatan strategis, Kuadran III tidak terdapat asumsi kegiatan strategis, Kuadran IV terdapat satu asumsi kegiatan strategis.
2. 55 asumsi kegiatan strategis yang termasuk ke dalam kuadran I (penting dan pasti) akan menjadi kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI.

Peneliti berdasarkan hasil penelitian mengajukan beberapa saran, yaitu pertama, perlu adanya kajian lanjutan mengenai 58 asumsi kegiatan strategis yang termasuk ke dalam kuadran II (penting dan tidak pasti), dengan tujuan menghasilkan rekomendasi asumsi kegiatan strategis mana saja yang tepat dijadikan sebagai kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI, sehingga perlu dibuatkan perencanaannya. Kedua, untuk menghindari tumpang tindih perlu adanya kajian untuk pengintegrasian dan penyelarasan seluruh kegiatan dalam *roadmap* transformasi BPK RI. Ketiga, perlu dirumuskan model manajemen transformasi yang selaras dengan *roadmap* transformasi dan cocok untuk organisasi BPK RI saat ini dan dinamikanya ke depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (1999). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44-55.
- Behl, A., & Singh, M. (2014). Critical analysis of management information system of selected Indian microfinance institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 20-27.
- BPK. (2015). Peraturan BPK Nomor 7/K/I-XIII.2/12/2015 tentang Rencana Strategis BPK RI tahun 2016-2020. Jakarta: BPK.
- BPK. (2016). *Roadmap Reformasi Birokrasi BPK RI tahun 2016-2020*. Jakarta: BPK.
- BPK. (2017). Peraturan BPK RI Nomor 1 tahun 2017 tentang Standar Pemeriksaan Keuangan Negara. Jakarta: BPK.
- Brzezinski, S., & Bak, A. (2015). Management of employees commitment in the process of organization transformation. *Procedia Economics and Finance*, 27, 109-115.
- Cahyono, B. (2000). Proactive environmental management: strategi untuk mencapai keunggulan dalam persaingan internasional. *Manajemen Usahawan Indonesia*, 09.
- Choi, J. M. (2017). Factors influencing public officials responses to requests for information disclosure. *Government Information Quarterly*, 35(1).
- Churchman, C. W. (1971). *The Design of Inquiring Systems*. New York: Basic Books.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Daniela, P., & Attila, T. (2013). Internal audit versus internal control and coaching. *Procedia Economics and Finance*, 6, 694-702.
- Durham, M. G., & Kellner, D. M. (2006). *Media and Cultural Studies*. Massachusetts: Blackwell.
- Easton, A. C. (1988). *An experimental investigation of automated versus manual support for stakeholder identification and assumption surfacing in small groups*. (Disertasi). University of Arizona, Arizona.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fritz, M. M. C., dkk. (2018). A supply chain perspective of stakeholder identification as a tool for responsible policy and decision making. *Environmental Science and Policy*, 81, 63-76.
- Herbig, P., dkk. (1994). A model of reputation building and destruction. *Journal of Business Research*, 31, 23-31.
- Jefkins, F. (2003). *Public relations*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Malhotra, N., & Hinings, C. R. (Bob) (2015). Unpacking continuity and change as a process of organizational

- transformation. *Long Range Planning*, 48(1), 1-22. DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.012.
- Martinelli, D., & Erzikova, E. (2017). Public Relations Leadership Development Cycle: A Cross-Cultural Perspective. *Public Relations Review*.
- Mason, R. O., & Mitroff, I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions*. New York: John Wiley.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). *Human resources management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mendonca, V., dkk. (2015). Cooperation network in the tourism sector: Multiplication of business opportunities. *Procedia Computer Science*, 64, 1172-1181.
- Mitroff, I., & Emshoff, J.R. (1979). On strategic assumption-making: A dialectical approach to policy and planning. *The Academy of Management Review*, 4(1), 1-12.
- Pamudji, S. (1985). *Kerjasama antar daerah dalam rangka pembinaan wilayah: Suatu tinjauan dari segi administrasi negara*. Jakarta: Bina Aksara.
- Peraturan Presiden Nomor 76 Tahun 2013 tentang Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik.
- Philip, G., & McKeown, I. (2004). Business transformation and organizational culture: The role of competency, is and tqm. *European Management Journal*, 22(6), 624-636.
- Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10(3), 29-46.
- Prahono, A., & Elidjen. (2017). Evaluating the implementation of public information disclosure on the official website of Indonesian ministries. *Procedia Computer Science*, 116, 54-60.
- Pramono, A. J. (2016). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI: Menggunakan metode analytic network process. *Jurnal Tata Kelola & Akuntabilitas Keuangan Negara*, 2(2).
- Pramono, A. J., & Hendharto, H. (2017). Model transformasi Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia: Menggunakan metode interpretive structuring modeling. *Jurnal Tata Kelola & Akuntabilitas Keuangan Negara*, 3(2), 91-111.
- Rauffet, P., dkk. (2012). Conceptual model and its system for organizational capability management. *Computers in Industry*, 63, 706-722.
- Reddy, C. M., & Srinivasan, V. (2015). Dialogue on leadership development. *IIMB Management Review*, 27(1), 44-55.
- Riswandi. (2009). *Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Roben. (2008). *Manusia komunikasi, komunikasi manusia*. Jakarta: Kompas Media Nusantara.
- Sawyer, L. B., dkk. (2005). *Sawyer's internal auditing: The practice of modern internal auditing*. Florida: The Institute of Internal Auditors Inc.

- Sinambela, L. P. (2008). *Reformasi pelayanan publik teori, kebijakan, dan implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.
- Velayutham, S. (2003). The accounting professions code of ethics: Is it a code of ethics or a code of quality assurance. *Critical Perspectives on Accounting*, 14, 483-503.
- Warick, D. D. (2017). What leaders need to know about organization culture. *Business Horizons*, 1370, 10.
- Wu, K. J., dkk. (2015). *Exploring eco-innovation in dynamic organization capability under incomplete information in the Taiwanese lighting industry*. *International Journal of Production Economics*, 181(B), 419-440.
- Wursanto. (2005). *Dasar-dasar ilmu organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Zeid, A. (2014). *Business transformation: A roadmap for maximizing organizational insights*. New Jersey: John Wiley and Son Inc.

LAMPIRAN

Daftar Peserta FGD I

NO	RESPONDEN	JABATAN	PENDIDIKAN
1	Responden 1	Eselon I	S2
2	Responden 2	Eselon I	S2
3	Responden 3	Tenaga Ahli	S2
4	Responden 4	Eselon II	S2
5	Responden 5	Eselon II	S2
6	Responden 6	Eselon II	S2
7	Responden 7	Eselon III	S3
8	Responden 8	Eselon III	S2
9	Responden 9	Eselon III	S2
10	Responden 10	Pemeriksa Muda	S3
11	Responden 11	Pemeriksa	S3

Daftar Peserta FGD I

NO	RESPONDEN	JABATAN	PENDIDIKAN
1	Responden 1	Eselon I	S2
2	Responden 2	Eselon II	S2
3	Responden 3	Eselon II	S2
4	Responden 4	Eselon III	S3
5	Responden 5	Eselon III	S2
6	Responden 6	Eselon III	S3
7	Responden 7	Eselon III	S3
8	Responden 8	Eselon III	S2
9	Responden 9	Pemeriksa	S3

