



PERATURAN BADAN PEMERIKSA KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 3 TAHUN 2020
TENTANG
RENCANA STRATEGIS BADAN PEMERIKSA KEUANGAN
TAHUN 2020-2024

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa sesuai dengan ketentuan Pasal 19 ayat (2) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, diatur bahwa Rencana Strategis Kementerian/Lembaga ditetapkan dengan peraturan Pimpinan Kementerian/Lembaga setelah disesuaikan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional;
- b. bahwa berdasarkan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan dengan telah ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024, Badan Pemeriksa Keuangan, perlu menyusun dan menetapkan Rencana Strategis Badan Pemeriksa Keuangan Tahun 2020-2024 dengan berpedoman pada Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan

Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 6 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga 2020-2024;

- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan tentang Rencana Strategis Badan Pemeriksa Keuangan Tahun 2020-2024;

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
 2. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);
 3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
 4. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 85, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4654);
 5. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);

6. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 97, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4664);
7. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 10);
8. Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 62) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 2 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 197);
9. Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga Tahun 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 663) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 6 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 635);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BADAN PEMERIKSA KEUANGAN TENTANG RENCANA STRATEGIS BADAN PEMERIKSA KEUANGAN TAHUN 2020-2024.

Pasal 1

Rencana Strategis Badan Pemeriksa Keuangan Tahun 2020-2024 merupakan penjabaran visi, misi, tujuan, sasaran strategis, arah kebijakan, dan strategi Badan Pemeriksa Keuangan, yang menjadi landasan dan pedoman dalam penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi program, kebijakan, dan kegiatan bagi seluruh unit kerja di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan tahun 2020-2024 sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.

Pasal 2

Rencana Strategis Badan Pemeriksa Keuangan Tahun 2020-2024 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 berisi:

- a. pendahuluan;
- b. visi, misi, nilai dasar, tujuan, dan sasaran strategis;
- c. arah kebijakan, strategi, kerangka regulasi, dan kerangka kelembagaan;
- d. target kinerja dan kerangka pendanaan; dan
- e. penutup.

Pasal 3

Data dan informasi kinerja Rencana Strategis Badan Pemeriksa Keuangan Tahun 2020-2024 yang termuat dalam Sistem Informasi KRISNA-Renstra merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari dokumen Rencana Strategis Badan Pemeriksa Keuangan Tahun 2020-2024 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2.

Pasal 4

Peraturan Badan ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan dan memiliki daya laku surut sejak tanggal 27 Januari 2020.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Badan ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 2 November 2020

KETUA BADAN PEMERIKSA KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

AGUNG FIRMAN SAMPURNA

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 3 November 2020

MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

YASONNA H. LAOLY

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2020 NOMOR 246

Salinan sesuai dengan aslinya
BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
Kepala Direktorat Utama Pembinaan dan Pengembangan Hukum
Pemeriksaan Keuangan Negara,

ttd.

Blucer Welington Rajagukguk

LAMPIRAN
PERATURAN BADAN PEMERIKSA KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 3 TAHUN 2020
TENTANG
RENCANA STRATEGIS BADAN PEMERIKSA
KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
2020-2024

RENCANA STRATEGIS BADAN PEMERIKSA KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA 2020-2024

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah Yang Mahakuasa karena dengan rahmat dan rahim-Nya Rencana Strategis Badan Pemeriksa Keuangan (Renstra BPK) 2020–2024 dapat disusun dan diselesaikan. Renstra BPK 2020–2024 ini berisi visi, misi, tujuan, sasaran strategis, arah kebijakan pemeriksaan dan pengembangan tata kelola organisasi, kerangka regulasi, kerangka kelembagaan, target kinerja dan ukuran pencapaiannya beserta kerangka pendanaan untuk BPK selama lima tahun ke depan.

Renstra BPK 2020–2024 merupakan dokumen awal dalam tahapan perencanaan strategis BPK untuk periode tahun 2020–2024 sebagai kelanjutan Renstra BPK periode sebelumnya. Periode penyusunan Renstra BPK 2020–2024 ini menyesuaikan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) untuk memudahkan dalam penyusunan arah kebijakan pemeriksaan dan tata kelola organisasi selama lima tahun ke depan dengan menyelaraskan agenda pembangunan nasional dan merespon dampak bencana pandemi COVID-19. Hal ini merupakan langkah BPK agar hasil pemeriksaan BPK nantinya dapat bermanfaat untuk pengambilan keputusan oleh lembaga perwakilan, pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya dalam rangka mencapai tujuan negara.

Sehubungan dengan hal di atas, BPK harus meningkatkan kualitas hasil pemeriksaan sehingga mampu memberikan manfaat bagi para pemangku kepentingan dalam rangka perbaikan tata kelola keuangan negara. Peningkatan kualitas dan manfaat atas hasil kinerja BPK sangat diperlukan untuk mendapatkan kepercayaan dari pemangku kepentingan. Nilai-nilai dasar BPK yaitu nilai independensi selalu dijunjung dalam pelaksanaan setiap tugas dan tanggung jawab, nilai integritas dibangun dengan mengedepankan sikap yang jujur dan objektif dalam menerapkan prinsip dan keputusan, serta nilai profesionalisme yang dikembangkan dengan menerapkan prinsip kehati-hatian, ketelitian, dan kecermatan, serta berpedoman kepada standar yang berlaku juga terus ditegakkan dan diperkuat. Selanjutnya, sistem pengendalian mutu BPK di tingkat pemeriksaan dan tata kelola organisasi juga semakin dioptimalkan untuk meningkatkan kualitas dan manfaat hasil pemeriksaan BPK.

Renstra BPK 2020–2024 disusun dengan melibatkan seluruh jajaran di lingkungan BPK. Oleh karena itu, keberhasilan dari Renstra BPK ini ditentukan oleh peran aktif dari seluruh jajaran di lingkungan BPK untuk mengimplementasikannya dan mencapai visi, misi, tujuan, sasaran strategis serta target-target pengukurannya. Mari kita rapatkan barisan untuk melaksanakan implementasi Renstra BPK 2020-2024 demi kemajuan dan kejayaan BPK ke depan melalui peran aktif dalam pemeriksaan untuk mewujudkan tata kelola keuangan negara yang berkualitas dan bermanfaat untuk mencapai tujuan negara.

RINGKASAN EKSEKUTIF

BPK merupakan lembaga pemeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara secara bebas dan mandiri yang dibentuk dan diatur khusus di dalam Pasal 23E, Pasal 23F, dan Pasal 23G Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945). Selanjutnya, Undang-Undang (UU) Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan disusun untuk mengatur pelaksanaan tugas dan kewenangan BPK.

BPK sebagai lembaga negara berkewajiban untuk mendorong pencapaian tujuan negara sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945. Oleh karena itu, BPK menyusun renstra dalam rangka berkontribusi dalam pencapaian tujuan negara melalui pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara.

Renstra BPK menjabarkan rancangan atas rencana lima tahunan BPK dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan, sasaran strategis, arah kebijakan, dan indikator keberhasilan. Alur pikir pengembangan renstra memperhatikan: (1) landasan berpikir yang mendeskripsikan tujuan negara, mandat BPK, pemangku kepentingan dan layanan publik, pengendalian mutu, program reformasi birokrasi, dan peraturan perundang-undangan; (2) kondisi-kondisi saat ini yang meliputi evaluasi Renstra BPK sebelumnya, isu-isu strategis, kepuasan dan relevansi pemeriksaan dengan harapan pemangku kepentingan, penyelesaian tindak lanjut rekomendasi, serta penguatan tata kelola dan sumber daya organisasi, (3) lingkungan strategis BPK yakni kondisi lingkungan, termasuk dampak bencana nasional dan global pandemi COVID-19, dan keberadaan BPK sebagai organisasi nasional dan internasional; serta (4) pertimbangan atas kondisi yang ingin dicapai pada akhir periode Renstra BPK 2020–2024 antara lain hasil pemeriksaan yang merespon isu strategis, rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti, peningkatan kepercayaan publik, peningkatan kualitas tata kelola dan sumber daya organisasi, menjadi pusat unggulan pendidikan dan pelatihan pemeriksaan keuangan negara, serta peran aktif dalam mendukung praktik terbaik internasional.

BPK terus berupaya meningkatkan kualitas pemeriksaan agar memberikan manfaat yang lebih besar dalam peningkatan akuntabilitas pengelolaan

keuangan negara. Selain itu, BPK akan berperan dalam memberikan perbaikan berkelanjutan atas program pembangunan melalui pelaksanaan pemeriksaan tematik nasional dan lokal. Berdasarkan pertimbangan banyaknya program pemerintah dan terbatasnya sumber daya pemeriksaan, BPK harus menyusun strategi pemeriksaan berdasarkan prioritas pembangunan yang menjadi perhatian bersama (*focal point*) para pemangku kepentingan dan menjadi faktor penentu keberhasilan kinerja pemerintah. Selanjutnya, BPK perlu meningkatkan sinergi dengan Instansi Penegak Hukum (IPH) dalam memberikan respon permintaan pemeriksaan investigatif. Untuk memperkuat sumber daya pemeriksaan, BPK akan menyiapkan sumber daya pemeriksa yang andal dan profesional dengan cara berkolaborasi dengan organisasi profesi. Dalam rangka merespon isu global, BPK merancang strategi pemeriksaan yang mampu mengawal implementasi *Sustainable Development Goals* (SDGs).

Visi BPK sebagaimana tertuang dalam Renstra BPK 2020-2024 adalah “Menjadi Lembaga Pemeriksa Terpercaya yang Berperan Aktif dalam Mewujudkan Tata Kelola Keuangan Negara yang Berkualitas dan Bermanfaat untuk Mencapai Tujuan Negara”. Melalui visi ini BPK akan menunjukkan perannya secara aktif dalam pencapaian tujuan negara melalui pemeriksaan sebagai bentuk pelaksanaan mandat konstitusionalnya. Dengan demikian, BPK akan aktif menjalankan kegiatan untuk melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan melaksanakan ketertiban dunia melalui pelaksanaan mandat pemeriksaan.

Dalam rangka mencapai visi tersebut, BPK menyusun 3 (tiga) misi yakni (1) memeriksa tata kelola dan tanggung jawab keuangan negara untuk memberikan rekomendasi, pendapat, dan pertimbangan; (2) mendorong pencegahan korupsi dan percepatan penyelesaian ganti kerugian negara; dan (3) melaksanakan tata kelola organisasi yang transparan dan berkesinambungan agar menjadi teladan bagi institusi lainnya.

Pencapaian visi dan pelaksanaan misi tersebut dilakukan dengan tujuan “Meningkatnya tata kelola keuangan negara yang berkualitas dan bermanfaat”. Untuk mencapai tujuan tersebut, BPK akan mewujudkan sasaran strategis “Meningkatnya pemanfaatan rekomendasi, pendapat, dan

pertimbangan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara serta penyelesaian ganti kerugian negara yang didukung tata kelola organisasi yang berkinerja tinggi”.

Sasaran strategis dicapai melalui 5 (lima) strategi yang dikelompokkan dalam 2 (dua) arah kebijakan yang disusun dengan menyelaraskan program penganggaran BPK. Arah kebijakan pertama adalah peningkatan sinergi dan kolaborasi dalam pemeriksaan dan penyelesaian ganti kerugian negara secara berkelanjutan. Arah kebijakan ini terdiri dari 5 (lima) strategi sebagai berikut.

- a. Strategi 1 : meningkatkan kapabilitas organisasi pemeriksaan yang modern dan dinamis;
- b. Strategi 2 : meningkatkan kualitas pemeriksaan secara strategis, antisipatif, dan responsif;
- c. Strategi 3 : meningkatkan efektivitas pengawasan terhadap pemeriksaan keuangan negara;
- d. Strategi 4 : mewujudkan pusat unggulan pendidikan dan pelatihan pemeriksaan keuangan negara; dan
- e. Strategi 5 : menguatkan regulasi dan aspek hukum pemeriksaan keuangan negara serta penyelesaian ganti kerugian negara.

Arah kebijakan kedua adalah peningkatan sinergi dan kolaborasi dalam tata kelola organisasi. Arah kebijakan ini memiliki strategi untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya dan kerja sama dengan pemangku kepentingan.

Renstra BPK 2020-2024 didukung dengan kerangka regulasi yang meliputi peraturan dan kebijakan yang dibutuhkan BPK dalam pelaksanaan tugas dan wewenangnya. Kerangka kelembagaan juga disusun untuk meningkatkan kapasitas terutama pada pengembangan institusi, tata kelola, dan pegawai yang profesional. Selanjutnya pelaksanaan Renstra BPK didukung oleh sumber daya keuangan yang dikelola secara efektif dan dimanfaatkan seefisien mungkin dengan tetap memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran strategis, akan diukur dengan Indikator Kinerja Utama (IKU). Selain itu, Rencana Implementasi Renstra (RIR) juga disusun untuk membantu dalam proses pengelolaan atas pelaksanaan renstra. Pelaksanaan Renstra BPK 2020–2024 dan RIR akan

dipantau secara periodik dan berjenjang untuk memastikan ketercapaian dan kesesuaian dengan perkembangan peraturan perundang-undangan, lingkungan strategis, dan arah kebijakan BPK. Capaian renstra akan menjadi dasar untuk memastikan kesinambungan agenda pengembangan organisasi BPK. Renstra ini merupakan dokumen hidup yang direviu setiap tahun agar adaptif dengan perkembangan peraturan perundang-undangan, lingkungan strategis, dan arah kebijakan BPK.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	2
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	4
DAFTAR ISI.....	8
DAFTAR TABEL.....	10
DAFTAR GAMBAR.....	11
BAB I PENDAHULUAN	12
A. Kondisi Umum	12
1. Mandat dan Wewenang BPK.....	12
2. Capaian Renstra BPK 2016-2020	16
3. Capaian Reformasi Birokrasi.....	26
4. Model Kematangan Organisasi Lembaga Pemeriksa.....	27
B. Isu dan Lingkungan Strategis.....	29
1. Isu Strategis.....	29
2. Agenda Pembangunan Nasional.....	30
3. <i>Sustainable Development Goals (SDGs)</i>	31
4. Perkembangan Internasional	33
5. <i>Supreme Audit Institution Performance Measurement Framework (SAI PMF)</i>	34
6. Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi.....	36
7. Dampak Pandemi COVID-19	38
C. Alur Pikir Pengembangan Renstra	40
BAB II VISI, MISI, NILAI DASAR, TUJUAN, DAN SASARAN STRATEGIS.....	43
A. Visi BPK.....	43
B. Misi BPK.....	48
C. Nilai Dasar BPK	50
D. Tujuan.....	51
E. Sasaran Strategis.....	52

BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN	54
A. Arah Kebijakan dan Strategi BPK	54
1. Peningkatan Sinergi dan Kolaborasi dalam Pemeriksaan dan Penyelesaian Ganti Kerugian Negara Secara Berkelanjutan	54
2. Peningkatan Sinergi dan Kolaborasi dalam Tata Kelola Organisasi.....	93
B. Kerangka Regulasi	117
C. Kerangka Kelembagaan.....	119
1. Tata Kelola dan Organisasi BPK	119
2. Pengembangan Struktur Organisasi Pelaksana BPK	121
3. Pengelolaan SDM di BPK.....	125
BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN	128
A. Target Kinerja	128
B. Kerangka Pendanaan	129
BAB V PENUTUP	132
A. Kerangka Implementasi Renstra.....	132
1. Manajemen Risiko	132
2. Manajemen Perubahan.....	134
3. Manajemen Pengetahuan	137
4. Sinergi dan Keberlanjutan (<i>Sustainability</i>)	138
B. <i>Monitoring</i> dan Evaluasi	140
1. Pelaksanaan <i>Monitoring</i> dan Evaluasi	140
2. Perbaikan dan Perubahan Renstra	141
DAFTAR SINGKATAN	142
Lampiran 1 Matriks Kerangka Regulasi pada Rencana Strategis BPK RI 2020-2024	146
Lampiran 2 Kerangka Pendanaan Rencana Strategis BPK 2020-2024.....	151

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Target dan Capaian Indikator Kinerja 2016-2019	23
Tabel 2 Rencana Kegiatan Diklat 2020–2024	84
Tabel 3 Jumlah SDM Berdasarkan Golongan/Ruang Jabatan	125
Tabel 4 Jumlah SDM Berdasarkan Kelompok Jabatan	125
Tabel 5 Jumlah SDM Berdasarkan Gender	126
Tabel 6 Jumlah SDM Berdasarkan Rentang Usia	126
Tabel 7 Proyeksi Kebutuhan SDM 2020–2024	127
Tabel 8 Target Indikator Kinerja Utama 2020–2024	128
Tabel 9 Indikasi Kebutuhan Pendanaan BPK 2020–2024	131

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kedudukan BPK dan Lembaga Negara dalam Mencapai Tujuan Negara	13
Gambar 2 Jumlah LHP dan Temuan Pemeriksaan 2016-2019	17
Gambar 3 Tindak Lanjut Rekomendasi atas Hasil Pemeriksaan 2016-2019	18
Gambar 4 Opini LKKL dan LKPD Tahun Anggaran 2015-2018	19
Gambar 5 Nilai Temuan Pemeriksaan dan Perbandingannya dengan Realisasi Belanja APBN	20
Gambar 6 Nilai Temuan Pemeriksaan dan Perbandingannya dengan Belanja BPK.....	21
Gambar 7 Tema dan Fokus Pemeriksaan 2016-2019.....	22
Gambar 8 Model Kematangan Organisasi	27
Gambar 9 Agenda Pembangunan RPJMN IV tahun 2020–2024.....	31
Gambar 10 Alur Pikir Pengembangan Renstra BPK 2020–2024	41
Gambar 11 Perkembangan Visi BPK.....	44
Gambar 12 Visualisasi Renstra BPK 2020–2024.....	53
Gambar 13 Alur Pikir Strategi Pemeriksaan Renstra BPK 2020–2024	64
Gambar 14 Perkembangan Jumlah Entitas yang Diperiksa oleh KAP sampai dengan Tahun 2019	71
Gambar 15 Kerangka Pendanaan dengan Pendekatan <i>Zero-Based Budgeting</i> dan <i>Performance-Based Budgeting</i>	130
Gambar 16 Integrasi Manajemen Risiko dalam Penyusunan Renstra.....	133
Gambar 17 Kerangka Pikir Manajemen Perubahan.....	134
Gambar 18 Proses Pengelolaan Perubahan.....	135
Gambar 19 Rencana Pengelolaan Perubahan.....	136
Gambar 20 Siklus Perbaikan Berkelanjutan	139
Gambar 21 <i>Monitoring</i> dan Evaluasi	140

BAB I PENDAHULUAN

Penyusunan Renstra BPK 2020–2024 memperhatikan kondisi umum dan isu strategis yang berkembang di lingkungan organisasi. Hal ini diperlukan untuk mengetahui kondisi saat ini dan mendesain kondisi yang diharapkan pada masa mendatang. Melalui pemahaman atas kesenjangan kondisi tersebut, Renstra BPK 2020–2024 disusun untuk meningkatkan peran dan manfaat BPK bagi para pemangku kepentingan yang didukung dengan penguatan kapasitas organisasi.

A. Kondisi Umum

Kondisi umum merupakan gambaran BPK saat ini yang menjadi langkah awal dalam penyusunan renstra. BPK memiliki mandat dan wewenang yang diatur dalam UUD 1945 dan peraturan perundang-undangan. Capaian renstra pada periode sebelumnya juga menjadi perhatian untuk melanjutkan pengembangan peran organisasi bagi pencapaian tujuan negara. Selain itu, BPK juga menjalankan reformasi birokrasi sebagai komitmen bahwa BPK melakukan perbaikan-perbaikan organisasi. Pengembangan organisasi BPK ke depan diarahkan untuk meningkatkan level kematangan organisasi lembaga pemeriksa agar dapat memberikan kontribusi positif bagi masyarakat.

1. Mandat dan Wewenang BPK

Sebagai lembaga negara, BPK memiliki tugas dan wewenang yang diatur dalam UUD 1945. Untuk itu, pelaksanaan tugas BPK harus memperhatikan aspek pencapaian tujuan negara dan kedudukannya.

a. Tujuan Negara dan Kedudukan BPK

Pembukaan UUD 1945 mengungkapkan tujuan pembentukan Pemerintah Negara Indonesia, yaitu: (1) melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia; (2) memajukan kesejahteraan umum; (3) mencerdaskan kehidupan bangsa; dan (4) ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Untuk mencapai tujuan tersebut, UUD 1945 mengatur

antara lain lembaga-lembaga negara dan keuangan negara. Tujuan negara diharapkan dapat terwujud melalui tata kelola pemerintahan dengan dukungan dan kontrol oleh setiap lembaga negara.

BPK merupakan salah satu lembaga negara yang diatur dalam UUD 1945 untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara secara bebas dan mandiri. Sebagai salah satu lembaga negara, maka BPK wajib mendorong peningkatan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara dalam rangka pencapaian tujuan negara di atas. Kedudukan dan tugas BPK diatur secara khusus dalam Pasal 23E, Pasal 23F, dan Pasal 23G UUD 1945.

Susunan lembaga negara sebagaimana yang diatur dalam UUD 1945 adalah Presiden sebagai kepala pemerintahan, Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR), Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Dewan Perwakilan Daerah (DPD), Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Mahkamah Agung (MA), Mahkamah Konstitusi (MK), dan Komisi Yudisial (KY). Dengan demikian, kedudukan BPK sejajar dengan lembaga negara lainnya sebagaimana diilustrasikan pada gambar 1.



Gambar 1 Kedudukan BPK dan Lembaga Negara dalam Mencapai Tujuan Negara

Upaya pencapaian tujuan negara sesuai UUD 1945 dan kedudukan BPK sebagai lembaga negara merupakan dasar hukum tertinggi dalam penyusunan Renstra BPK 2020–2024 ini. Renstra BPK 2020–2024 diharapkan dapat memberikan arah kebijakan bagi BPK dalam kurun lima tahun ke depan dalam peningkatan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara untuk mencapai tujuan negara.

b. Tugas dan Wewenang BPK

Sesuai dengan amanat Pasal 23E UUD 1945, BPK memiliki tugas dan fungsi memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara secara bebas dan mandiri. Hasil pemeriksaan keuangan negara diserahkan kepada DPR, DPD, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) sesuai dengan kewenangannya. Selanjutnya, hasil pemeriksaan tersebut ditindaklanjuti oleh lembaga perwakilan dan/atau badan sesuai dengan undang-undang.

Untuk menunjang pelaksanaan tugasnya, BPK didukung dengan seperangkat undang-undang di bidang Keuangan Negara, yaitu: (1) UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara; (2) UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara; (3) UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara; dan (4) UU Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan. Selanjutnya, UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara mengatur bahwa lingkup pemeriksaan oleh BPK meliputi seluruh unsur keuangan negara sebagaimana dimaksud UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Selain itu, UU Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan mengatur tugas, sebagai berikut:

- 1) memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara yang dilakukan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Lembaga Negara lainnya, Bank Indonesia (BI), Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Layanan Umum (BLU), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dan lembaga atau badan lain yang mengelola keuangan negara;
- 2) melakukan pembahasan atas temuan pemeriksaan dengan objek yang diperiksa sesuai dengan Standar Pemeriksaan Keuangan Negara (SPKN);
- 3) menyerahkan hasil pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara kepada DPR, DPD, dan DPRD sesuai dengan kewenangannya;
- 4) menyerahkan hasil pemeriksaan secara tertulis kepada Presiden, Gubernur, Bupati/Walikota sesuai dengan kewenangannya;

- 5) melaporkan hasil pemeriksaan yang ditemukan unsur pidana kepada instansi yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan paling lama 1 (satu) bulan sejak diketahui adanya unsur pidana tersebut; dan
- 6) memantau pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh pejabat (Presiden, Gubernur, Bupati/Walikota), dan hasilnya diberitahukan secara tertulis kepada DPR, DPD, dan DPRD, serta Pemerintah.

Sehubungan dengan pelaksanaan tugas tersebut, BPK berwenang:

- 1) menentukan objek pemeriksaan, merencanakan dan melaksanakan pemeriksaan, menentukan waktu dan metode pemeriksaan, serta menyusun dan menyajikan laporan pemeriksaan;
- 2) meminta keterangan dan/atau dokumen yang wajib diberikan oleh setiap orang, unit organisasi pemerintah pusat, pemerintah daerah, lembaga negara lainnya, BI, BUMN, BLU, BUMD, dan lembaga atau badan lain yang mengelola keuangan negara;
- 3) melakukan pemeriksaan di tempat penyimpanan uang dan barang milik negara, di tempat pelaksanaan kegiatan, pembukuan dan tata usaha keuangan negara, serta pemeriksaan terhadap perhitungan-perhitungan, surat-surat, bukti-bukti, rekening koran, pertanggungjawaban, dan daftar lainnya yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara;
- 4) menetapkan jenis dokumen, data, serta informasi mengenai pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara yang wajib disampaikan kepada BPK;
- 5) menetapkan SPKN setelah berkonsultasi dengan pemerintah pusat/daerah yang wajib digunakan dalam pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara;
- 6) menetapkan kode etik pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara;
- 7) menggunakan tenaga ahli dan/atau tenaga pemeriksa di luar BPK yang bekerja untuk dan atas nama BPK;
- 8) membina jabatan fungsional pemeriksa;
- 9) memberi pertimbangan atas standar akuntansi pemerintahan;

- 10) memberi pertimbangan atas rancangan sistem pengendalian intern pemerintah pusat/daerah sebelum ditetapkan oleh pemerintah pusat/ daerah;
- 11) menilai dan/atau menetapkan jumlah kerugian negara yang diakibatkan oleh perbuatan melawan hukum oleh bendahara, pengelola BUMN/BUMD, dan lembaga atau badan lain yang menyelenggarakan pengelolaan keuangan negara;
- 12) memantau penyelesaian ganti kerugian negara/daerah terhadap pegawai negeri bukan bendahara dan pejabat lain;
- 13) memantau pelaksanaan pengenaan ganti kerugian negara/daerah kepada bendahara, pengelola BUMN/BUMD, dan lembaga atau badan lain yang mengelola keuangan negara yang telah ditetapkan oleh BPK;
- 14) memantau pelaksanaan pengenaan ganti kerugian negara/daerah yang ditetapkan berdasarkan putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap;
- 15) memberikan pendapat kepada DPR, DPD, DPRD, Pemerintah Pusat/Pemerintah Daerah, Lembaga Negara Lain, BI, BUMN, BLU, BUMD, Yayasan, dan lembaga atau badan lain;
- 16) memberikan pertimbangan atas penyelesaian kerugian negara/daerah yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat/Pemerintah Daerah dan/ atau keterangan ahli dalam proses peradilan mengenai kerugian negara/daerah; dan
- 17) memberi keterangan ahli dalam proses peradilan mengenai kerugian negara/daerah.

Dari 17 (tujuh belas) kewenangan tersebut, BPK memiliki 4 (empat) kewenangan yang merupakan tugas tambahan yang menjadi perhatian dan dituangkan ke dalam Misi BPK 2020–2024 yaitu: 1) memberikan pertimbangan, 2) menetapkan jumlah kerugian negara, 3) memberikan pendapat, dan 4) memberikan keterangan ahli.

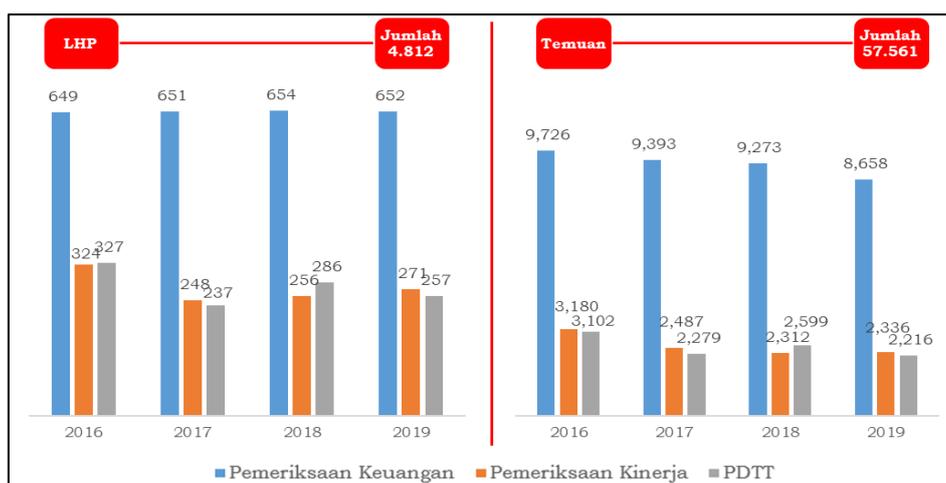
2. Capaian Renstra BPK 2016-2020

Capaian Renstra BPK 2016–2020 mencakup capaian pemeriksaan yang meliputi tiga jenis pemeriksaan yang menjadi tugas BPK yaitu: pemeriksaan keuangan, pemeriksaan kinerja, dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu.

Selain itu, pada renstra sebelumnya BPK menetapkan kebijakan tema dan fokus pemeriksaan untuk menilai pembangunan nasional. Dalam mengimplementasikan Renstra 2016-2020, BPK juga mengukur kinerja menggunakan beberapa indikator dan mendesain kegiatan-kegiatan baru sebagai inisiatif strategis yang memiliki dampak signifikan terhadap perkembangan organisasi. Namun pada Renstra 2020-2024, BPK mengungkapkan capaian Tahun 2016-2019 sehubungan dengan keputusan BPK untuk mengubah periode renstra menjadi 2020-2024 sehingga selaras dengan lembaga negara lainnya dalam rangka lebih berperan aktif pada pencapaian tujuan negara.

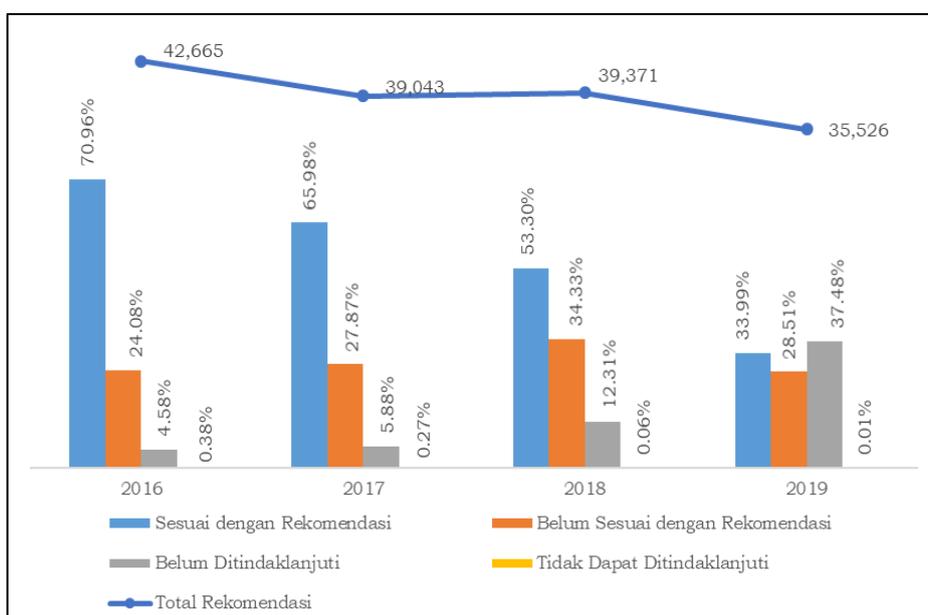
a. Capaian Pemeriksaan BPK

BPK telah menerbitkan 4.812 Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara selama periode tahun 2016 sampai dengan 2019. Hasil pemeriksaan tersebut meliputi 2.606 (54%) LHP Keuangan, 1.099 (23%) LHP Kinerja, dan 1.107 (23%) LHP Dengan Tujuan Tertentu. Dari hasil pemeriksaan tersebut, BPK mengungkapkan 57.561 temuan pemeriksaan. Rincian jumlah LHP dan temuan pemeriksaan per tahun dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2 Jumlah LHP dan Temuan Pemeriksaan 2016-2019

BPK telah memberikan 156.605 rekomendasi kepada entitas atas permasalahan-permasalahan yang diungkapkan dalam hasil pemeriksaan tahun 2016-2019 tersebut. Selama periode tahun 2016 sampai dengan 31 Desember 2019, sejumlah 89.100 (57%) tindak lanjut telah sesuai dengan rekomendasi, 44.802 (29%) tindak lanjut belum sesuai dengan rekomendasi, 22.407 (14%) rekomendasi belum ditindaklanjuti, dan sisanya sejumlah 296 (0,2%) rekomendasi tidak dapat ditindaklanjuti. Rincian status tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan tahun 2016-2019 dapat dilihat pada gambar 3.

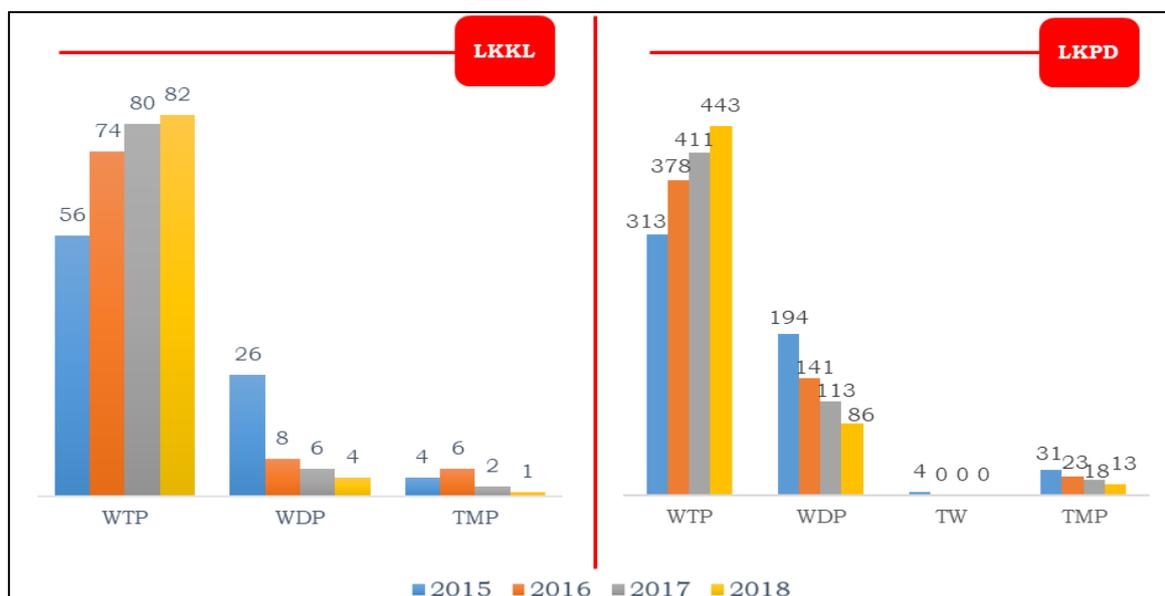


Gambar 3 Tindak Lanjut Rekomendasi atas Hasil Pemeriksaan 2016-2019

Data tindak lanjut rekomendasi pada gambar 3 tersebut menunjukkan bahwa hasil pemeriksaan BPK telah memberikan manfaat bagi perbaikan dalam pengelolaan keuangan negara. Rekomendasi BPK yang ditujukan untuk melakukan perbaikan berupa koreksi dan pencegahan dari permasalahan yang ditemukan, sebagian besar telah ditindaklanjuti oleh entitas. Adanya tren yang menurun atas rekomendasi yang ditindaklanjuti sesuai dengan rekomendasi dari tahun ke tahun terjadi karena entitas memerlukan waktu untuk menindaklanjuti rekomendasi yang diberikan oleh BPK. Dengan demikian, rekomendasi yang dikeluarkan lebih dulu cenderung lebih banyak yang sudah ditindaklanjuti daripada rekomendasi yang dikeluarkan berikutnya.

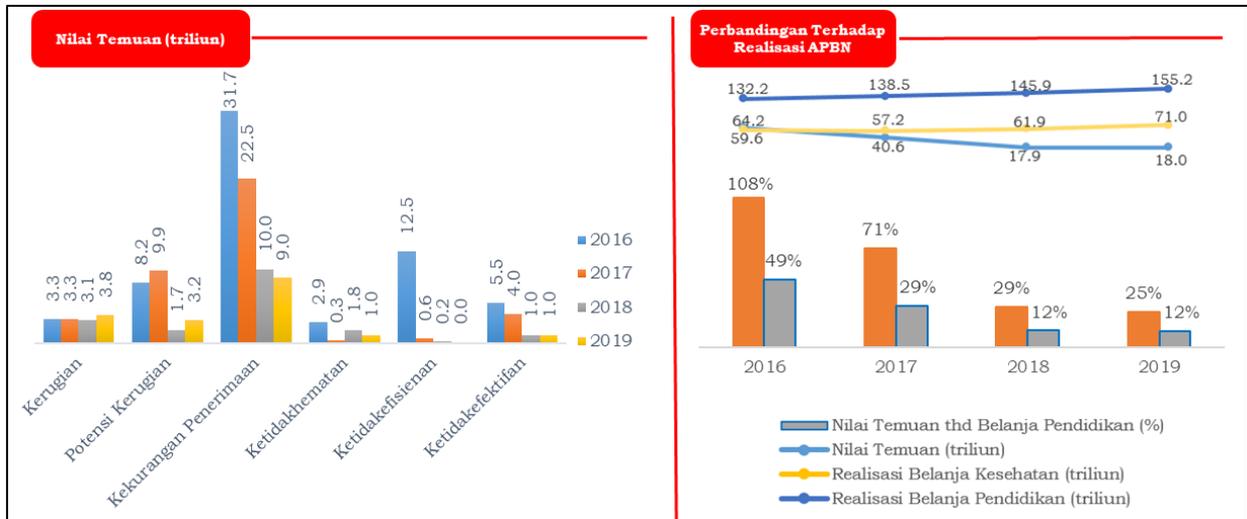
Pemeriksaan BPK juga telah mendorong peningkatan akuntabilitas pelaporan keuangan pemerintah. Hal tersebut dapat dilihat dari perbaikan opini Laporan Keuangan Pemerintah Pusat/Daerah dalam

4 (empat) tahun terakhir. Laporan Keuangan Pemerintah Pusat telah memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dalam 3 (tiga) tahun terakhir setelah sebelumnya memperoleh opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) untuk laporan keuangan TA 2015. Sementara itu, jumlah laporan keuangan kementerian/lembaga (K/L) dan pemerintah daerah yang memperoleh opini WTP semakin meningkat setiap tahunnya, sebagaimana dapat dilihat pada gambar 4.



Gambar 4 Opini LKKL dan LKPD Tahun Anggaran 2015-2018

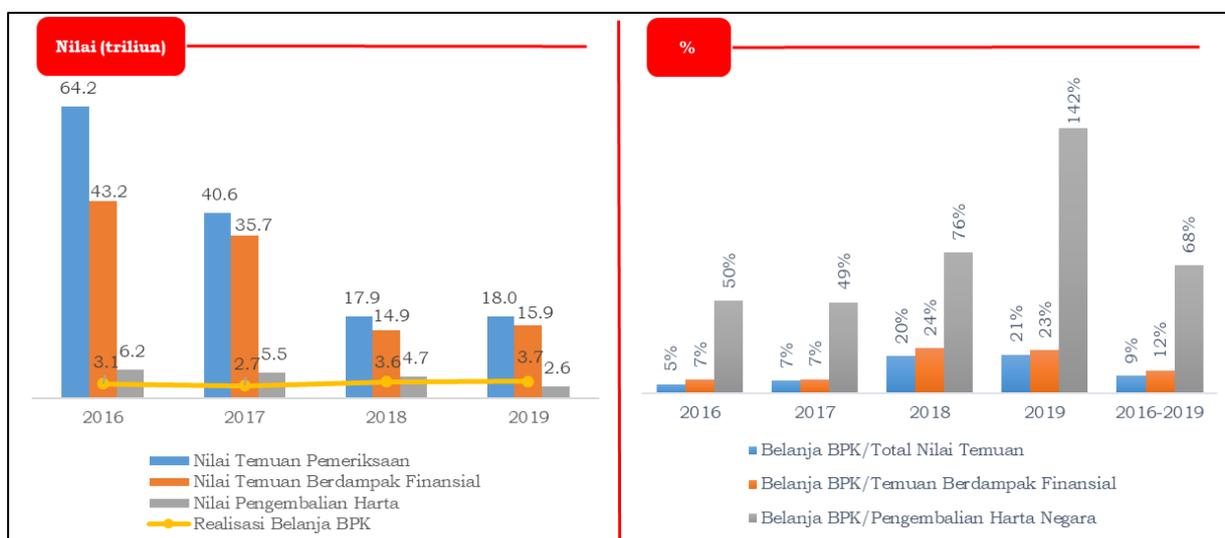
Manfaat hasil pemeriksaan BPK juga dapat dilihat dari nilai temuan yang diungkapkan. Nilai temuan pemeriksaan menunjukkan seberapa besar uang negara yang bisa dikembalikan, diterima, dihemat, atau diefektifkan dalam upaya pencapaian tujuan program-program pemerintah. Total nilai temuan pemeriksaan periode 2016-2019 adalah Rp140,60 triliun. Nilai temuan periode 2016-2019 tersebut cukup signifikan jika dibandingkan dengan nilai realisasi belanja kesehatan dan belanja pendidikan pemerintah pusat dalam periode yang sama. Apabila dibandingkan dengan realisasi Belanja Kesehatan Pemerintah Pusat TA 2016-2019 senilai Rp249,71 triliun maka total nilai temuan BPK tersebut setara dengan 56%. Selain itu, total temuan BPK pada periode 2016-2019 setara dengan 25% dari total realisasi Belanja Pendidikan Pemerintah Pusat TA 2016-2019 sebesar Rp571,76 triliun. Rincian nilai temuan pemeriksaan berdasarkan tahun dan jenis akibat dari temuan pemeriksaan, serta perbandingannya dengan realisasi belanja di Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) 2016-2019 disajikan pada gambar 5.



Gambar 5 Nilai Temuan Pemeriksaan dan Perbandingannya dengan Realisasi Belanja APBN

Nilai temuan dan perbandingannya dengan belanja APBN tersebut menunjukkan bahwa BPK turut berperan dalam mengawal pengelolaan keuangan negara melalui rekomendasi BPK yang dapat memberikan dampak finansial bagi negara. Hal ini menunjukkan bahwa pemeriksaan BPK turut memberikan nilai tambah terhadap perbaikan pengelolaan keuangan negara.

Nilai temuan hasil pemeriksaan tersebut juga lebih besar dibanding anggaran belanja BPK. Total anggaran belanja BPK selama 2016-2019 adalah senilai Rp13 triliun atau hanya 9% dari total nilai temuan pemeriksaan yang dihasilkan. Anggaran belanja BPK selama periode 2016-2019 hanya 12% dari nilai temuan yang berdampak finansial dan 68% dari nilai pengembalian harta negara atas hasil pemeriksaan pada periode yang sama. Rincian tahunan nilai temuan, nilai belanja BPK, serta perbandingannya selama tahun 2016–2019 dapat dilihat pada gambar 6.



Gambar 6 Nilai Temuan Pemeriksaan dan Perbandingannya dengan Belanja BPK

b. Hasil Pelaksanaan Kebijakan Tema dan Fokus Pemeriksaan

Sebagai salah satu lembaga negara, BPK mempunyai peran strategis dalam mendorong pemerintah melaksanakan kebijakan dan strategi pembangunan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 melalui kegiatan pemeriksaan. Melalui kegiatan pemeriksaan, BPK mengawal dan memastikan program-program prioritas pembangunan nasional direncanakan, dilaksanakan, dan dilaporkan secara transparan dan akuntabel serta dapat memberikan manfaat pada kesejahteraan rakyat Indonesia. Pemeriksaan yang dilakukan pada periode 2016-2019 diarahkan sesuai dengan tema dan fokus yang telah ditetapkan dalam Renstra BPK periode 2016-2020 sebagaimana dapat dilihat dalam gambar 7.



Gambar 7 Tema dan Fokus Pemeriksaan 2016-2019

Kebijakan pemeriksaan BPK yang mencakup 12 (dua belas) tema dan 18 (delapan belas) fokus pemeriksaan diharapkan dapat meningkatkan manfaat hasil pemeriksaan BPK untuk mendorong pengelolaan keuangan negara dalam mencapai tujuan negara. Dalam mengimplementasikan kebijakan pemeriksaan ini, setiap Auditorat Utama Keuangan Negara (AKN) saling berkoordinasi dalam upaya memperoleh simpulan atau penilaian mendalam terhadap capaian program-program prioritas pembangunan nasional yang direncanakan RPJMN 2015-2019. Namun demikian, sampai akhir Tahun 2019, *Tentative Strategic Audit Objectives* (TSAO) dalam Fokus Pemeriksaan tidak dapat dilaksanakan seluruhnya. Hal ini disebabkan beberapa pemeriksaan untuk TSAO tersebut baru akan dilakukan pada Tahun 2020.

Simpulan yang diperoleh atas pelaksanaan Fokus Pemeriksaan BPK 2016-2019 per Semester I tahun 2019 telah disajikan dalam Ikhtisar Hasil Pemeriksaan (IHP) BPK tahun 2016 sampai dengan Semester I Tahun 2019. Secara umum, simpulan dari masing-masing Fokus Pemeriksaan BPK 2016-2019 menggambarkan bahwa masih ditemukan beberapa permasalahan signifikan yang perlu mendapat perhatian dari pemerintah antara lain terkait (a) kapasitas pertahanan dan stabilitas keamanan nasional; (b) pelayanan pengaduan, perizinan, peradilan, pertanahan, dan pelayanan santunan kecelakaan; (c) sarana dan prasarana pendidikan Program Indonesia Pintar; (d) pengelolaan penganggaran dan dukungan

regulasi terkait pendidikan tinggi; (e) pendanaan dan capaian target Jaminan Kesehatan Nasional (JKN); (f) penyelenggaraan administrasi kependudukan; (g) penentuan kuota, pengelolaan keuangan dan operasional, serta pengawasan atas sistem pendaftaran atas penyelenggaraan haji dan umrah; (h) penganggaran, penyediaan lahan, alat mesin pertanian, benih, dan pengelolaan irigasi yang belum akuntabel atas produksi pangan; (i) koordinasi terkait ketersediaan air dalam mendukung ketahanan pangan; (j) ketersediaan infrastruktur Energi Baru Terbarukan (EBT); (k) keberadaan basis data pelabuhan; (l) keselarasan peraturan pelaksanaan UU tentang Desa serta kemutakhiran data dan informasi pembangunan desa dan kawasan perdesaan; (m) tata kelola kelembagaan dalam mendesain regulasi dan mengelola data perbatasan; (n) mekanisme perencanaan, sarana prasarana dan infrastruktur transportasi, serta penetapan rute pelayanan kegiatan subsidi konektivitas nasional – darat, udara dan perkeretaapian; (o) regulasi, pelayanan dan data dukung peserta atas SJSN; (p) sistem, desain, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban Keuangan Negara; serta (q) kebijakan, restrukturisasi, profitabilitas, dan peran BUMN sebagai agen pembangunan.

Beberapa hal lain yang menjadi aspek pembelajaran atas pelaksanaan Tema dan Fokus Pemeriksaan BPK 2016-2019 adalah bahwa BPK perlu mengoptimalkan sinergi dan kolaborasi. BPK perlu menguatkan manajemen pelaksanaan fokus, waktu pelaksanaan, penentuan sampel, dan sumber daya pemeriksaan.

c. Capaian Indikator Kinerja

Renstra BPK 2016-2020 menetapkan indikator-indikator untuk mengukur pemanfaatan hasil pemeriksaan dan kualitas sistem pengendalian mutu. Capaian dari indikator-indikator tersebut dapat dilihat dalam Tabel 1.

Tabel 1 Target dan Capaian Indikator Kinerja 2016-2019

Indikator	Tahun	Target	Realisasi
Tingkat Relevansi Pemeriksaan dengan Harapan dan Kebutuhan Pemangku Kepentingan	2016	3,5	3,88
	2017	3,7	4,06
	2018	4	4,17
	2019	4	4,12

Indikator	Tahun	Target	Realisasi
Persentase Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan	2016	60%	54,96%
	2017	65%	57,93%
	2018	65%	63,21%
	2019	75%	75,14%
Indeks Kepuasan <i>Auditee</i> atas Kinerja Pemeriksa BPK	2016	3,6	4,24
	2017	3,7	4,1
	2018	4,1	4,16
	2019	3,9	4,26
Indeks Pengendalian Mutu BPK	2016	3,5	4,13
	2017	3,6	3,81
	2018	3,8	3,93
	2019	3,8	3,96

Interpretasi kinerja berdasarkan Tabel 1 tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Tingkat Relevansi Pemeriksaan dengan Harapan dan Kebutuhan Pemangku Kepentingan yang mencerminkan pemeriksaan BPK dapat menyentuh isu yang menjadi perhatian publik dan memenuhi harapan pemangku kepentingan. Indikator ini naik dari tahun 2016 sebesar 3,88 menjadi 4,12 di tahun 2019;
- 2) Persentase Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan mengalami peningkatan dari tahun 2016 sebesar 54,96% menjadi 75,14% di tahun 2019. Indikator ini telah memenuhi target yang ditetapkan;
- 3) Indeks Kepuasan *Auditee* atas Kinerja Pemeriksa BPK sedikit meningkat yaitu 4,24 tahun 2016 menjadi 4,26 di tahun 2019. Oleh karena itu, BPK perlu memperkuat komunikasi positif dalam menjalankan tugas pemeriksaan agar entitas pemeriksaan dapat lebih memahami dan menindaklanjuti hasil pemeriksaan BPK dan upaya perbaikan yang direkomendasikan BPK;
- 4) Indeks Pengendalian Mutu BPK berfluktuasi dari tahun 2016 ke 2019, yaitu 4,13 di tahun 2016, menjadi 3,96 di tahun 2019. Walaupun sudah mencapai target, masih diperlukan evaluasi untuk meningkatkan nilai pada indikator ini.

Pencapaian indikator kinerja menjadi *baseline* untuk mengembangkan organisasi pada periode renstra berikutnya. Pengembangan organisasi bertujuan untuk meningkatkan peran BPK dalam penyelesaian masalah publik melalui pemeriksaan terhadap pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara untuk mewujudkan pencapaian tujuan negara.

d. Capaian Inisiatif Strategis

Inisiatif Strategis merupakan kegiatan proyek yang sifatnya baru dan pelaksanaannya melibatkan beberapa satuan kerja serta berpengaruh secara langsung terhadap capaian manfaat yang diukur melalui IKU BPK *Wide*. BPK telah menetapkan 6 (enam) inisiatif strategis, yaitu: (1) pembentukan *talent pool*; (2) pengembangan sistem Teknologi Informasi (TI) untuk tata kelola BPK; (3) penerapan *business continuity*; (4) efisiensi sarana prasarana melalui penerapan *desk sharing*; (5) pengembangan budaya berintegritas, independen, dan profesional; dan (6) pengembangan strategi *best practices sharing*.

Pembentukan *talent pool* bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dalam pembentukan kompetensi pegawai sehingga dapat memberikan kontribusi kepada organisasi sesuai keahlian, potensi, dan talenta masing-masing. Capaian penting dalam pembentukan *talent pool* adalah telah selesainya pedoman dan perangkat lunak yang akan menjadi dasar pengembangan *talent pool* melalui sistem merit yang akan diterapkan di BPK pada periode renstra selanjutnya.

Pengembangan sistem TI untuk tata kelola BPK bertujuan untuk mengintegrasikan aplikasi dan *database* agar semakin mendukung keseluruhan proses bisnis BPK yang digunakan pada setiap level organisasi. BPK telah mengimplementasikan kegiatan yang telah direncanakan sehingga pengembangan TI akan dilanjutkan menjadi kegiatan rutin dalam periode Renstra BPK 2020–2024.

Penerapan *business continuity* bertujuan untuk memperkecil efek peristiwa yang mengganggu operasional pelaksanaan kegiatan BPK, mengurangi risiko kerugian keuangan, dan meningkatkan kemampuan BPK dalam mendukung proses pemulihan sesegera mungkin atas dampak peristiwa yang mengganggu. Dalam periode Renstra 2016–2020, BPK telah melaksanakan seluruh rencana kegiatan penerapan *business continuity* sehingga akan menjadi kegiatan rutin pada periode selanjutnya.

Penerapan *desk sharing* bertujuan untuk menciptakan pemenuhan standar ruang kerja yang nyaman. Efisiensi sarana dan prasarana melalui

penerapan *desk sharing* akan mendorong perwujudan keseluruhan manfaat pencapaian Renstra BPK 2016-2020. BPK telah menyelesaikan rencana kegiatan efisiensi sarana dan prasarana pada beberapa satuan kerja. Untuk periode renstra berikutnya, BPK akan melanjutkan kegiatan ini sebagai kegiatan rutin.

Pengembangan budaya berintegritas, independen, dan profesional bertujuan mendukung pelaksanaan kewenangan BPK menjadi lebih baik, serta meningkatkan kualitas pelaksanaan reformasi birokrasi, akuntabilitas BPK, profesionalisme pemeriksa, dan kualitas penugasan pemeriksaan. Sampai dengan akhir periode renstra, BPK telah melaksanakan seluruh kegiatan untuk mengimplementasikan budaya organisasi ini dan akan melanjutkan pada periode renstra berikutnya sebagai kegiatan rutin.

Pengembangan strategi *best practices sharing* dilatarbelakangi oleh kebijakan BPK untuk mendorong adanya dokumentasi dan sebaran praktik-praktik terbaik yang telah dilakukan oleh satuan-satuan kerja yang ada di BPK. BPK telah menyelesaikan penyusunan perangkat lunak *best practices* yang menjadi acuan bagi pengembangan strategi ini. Selain itu, BPK telah melaksanakan pemberian penghargaan bagi satker yang telah mengusulkan *best practices*. Untuk selanjutnya, kegiatan ini akan menjadi kegiatan rutin sehingga *best practices sharing* akan menjadi budaya di BPK.

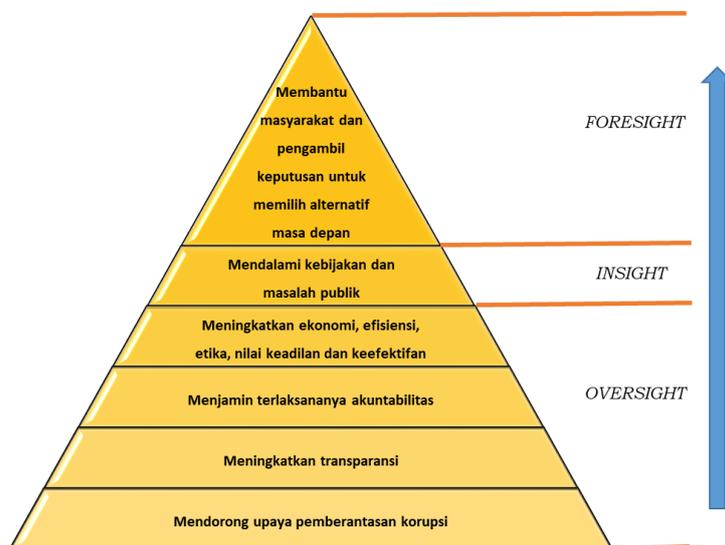
3. Capaian Reformasi Birokrasi

BPK telah menyusun *Roadmap* Reformasi Birokrasi Tahun 2016–2020 berdasarkan Keputusan Sekretaris Jenderal BPK RI Nomor 521/K/X-XIII.2/10/2014. *Roadmap* tersebut memiliki program-program reformasi birokrasi yang terpadu dengan Renstra BPK 2016–2020. Program Reformasi Birokrasi BPK diharapkan menjadi pendorong untuk mempercepat peningkatan kompetensi dan mengubah pola pikir pegawai sehingga mampu meningkatkan kualitas hasil pemeriksaan BPK dan membangun kualitas kelembagaan BPK yang lebih matang dengan menunjukkan karakteristik organisasi yang berintegritas, independen, dan profesional.

Pelaksanaan reformasi birokrasi BPK 2016–2020 memiliki 3 (tiga) sasaran utama yang sejalan dengan sasaran reformasi birokrasi nasional 2015–2019 yaitu: birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien, serta birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Untuk mewujudkan ketiga sasaran reformasi birokrasi BPK 2016–2020, area-area perubahan birokrasi yang ditetapkan meliputi: mental aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, tata laksana, Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur, peraturan perundang-undangan, dan pelayanan publik. BPK telah melaksanakan evaluasi internal atau Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) setiap tahunnya. Hasil penilaian PMPRB menunjukkan capaian yang memuaskan, yaitu tahun 2016 dengan nilai 84,48, tahun 2017 dengan nilai 87,10, tahun 2018 mendapat nilai 87,14, dan tahun 2019 mendapat nilai 88,12.

4. Model Kematangan Organisasi Lembaga Pemeriksa

Renstra BPK 2020–2024 telah mempertimbangkan aspek kematangan organisasi sesuai Model Kematangan Organisasi Akuntabilitas (*The Accountability Organization Maturity Model*) yang dikembangkan oleh *US Government Accountability Office* dan diadopsi oleh organisasi lembaga pemeriksa sedunia atau *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI). Model ini didesain untuk membantu *Supreme Audit Institutions* (SAI) dalam rangka meningkatkan efektivitas pengawasan keuangan (*oversight*), wawasan tentang kebijakan public (*insight*), dan tinjauan atas pilihan alternatif masa depan (*foresight*) sesuai dengan Model Kematangan Organisasi sebagaimana disajikan pada gambar 8.



Gambar 8 Model Kematangan Organisasi

Peran *oversight* dilakukan untuk memastikan entitas pemerintah melakukan tata kelola keuangan negara yang baik serta patuh pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Peran ini dilakukan dengan mendorong upaya pemberantasan korupsi, meningkatkan transparansi, menjamin terlaksananya akuntabilitas, serta meningkatkan ekonomi, efisiensi, etika, nilai keadilan, dan keefektifan.

Sedangkan melalui peran sebagai *insight*, BPK diharapkan dapat memberikan pendapat mengenai program-program, kebijakan, dan operasi yang kinerjanya baik; menyarankan praktik-praktik terbaik (*best practices*) untuk dijadikan acuan; menyarankan upaya lembaga dalam meningkatkan hubungan lintas sektor dalam pemerintahan serta dalam meningkatkan kesesuaian pemerintahan dan mitra nonpemerintah yang lebih baik dan sesuai untuk mencapai hasil penting bagi negara dan masyarakat. Fungsi ini dilakukan dengan mendalami kebijakan dan masalah publik.

Peran sebagai *foresight*, yaitu dengan memberikan tinjauan masa depan dengan menyorot implikasi jangka panjang dari keputusan/kebijakan pemerintah saat ini dan mengidentifikasi tren kunci dan tantangan yang dihadapi negara dan masyarakat sebelum hal tersebut muncul menjadi krisis. Fungsi ini dilakukan untuk membantu masyarakat dan pengambil keputusan untuk memilih alternatif kebijakan masa depan.

Pada renstra periode sebelumnya, BPK telah melaksanakan pemeriksaan keuangan, kinerja dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu. Melalui pelaksanaan tugas tersebut, BPK telah berupaya mendorong pemberantasan korupsi, meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, serta menyampaikan rekomendasi untuk meningkatkan keekonomisan, efisiensi serta efektivitas kinerja entitas terperiksa. Selain itu, BPK juga memeriksa program-program pemerintah sesuai dengan kebijakan RPJMN 2015-2019 sebagai bentuk perhatian terhadap isu strategis dan kebijakan publik. Untuk masa mendatang, BPK berkomitmen untuk terus meningkatkan kematangan organisasi dengan memberikan hasil pemeriksaan yang berkualitas dan bermanfaat.

B. Isu dan Lingkungan Strategis

Dalam merumuskan renstra, BPK memperhatikan isu strategis internal organisasi serta lingkungan strategis yang mencakup agenda pembangunan nasional, implementasi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan/*Sustainable Development Goals* (SDGs), dan perkembangan internasional terkait tata kelola keuangan negara dan praktik terbaik pengelolaan kinerja lembaga pemeriksa.

1. Isu Strategis

Terdapat isu-isu strategis yang menunjukkan kondisi saat ini dalam pelaksanaan tugas dan wewenang BPK. Isu-isu tersebut menjadi dasar dalam menetapkan strategi-strategi dalam Renstra BPK 2020–2024. Isu-isu strategis tersebut meliputi:

- a. berdasarkan laporan *peer review* Tahun 2019, pemeriksaan BPK masih berorientasi *output* dan *outcome* belum ke arah *impact*;
- b. jumlah entitas yang penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaannya sudah >75% per 2019 mencapai 62,35% dari target sebesar 75%;
- c. masih adanya gugatan terhadap LHP BPK yang berisiko menurunkan reputasi BPK;
- d. koordinasi penanganan kasus penyelesaian ganti kerugian negara belum optimal, sehingga kasus kerugian negara yang sudah dilaporkan tidak dapat segera diputuskan dan masih banyak kasus Tuntutan Perbendaharaan yang belum terpantau dan dilaporkan;
- e. perlunya peningkatan tata kelola antara lain: penguatan pemeriksaan TI, menyebarkan pengetahuan, penerapan manajemen risiko, independensi anggaran, dan memperkuat IT Driven untuk mendukung proses bisnis sesuai hasil *peer review*;
- f. pengelolaan pendidikan dan pelatihan (diklat) BPK masih menghadapi permasalahan, antara lain: kualitas dan kuantitas SDM (pengelola dan fasilitator) belum mencukupi, kurikulum belum link and match, media pembelajaran belum komprehensif, *stakeholder* belum sinergis, dan tata kelola belum optimal;
- g. BPK belum sepenuhnya mengimplementasikan Sistem Merit (kualifikasi, kompetensi dan kinerja) untuk perbaikan pengelolaan SDM BPK; dan

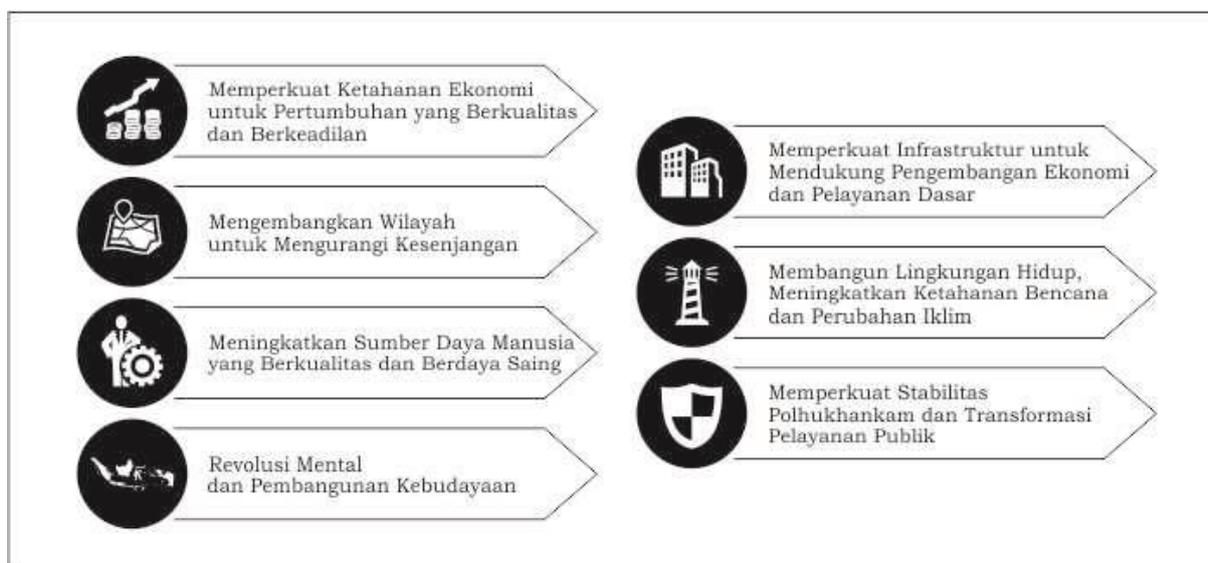
- h. BPK belum sepenuhnya mendokumentasikan dan mereplikasi praktik-praktik terbaik dalam mendukung peningkatan nilai tambah organisasi.

2. Agenda Pembangunan Nasional

RPJMN 2020–2024 mengambil tema *“Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong-Royong.”* RPJMN 2020–2024 merupakan tahapan ke-4 atau terakhir dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 sehingga menjadi penting dalam upaya pencapaian target pembangunan dalam RPJPN. Sasaran pembangunan jangka menengah periode ini adalah untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur melalui percepatan pembangunan di berbagai bidang dengan menekankan terbangunnya struktur perekonomian yang kokoh berlandaskan keunggulan kompetitif di berbagai wilayah yang didukung oleh SDM yang berkualitas dan berdaya saing.

RPJMN 2020–2024 ditopang oleh 4 (empat) pilar yaitu: (1) kelembagaan politik dan hukum yang mantap; (2) kesejahteraan masyarakat yang terus meningkat; (3) struktur ekonomi yang semakin maju dan kokoh; dan (4) terwujudnya keanekaragaman hayati yang terjaga. Berdasarkan 4 (empat) pilar tersebut, Pemerintah menetapkan 7 (tujuh) agenda pembangunan dalam RPJMN 2020–2024 dalam upaya mencapai tujuan dari rencana pembangunan nasional periode terakhir ini. Pemerintah kemudian menjabarkan lebih lanjut agenda pembangunan ke dalam Program Prioritas, Kegiatan Prioritas, dan Proyek Prioritas.

BPK menentukan tema dan merancang strategi pemeriksaan dalam Renstra BPK 2020–2024 berdasarkan agenda-agenda pembangunan pemerintah. Keselarasan antara tema pemeriksaan dengan agenda pembangunan tersebut diharapkan meningkatkan kemanfaatan hasil pemeriksaan BPK dalam upaya pencapaian tujuan pembangunan nasional.



Gambar 9 Agenda Pembangunan RPJMN IV tahun 2020–2024

3. Sustainable Development Goals (SDGs)

Pada bulan September 2015, Sidang Umum Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) yang diikuti oleh para pemimpin 193 negara anggota PBB telah mengadopsi kesepakatan yang bersejarah terkait dengan tujuan dan target-target universal yang transformatif, komprehensif, dan berjangka panjang yang dikenal dengan SDGs menjadi agenda global hingga tahun 2030. Pada deklarasi tersebut, seluruh negara peserta berkomitmen untuk mengintegrasikan SDGs yang terdiri dari 17 tujuan/*goals* dan 169 targetnya sebagai bagian dari perencanaan pembangunan nasional untuk mendukung pembangunan sosial, ekonomi, dan lingkungan.

Indonesia sebagai salah satu negara yang mendukung program SDGs, turut serta dalam upaya pencapaian Agenda Pembangunan Global dengan mengintegrasikan target dan indikator SDGs ke dalam dokumen perencanaan pembangunan nasional melalui RPJMN beserta turunannya. Pemerintah menerbitkan Perpres Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan untuk mengimplementasikan SDGs pada tingkat nasional dan daerah.

INTOSAI pada kongres di Abu Dhabi pada tahun 2016 sepakat mengawal program SDGs di negara masing-masing. INTOSAI menyepakati empat pendekatan dalam pemeriksaan SDGs yang tertuang dalam tema pertama INCOSAI XXII (*International Congress of Supreme Audit Institution*), yaitu: (1) melakukan penilaian atas kesiapan suatu negara untuk

mengimplementasikan SDGs; (2) melakukan pemeriksaan kinerja terhadap pelaksanaan program pemerintah yang memiliki aspek SDGs; (3) melakukan penilaian dan mendukung implementasi tujuan ke-16 SDGs dalam kaitannya dengan institusi yang efektif, akuntabel, dan transparan; serta (4) menjadi *role model* transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola organisasi masing-masing, termasuk pada kegiatan pemeriksaan dan pelaporan.

Pada semester I tahun 2018, BPK telah melaksanakan pemeriksaan terhadap persiapan pemerintah dalam mengimplementasikan SDGs. Pemeriksaan ini bertujuan mengetahui kesiapan pemerintah setelah dikeluarkannya Perpres Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan. Hasil pemeriksaan terhadap kesiapan pemerintah Indonesia dalam mengimplementasikan SDGs juga telah disampaikan BPK dalam acara *High Level Political Forum on Sustainable Development Goals* pada 15–16 Juli 2019 di Markas Besar PBB, New York, Amerika Serikat. Dalam acara tersebut, BPK menyampaikan pentingnya kesatuan data dan penggunaan sumber daya yang efektif sebagai salah satu syarat berhasilnya pencapaian SDGs. Salah satu rekomendasi BPK atas kesiapan SDGs Indonesia, telah ditindaklanjuti Pemerintah Republik Indonesia dengan mengundang Perpres Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia pada tanggal 17 Juni 2019.

Pada semester 1 tahun 2019, BPK telah melakukan pemeriksaan kinerja atas efektivitas program Pemerintah yang berkontribusi terhadap pelaksanaan pencapaian SDGs. Pemeriksaan yang dilakukan disesuaikan dengan beberapa capaian atas target dan indikator SDGs yang sesuai dengan tema *Voluntary National Review (VNR) 2019* dengan tema *Empowering People and Ensuring Inclusiveness and Equality* yang disusun oleh Pemerintah Indonesia yaitu SDGs tujuan 4, 8, 10, 13, 16, dan 17. Hal ini menjadikan BPK sebagai salah satu SAI yang telah bergerak maju terkait tahapan pemeriksaan SDGs yang disepakati dalam rencana strategis INTOSAI. Hasil pemeriksaan tersebut antara lain: pelaksanaan program pemerintah terkait tujuan ke-4 SDGs belum terintegrasi dan tepat sasaran, pelaksanaan program-program pemerintah terkait ketenagakerjaan belum sepenuhnya mencapai target dan sasaran yang diharapkan, Indikator proksi SDGs target 16.6 perlu lebih mencerminkan capaian pengembangan lembaga, keselarasan data dan

informasi perlu ditingkatkan, serta pemantauan dan evaluasi SDGs di Indonesia belum sepenuhnya efektif.

Tantangan terbesar dalam pemeriksaan implementasi SDGs adalah kriteria yang berada pada level *outcome*. Dengan kriteria yang berada pada level *outcome*, maka sebuah lembaga pemeriksa harus memiliki perencanaan yang strategis dalam merangkai pemeriksaan yang dilakukan selama jangka waktu siklus 5 tahunan. Jika biasanya di level *output* sudah dapat dilihat bentuk *outputnya*, maka pada level *outcome* perlu metodologi pemeriksaan tersendiri.

Setelah pemeriksaan atas persiapan dan implementasi SDGs, BPK akan melakukan tahapan pendekatan pemeriksaan berikutnya yang disepakati dalam INTOSAI, yaitu dengan melakukan pemeriksaan dan mendukung implementasi tujuan ke-16 SDGs dalam kaitannya dengan institusi yang efektif, akuntabel, dan transparan.

4. Perkembangan Internasional

BPK menjalin kerja sama bilateral dengan lembaga pemeriksa negara lain dan lembaga internasional. Hal ini merupakan bentuk peran aktif BPK dalam kancah internasional yang selaras dengan tujuan negara dan kebijakan pembangunan politik luar negeri RPJMN 2020–2024. Kerja sama BPK dapat terkait dengan pemeriksaan, proyek peningkatan kapasitas, dan pertukaran pengetahuan serta pengalaman pemeriksaan keuangan negara. Keterlibatan BPK dalam kerja sama internasional mempengaruhi pengembangan kapasitas dan tata kelola organisasi BPK, antara lain sebagai berikut.

a. Standar dan Pedoman Pemeriksaan

Sebagai anggota dari INTOSAI, BPK memperhatikan dan menggunakan standar pemeriksaan internasional atau *International Standards of Supreme Audit Institutions* (ISSAI) untuk pengembangan standar pemeriksaan BPK. Pengembangan ISSAI di lingkungan INTOSAI seperti perubahan *ISSAI Framework* menjadi *IFPP-INTOSAI Framework of Professional Pronouncements* yang terdiri dari *INTOSAI Principles*, *ISSAI* dan *INTOSAI GUIDE* akan membawa pengaruh di dalam pengembangan standar dan pedoman pemeriksaan BPK.

b. Peningkatan Kapasitas dan Tata Kelola Organisasi

Keterlibatan dan hubungan BPK dengan organisasi internasional dan lembaga pemeriksa negara lain membawa pengaruh kepada peningkatan kapasitas dan kelembagaan BPK. Hal ini terkait dengan peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman SDM BPK di dalam berbagai kegiatan internasional. Pengetahuan dan pengalaman dari kegiatan internasional juga dapat memberikan pengaruh terhadap perbaikan tata kelola organisasi serta pengembangan sistem pengelolaan pengetahuan dan praktik terbaik untuk pengembangan kelembagaan BPK. Dengan demikian, manfaat kegiatan internasional tidak hanya pada tingkatan individu SDM BPK, tetapi juga menjadi manfaat kelembagaan BPK.

c. Peningkatan Kualitas

Peningkatan kualitas hasil pemeriksaan BPK dapat dilakukan dengan penilaian atas kesesuaian standar dan praktik pemeriksaan BPK dengan standar dan pedoman internasional serta melalui *benchmarking*, *peer review*, dan pertukaran pengalaman dengan lembaga pemeriksa negara lain.

d. Peningkatan Kredibilitas

Peran BPK di dalam pemeriksaan lembaga internasional serta proyek-proyek yang dibiayai dari pinjaman dan hibah luar negeri memberikan pengaruh atas peningkatan kepercayaan dan keyakinan para pemangku kepentingan.

5. *Supreme Audit Institution Performance Measurement Framework* (SAI PMF)

INTOSAI menggunakan mekanisme pengukuran kinerja lembaga pemeriksa, yaitu *Supreme Audit Institution Performance Measurement Framework* (SAI PMF). SAI PMF merupakan instrumen yang dikembangkan oleh *INTOSAI Development Initiative* untuk melakukan penilaian kualitatif dan holistik atas kapabilitas organisasi secara menyeluruh dengan kriteria yang dikembangkan berdasarkan ISSAI serta *best practices* yang berlaku secara internasional.

Secara garis besar, SAI PMF terbagi menjadi 6 (enam) domain utama yang menjadi dasar pengukuran organisasi secara menyeluruh yang mendukung perwujudan SAI bermanfaat bagi masyarakat (*value and benefits of SAI*). Keenam domain utama tersebut meliputi:

a. Pengukuran terkait Kapasitas SAI atau BPK sebagai Lembaga Pemeriksa (*SAI Institutional Capacity*)

1) Domain A: *Independence and Legal Framework*

Domain ini berisi kerangka independensi, konstitusi, maupun landasan hukum lainnya yang menjamin independensi dan pelaksanaan mandat SAI beroperasi.

b. Pengukuran terkait Sistem Organisasi Keseluruhan dan Kapasitas Internal Organisasi secara Profesional (*SAI Organizational Systems and Professional Staff Capacity*)

2) Domain B: *Internal Governance and Ethics*

Domain ini berisi perencanaan strategis organisasi, perencanaan operasional organisasi, serta standar etika dan mutu organisasi secara keseluruhan.

3) Domain C: *Audit Quality and Reporting*

Domain ini mengatur mengenai kualitas pemeriksaan yang dilaksanakan masing-masing lembaga pemeriksa secara keseluruhan, mulai dari perencanaan pemeriksaan, pelaksanaan pemeriksaan, hingga pelaporan dan pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan.

4) Domain D: *Financial Management, Assets and Support Services*

Domain ini berisi mengenai lembaga pemeriksa dalam mengelola sumber daya organisasi yaitu sumber daya keuangan, aset, infrastruktur, dan layanan pendukung lainnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

5) Domain E: *Human Resources and Training*

Domain ini berisi tentang bagaimana lembaga pemeriksa mengelola dan mengembangkan SDM dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

6) Domain F: *Communication and Stakeholders Management*

Domain ini mengatur mengenai pengelolaan hubungan lembaga pemeriksa dengan pemangku kepentingan melalui komunikasi yang efektif.

Secara keseluruhan, domain tersebut terdiri dari 25 indikator dan 79 dimensi yang mencakup kriteria-kriteria sebagai dasar penilaian pengukuran kinerja atas lembaga pemeriksa. Pengukuran dengan SAI PMF bersifat: (i) kualitatif yang menarasikan kondisi organisasi berdasarkan kriteria-kriteria; (ii) holistik yang menilai organisasi secara menyeluruh; dan (iii) memiliki posisi yang sejajar dalam pencapaian tujuan organisasi sehingga lebih berguna untuk mendeteksi area yang bermasalah dalam organisasi. SAI PMF menekankan pada pendekatan proses yang mengukur kinerja utama kegiatankegiatan pendukungnya. Hasil penilaian dengan metodologi SAI PMF digunakan BPK sebagai basis perumusan rencana strategis dan pengukuran kinerja untuk perbaikan kinerja organisasi.

6. Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi

Saat ini dunia industri telah memasuki sebuah era yang sering disebut Revolusi Industri 4.0. Di era ini, muncul istilah disruptif dimana kemajuan TI secara empiris menjadi penghela yang membentuk tatanan baru bagi berbagai model bisnis yang sangat mengandalkan data sebagai sumber daya utama untuk meningkatkan nilai organisasi.

Sebagai institusi yang bekerja menggunakan data secara intensif, BPK menjadi institusi yang sangat berkepentingan dengan data keuangan negara serta data pendukung lainnya. Melalui mandatnya, BPK sudah sepantasnya menjadi instansi yang memiliki data paling lengkap terkait keuangan negara. Data yang bersumber dari berbagai macam instansi dengan keragaman bentuknya merupakan sumber daya informasi yang dapat dikolaborasikan

secara utuh tanpa sekat antarsatker untuk meningkatkan kualitas hasil pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Kolaborasi data antarsatker merupakan syarat utama terbentuknya arsitektur data keuangan negara secara keseluruhan.

Perkembangan TI telah memungkinkan bagi BPK untuk bekerja menggunakan kombinasi data yang dapat diperoleh melalui kewenangan dengan data lainnya yang tersedia di domain publik seperti di media sosial, berita *online*, maupun di portal-portal lainnya yang mengandung data. Lingkungan data yang beragam ini membuka peluang bagi BPK untuk mampu memperoleh manfaat dari konsep *big data*.

Terbentuknya *big data* lazimnya disertai pula dengan kemampuan BPK untuk melakukan analisis terhadap *big data* agar mampu memberikan nilai tambah bagi BPK. Kemajuan TI saat ini telah memungkinkan institusi untuk menggunakan model-model analisis berbasis algoritma statistik dalam kerangka *big data analytics* untuk melakukan analisis data lebih dari sekedar menerapkan teknik audit berbantuan komputer. Lebih lanjut, *big data analytics* digunakan dalam konteks *data exploratory analysis* untuk mendapatkan sebuah petunjuk atau *symptom* atas adanya kejadian yang *outlier* atau *irregular* dengan cara mendapatkan pola dari suatu kumpulan data, memprediksi suatu nilai, atau memvisualisasikan kumpulan data. Melalui penerapan TI dan pemanfaatan *big data analytics*, BPK diharapkan dapat menjadi pusat analisis keuangan negara.

Selain menjadi pusat analisis keuangan negara, BPK juga merespon dampak COVID-19 dengan mendorong kolaborasi (*collaboration*), inovasi (*innovation*) dan pengembangan (*development*) untuk menciptakan nilai tambah dan meningkatkan agilitas, efektifitas, serta efisiensi organisasi. Dampak tersebut selaras dengan UU Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (ITE), Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, Perpres Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia, penyusunan Rancangan Undang-Undang tentang Perlindungan Data Pribadi, dan Perpres Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024. BPK menyelaraskan pemanfaatan TI sesuai RPJMN 2020-2024 sebagai: (1) strategi pembangunan infrastruktur untuk transformasi digital; (2) strategi

penyederhanaan birokrasi melalui penyelenggaraan *e-government*; dan (3) strategi transformasi ekonomi melalui ekonomi digital dan kreatif. Pemanfaatan TI tersebut membuka peluang bagi BPK dalam melakukan transformasi TI menuju *e-government* dan *digital government* secara terukur dan bertahap untuk meningkatkan tata kelola organisasi yang transparan, akuntabel dan berkesinambungan yang menjadi teladan bagi institusi lainnya.

7. Dampak Pandemi COVID-19

Pada awal Tahun 2020, terjadi permasalahan global yaitu merebaknya kasus *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19). *World Health Organization* (WHO) menyatakan bahwa kasus pertama terjadi pada 31 Desember 2019 di Kota Wuhan, Provinsi Hubei, Tiongkok. Penularan penyakit ini sangat masif sehingga dalam waktu satu bulan terjadi 7.834 kasus yang tersebar sebanyak 7.736 kasus di Tiongkok, dan 98 kasus di delapan belas negara lainnya bahkan mengakibatkan kematian pada 170 jiwa. Melihat kondisi tersebut maka pada 30 Januari 2020, WHO menetapkan COVID-19 sebagai darurat kesehatan global.

Penularan pandemi sampai ke Indonesia sebagaimana Pemerintah membuat pernyataan resmi pada 2 Maret 2020 mengenai kejadian *COVID-19* pertama. Merespon kondisi tersebut, Pemerintah membentuk Gugus Tugas Percepatan Penanganan *COVID-19* sesuai dengan Keppres Nomor 7 Tahun 2020 tentang Gugus Tugas Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) sebagaimana diubah dengan Keppres Nomor 9 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Keppres Nomor 7 Tahun 2020 tentang Gugus Tugas Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19).

Selain itu, Pemerintah juga menetapkan *COVID-19* sebagai kedaruratan kesehatan masyarakat sesuai Keppres Nomor 11 Tahun 2020 tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) dan bencana nasional nonalam sesuai Keppres Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Nonalam Penyebaran *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) sebagai Bencana Nasional. Penyebaran *COVID-19* yang sangat cepat juga direspon pemerintah dengan menerbitkan PP Nomor 21

Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease* 2019 (COVID-19).

Kejadian darurat tersebut turut mempengaruhi kondisi perekonomian dan keuangan negara. Sebagai bentuk respon terhadap kegentingan yang memaksa, Pemerintah menerbitkan Perppu Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan untuk Penanganan Pandemi COVID-19 dan/atau dalam Rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional dan/atau Stabilitas Sistem Keuangan sebagaimana telah ditetapkan menjadi Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2020 tentang Penetapan Perppu Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan untuk Penanganan Pandemi COVID-19 dan/atau dalam Rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional dan/ atau Stabilitas Sistem Keuangan Menjadi Undang-Undang. Mengacu pada peraturan tersebut, Pemerintah mencabut Perpres Nomor 78 Tahun 2019 tentang Rincian Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2020 dengan menerbitkan Perpres Nomor 54 Tahun 2020 tentang Perubahan Postur dan Rincian Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2020. Selain itu dalam rangka mengatur keuangan daerah, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan menerbitkan Keputusan Bersama Nomor 119/2813/SJ – Nomor 177/KMK.07/2020 tentang Percepatan Penyesuaian APBD Tahun 2020 dalam Rangka Penanganan COVID-19, serta Pengamanan Daya Beli Masyarakat, dan Perekonomian Nasional.

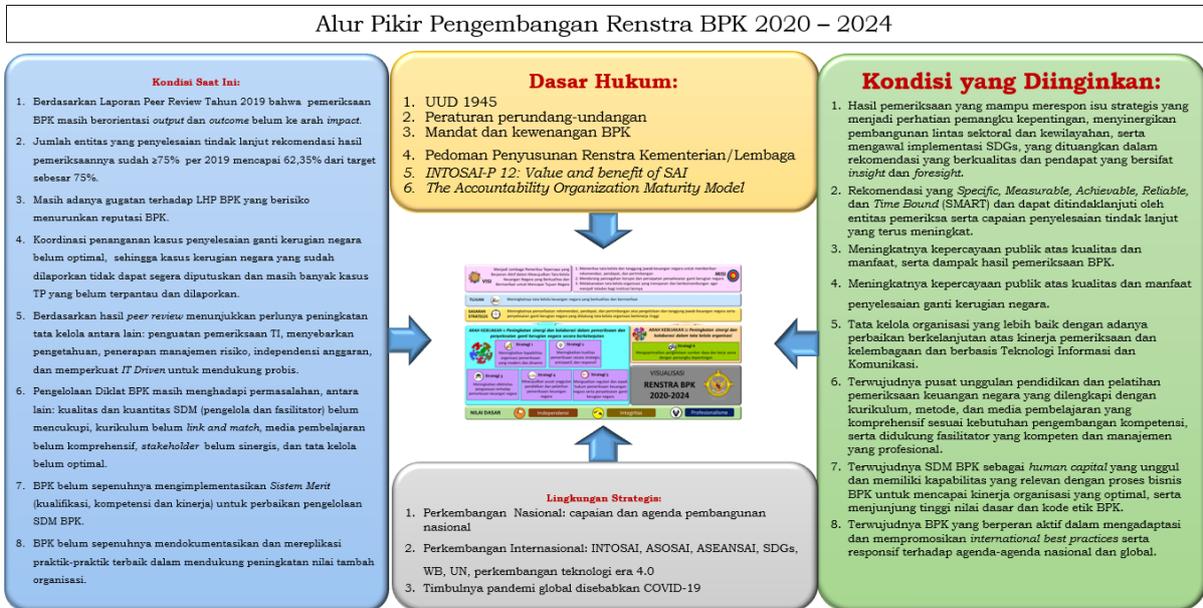
Kondisi pandemi COVID-19 juga mempengaruhi organisasi dan pelaksanaan tugas BPK. Sejak Pemerintah membentuk Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19, BPK memberlakukan sistem pelaksanaan tugas kedinasan dari rumah (*work from home*). Melalui *work from home*, proses komunikasi, koordinasi dan pelaksanaan tugas lebih banyak memanfaatkan TI. Proses pemeriksaan berkembang menjadi lebih *agile* (cekatan) dan adaptif dengan kondisi lingkungan melalui modifikasi prosedur pemeriksaan, penyusunan prosedur alternatif, dan optimalisasi dukungan teknologi. Demikian pula dengan pelaksanaan diklat sebagai sarana meningkatkan kompetensi pegawai yang mengalami perubahan metode *delivery* materi dari tatap muka (*classical/ konvensional*) menjadi *distance learning (online)*. Selain itu, BPK juga merespon dampak utama COVID-19 di lingkungan internal

dengan: menjaga dan memantau kesehatan dan keselamatan pegawai; menyesuaikan perencanaan strategis, operasional dan pemeriksaan agar lebih adaptif; memfokuskan kembali dan realokasi anggaran; serta menerapkan protokol kesehatan dalam pelaksanaan tugas.

Selain perubahan pada internal organisasi, pandemi COVID-19 juga menuntut BPK agar lebih meningkatkan perannya dengan memberikan *insight* dan *foresight* berupa kajian terhadap regulasi kebijakan keuangan negara dan stabilitas sistem keuangan dalam rangka penanganan COVID-19. Perkembangan ini berpotensi mendorong pola kerja baru di lingkungan BPK dengan dukungan sumber daya sesuai skala prioritas.

C. Alur Pikir Pengembangan Renstra

Alur pikir pengembangan renstra dibangun dengan memperhatikan empat hal yang terdiri atas dasar hukum, lingkungan strategis, kondisi saat ini, dan kondisi yang diinginkan. Bagian Dasar Hukum memberi gambaran mandat BPK sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan gambaran tentang *best practices* suatu lembaga SAI. Bagian Lingkungan Strategis memberi gambaran kondisi lingkungan seputar BPK yang melingkupi keberadaan BPK sebagai organisasi baik secara nasional maupun internasional. Sedangkan, bagian Kondisi Saat Ini memberi gambaran *baseline* yang menjelaskan kondisi BPK pada saat Renstra BPK 2020–2024 ini disusun, diantaranya meliputi evaluasi capaian renstra sebelumnya, isu-isu strategis, hasil *peer review*, dan lain sebagainya. Kondisi Saat Ini telah diuraikan dalam Bagian Isu dan Lingkungan Strategis sebelumnya. Alur pikir pengembangan Renstra 2020-2024 dapat diilustrasikan pada gambar 10.



Gambar 10 Alur Pikir Pengembangan Renstra BPK 2020–2024

Selanjutnya, dengan mempertimbangkan dasar hukum, lingkungan strategis, dan kondisi saat ini dirumuskan Kondisi yang Diinginkan pada periode Renstra BPK 2020–2024 yaitu menjadikan BPK sebagai Lembaga Pemeriksa Terpercaya yang Berperan Aktif dalam Mewujudkan Tata Kelola Keuangan Negara yang Berkualitas dan Bermanfaat untuk Mencapai Tujuan Negara, antara lain:

- 1) hasil pemeriksaan yang mampu merespon isu strategis yang menjadi perhatian pemangku kepentingan, menyinergikan pembangunan lintas sektoral dan kewilayahan, serta mengawal implementasi SDGs, yang dituangkan dalam rekomendasi yang berkualitas dan pendapat yang bersifat *insight* dan *foresight*;
- 2) rekomendasi yang *Specific, Measurable, Achievable, Reliable, dan Time Bound* (SMART) dan dapat ditindaklanjuti oleh entitas pemeriksa serta capaian penyelesaian tindak lanjut yang terus meningkat;
- 3) meningkatnya kepercayaan publik atas kualitas dan manfaat, serta dampak hasil pemeriksaan BPK;
- 4) meningkatnya kepercayaan publik atas kualitas dan manfaat penyelesaian ganti kerugian negara;
- 5) tata kelola organisasi yang lebih baik dengan adanya perbaikan berkelanjutan atas kinerja pemeriksaan dan kelembagaan dan berbasis TI dan Komunikasi;

- 6) terwujudnya pusat unggulan pendidikan dan pelatihan pemeriksaan keuangan negara yang dilengkapi dengan kurikulum, metode, dan media pembelajaran yang komprehensif sesuai kebutuhan pengembangan kompetensi, serta didukung fasilitator yang kompeten dan manajemen yang profesional;
- 7) terwujudnya SDM BPK sebagai *human capital* yang unggul dan memiliki kapabilitas yang relevan dengan proses bisnis BPK untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal, serta menjunjung tinggi nilai dasar dan kode etik BPK; dan
- 8) terwujudnya BPK yang berperan aktif dalam mengadaptasi dan mempromosikan *international best practices* serta responsif terhadap agenda-agenda nasional dan global.

BAB II VISI, MISI, NILAI DASAR, TUJUAN, DAN SASARAN STRATEGIS

Dengan mempertimbangkan kondisi capaian kinerja, isu strategis, potensi dan permasalahan, BPK menetapkan visi yang berkesinambungan dengan periode renstra sebelumnya. Periode Renstra BPK terdahulu memiliki tenggat satu tahun dengan periode RPJMN. Hal ini mempertimbangkan sifat pemeriksaan BPK yang pada umumnya setelah pelaksanaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Pada renstra saat ini, periode perencanaan BPK mengalami percepatan menyesuaikan periode perencanaan RPJMN 2020–2024. Kebijakan penyesuaian periode ini bertujuan untuk menyelaraskan strategi pemeriksaan BPK dan pengelolaan keuangan negara sesuai dengan periode program pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah.

Perwujudan visi BPK diupayakan dengan melaksanakan misi yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan dilandasi nilai dasar yang menjadi semangat moral pegawai BPK. Untuk mencapai visi dan misinya, BPK menetapkan tujuan dan sasaran strategis yang mencerminkan kondisi harapan setelah melaksanakan program dan kegiatan selama tahun 2020–2024.

A. Visi BPK

Kesinambungan visi antarperiode renstra menggambarkan kondisi strategis yang ingin dicapai BPK serta peranannya dalam perkembangan keuangan negara. Berikut ini merupakan visi BPK pada tiga periode renstra terdahulu yang turut menjadi dasar dalam menentukan perwujudan BPK di masa mendatang.

Pernyataan visi BPK untuk periode Renstra 2006–2010 adalah *“Menjadi lembaga pemeriksa keuangan negara yang bebas, mandiri dan profesional serta berperan aktif dalam mewujudkan tata kelola keuangan negara yang akuntabel dan transparan”*. Visi tersebut menggambarkan upaya BPK dalam mewujudkan pengembangan tata kelola organisasi, yakni sebagai lembaga pemeriksa keuangan yang bebas, mandiri serta profesional sesuai dengan

amanat Pasal 23E ayat (1) UUD 1945 serta Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan.

BPK menyusun berbagai peraturan pelaksanaan dan sistem prosedur yang dibutuhkan serta pembangunan kantor-kantor BPK Perwakilan sebagai perwujudan upaya peningkatan kelembagaan. Selanjutnya BPK juga berupaya meningkatkan perannya melalui pemeriksaan untuk mewujudkan tata kelola keuangan negara yang akuntabel dan transparan. Dengan demikian, BPK pada periode ini lebih fokus dalam peningkatan kapasitas BPK dari sisi internal organisasi serta melaksanakan mandatnya dalam pemeriksaan keuangan negara yang sesuai dengan amanat UUD 1945.

Visi BPK 2006 - 2010	Visi BPK 2011 - 2015	Visi BPK 2016 - 2019
"Menjadi lembaga pemeriksa keuangan negara yang bebas, mandiri dan profesional serta berperan aktif dalam mewujudkan tata kelola keuangan negara yang akuntabel dan transparan"	"Menjadi lembaga pemeriksa keuangan negara yang kredibel dengan menjunjung tinggi nilai-nilai dasar untuk berperan aktif dalam mendorong terwujudnya tata kelola keuangan negara yang akuntabel dan transparan"	"Menjadi pendorong pengelola keuangan negara untuk mencapai tujuan negara melalui pemeriksaan yang berkualitas dan bermanfaat"

Gambar 11 Perkembangan Visi BPK

Upaya peningkatan peran BPK diwujudkan dengan pelaksanaan berbagai program, seperti reformasi penganggaran, reformasi birokrasi, pembentukan zona integritas, dan lain-lain. Visi BPK untuk periode 2011–2015 adalah *"Menjadi lembaga pemeriksa keuangan negara yang kredibel dengan menjunjung tinggi nilai-nilai dasar untuk berperan aktif dalam mendorong terwujudnya tata kelola keuangan negara yang akuntabel dan transparan"*. Pernyataan visi tersebut merupakan kelanjutan dari visi periode sebelumnya yakni pengembangan kelembagaan dan pemeriksaan sesuai dengan amanat undang-undang. Dalam periode ini, peningkatan kapasitas kelembagaan dilaksanakan dengan melengkapi sistem dan prosedur yang diperlukan serta perbaikan dalam pengelolaan SDM.

Berkaitan dengan tugas pemeriksaan, beberapa pengembangan dilakukan melalui peningkatan kualitas pemeriksaan keuangan, kinerja, dan tujuan tertentu sesuai dengan standar pemeriksaan dari *INTOSAI*. Pemeriksaan kinerja tematik dilaksanakan untuk mengukur capaian kinerja atas topik yang luas atau isu-isu strategis, yang dilakukan oleh beberapa satker dan

meliputi beberapa entitas pemeriksaan dan dilakukan secara berkesinambungan.

Pada periode Renstra 2016–2019, BPK menyatakan visi “*Menjadi pendorong pengelola keuangan negara untuk mencapai tujuan negara melalui pemeriksaan yang berkualitas dan bermanfaat*”. Pernyataan visi tersebut menunjukkan semangat BPK untuk meningkatkan perannya ke luar organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab BPK. Pelaksanaan tugas dan wewenang BPK diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan manfaat hasil pemeriksaan sehingga mampu mendorong pencapaian tujuan negara seperti yang tercantum dalam pembukaan UUD 1945 dengan memperhatikan arah perencanaan pembangunan lima tahunan yang terdapat dalam RPJMN 2015–2019.

Peran BPK dalam perbaikan tata kelola keuangan negara bergeser dari peran sebelumnya, yakni pemeriksaan yang berfokus pada administrasi pengelolaan keuangan negara menjadi lebih dititikberatkan pada capaian substansi (*outcome*) program pembangunan. Arah kebijakan pengembangan kelembagaan BPK ditujukan pada perbaikan operasional pemeriksaan, kualitas hubungan dengan pemangku kepentingan, perbaikan tata kelola organisasi, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya BPK meliputi SDM, sarana dan prasarana, pemanfaatan TI, pengelolaan pengetahuan dan budaya organisasi, serta keuangan.

Peningkatan kualitas dan manfaat hasil pemeriksaan BPK ditujukan untuk memberikan nilai tambah dan manfaat bagi entitas pemeriksaan untuk mendorong tujuan negara melalui perbaikan kebijakan publik dan kualitas anggaran. Dalam periode ini BPK melaksanakan pemeriksaan laporan keuangan yang berbasis akrual, pemeriksaan kinerja atas program prioritas pembangunan nasional dalam RPJMN, serta Pemeriksaan Dengan Tujuan Tertentu (PDTT) yang menekankan pada isu aktual dan permintaan pemangku kepentingan.

Pencapaian visi BPK pada Renstra 2016–2019 dalam mendorong pengelolaan keuangan negara melalui pemeriksaan yang berkualitas dan bermanfaat dapat dilihat dari perkembangan status opini hasil pemeriksaan BPK. Hasil pemeriksaan BPK atas Laporan Keuangan Kementerian dan Lembaga (LKKL)

pada 87 instansi menunjukkan tingkat opini WTP sebesar 65% pada awal periode renstra dan sebesar 94% pada LKKL Tahun 2018. Kenaikan tingkat opini WTP tersebut juga tercapai pada hasil pemeriksaan BPK atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) pada 542 instansi sebesar 58% pada awal periode renstra dan sebesar 82% pada LKPD Tahun 2018. Data tersebut mengindikasikan bahwa BPK mampu meningkatkan kualitas dan manfaat rekomendasi hasil pemeriksaan sehingga dapat ditindaklanjuti oleh entitas pemerintah dan mampu mendorong peningkatan kualitas pengelolaan keuangan negara/daerah.

Sebagai bentuk kesinambungan dengan renstra yang terdahulu, BPK menetapkan Visi BPK 2020–2024 sebagai berikut:

Menjadi Lembaga Pemeriksa Terpercaya yang Berperan Aktif dalam Mewujudkan Tata Kelola Keuangan Negara yang Berkualitas dan Bermanfaat untuk Mencapai Tujuan Negara.

Melalui visi ini, BPK berupaya mengoptimalkan mandatnya untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara secara bebas dan mandiri. Sebagai lembaga negara, BPK akan menunjukkan perannya secara aktif melalui pemeriksaan sebagai bentuk pelaksanaan mandat dan bisnis utamanya. Pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara yang dilakukan oleh Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Lembaga Negara lainnya, Bank Indonesia, Badan Usaha Milik Negara, Badan Layanan Umum, Badan Usaha Milik Daerah, dan lembaga atau badan lain yang mengelola keuangan negara. Lebih dari itu, BPK akan berperan aktif dalam pemeriksaan pada level internasional sebagai bentuk keterlibatan BPK dalam mewujudkan ketertiban dunia.

Oleh karena perannya yang semakin luas, BPK harus meningkatkan kualitas hasil pemeriksaan sehingga mampu memberikan manfaat bagi para pemangku kepentingan dalam rangka perbaikan tata kelola keuangan negara. Peningkatan kualitas dan manfaat atas hasil kinerja BPK sangat diperlukan untuk mendapatkan kepercayaan (*trust*) dari pemangku kepentingan. Kepercayaan publik ini sangat penting bagi BPK karena mandat pemeriksaan yang telah dilaksanakan mendapatkan umpan balik yang positif dari publik. Dengan demikian, BPK juga turut berkontribusi dalam pembangunan dan pencapaian tujuan negara.

BPK akan melaksanakan pemeriksaan di bidang yang strategis. Selain itu, BPK juga mendorong peningkatan kualitas tata kelola keuangan negara dalam rangka mendukung pencapaian tujuan negara. Hal ini dilaksanakan sebagai wujud peran aktif BPK dalam mencapai tujuan negara. Keterkaitan antara tujuan negara dengan berbagai kegiatan BPK adalah sebagai berikut:

- 1) Tujuan negara pertama adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia. Dalam hal ini, BPK berperan melalui pemeriksaan dalam melindungi dan mengawal harta negara agar digunakan sesuai ketentuan demi kemajuan bangsa dan kesejahteraan rakyat;
- 2) Tujuan negara kedua adalah memajukan kesejahteraan umum. Sehubungan dengan tujuan negara ini, BPK melaksanakan pemeriksaan yang selaras dengan agenda pembangunan nasional dan daerah agar dapat menilai keberhasilan dan memberikan rekomendasi yang turut memajukan kesejahteraan umum;
- 3) Tujuan negara ketiga adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam melaksanakan tugasnya, BPK perlu mengembangkan kapasitas organisasi dan menjalin sinergi dengan pihak lain yang mendukung pelaksanaan tugas pemeriksaan. Oleh karena itu, BPK akan berperan aktif dalam meningkatkan tata kelola pengembangan kapasitas pegawai, melalui pendidikan kedinasan atau formal baik dalam maupun luar negeri. BPK juga menyelenggarakan pusat unggulan pendidikan dan pelatihan pemeriksaan keuangan negara bagi internal dan institusi lain yang bekerja untuk dan atas nama BPK. Selain itu, BPK akan meningkatkan kegiatan komunikasi publik yang bersifat edukatif sehingga meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa ini dilakukan BPK melalui program Akuntabilitas untuk Semua (*Accountability for All*) dengan memberikan pemahaman kepada publik mengenai tata kelola dan pertanggungjawaban keuangan negara serta tugas BPK dalam menjaga akuntabilitas keuangan negara;
- 4) Tujuan negara keempat adalah ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

BPK terus menunjukkan komitmen dan peran aktifnya dalam SDGs untuk meningkatkan perdamaian dan kerja sama internasional di bidang pemeriksaan, antara lain dengan berbagai pihak berikut.

- a) Asosiasi lembaga pemeriksa internasional seperti INTOSAI, *Asian Organization of Supreme Audit Institutions (ASOSAI)*, dan *ASEAN Supreme Audit Institutions (ASEANSAI)*. BPK juga aktif dalam berbagai kelompok kerja internasional dalam pengembangan pemeriksaan;
- b) Lembaga Internasional seperti PBB, *International Atomic Energy Agency (IAEA)*, *International Maritime Organization (IMO)* dan lembaga internasional lainnya. Aktivitas global ini perlu dikembangkan untuk membawa nama baik Indonesia dan menguatkan peran BPK di kancah internasional;
- c) Negara sahabat seperti Polandia, Kenya, Malaysia, Latvia, Arab Saudi dan berbagai negara lainnya dalam mengembangkan pemeriksaan, *knowledge sharing*, dan berbagai kegiatan kerja sama lainnya. Kerja sama dengan negara sahabat ini perlu ditingkatkan agar BPK dan lembaga pemeriksa negara sahabat dapat saling memberikan manfaat secara resiprositas atau timbal balik.

B. Misi BPK

Tujuan negara merupakan arah bagi setiap institusi atau organisasi pemerintahan dalam menyusun kebijakan perencanaan program pembangunan yang sejalan dengan RPJPN, RPJMN, dan Rencana Tahunan. BPK memiliki tugas untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab tentang keuangan negara yang bebas dan mandiri. Dalam rangka menjaga kebebasan dan kemandirian, BPK memiliki kewajiban untuk: (1) menjalankan pemeriksaan sesuai dengan SPKN; (2) mematuhi kode etik pemeriksa; dan (3) melaksanakan sistem pengendalian mutu.

Sehubungan dengan upaya pencapaian tujuan negara dan mandat sesuai peraturan perundang-undangan, BPK menetapkan Misi BPK 2020-2024 sebagai berikut:

1. memeriksa tata kelola dan tanggung jawab keuangan negara untuk memberikan rekomendasi, pendapat, dan pertimbangan;

2. mendorong pencegahan korupsi dan percepatan penyelesaian ganti kerugian negara; dan
3. melaksanakan tata kelola organisasi yang transparan dan berkesinambungan agar menjadi teladan bagi institusi lainnya.

Pernyataan misi *pertama* menekankan pada mandat BPK yang tercantum pada UU Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan, bahwa BPK merupakan satu lembaga negara yang bebas dan mandiri dalam memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Jenis pemeriksaan BPK mencakup pemeriksaan keuangan, pemeriksaan kinerja, dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu. Hasil pemeriksaan BPK diharapkan akan memberikan manfaat kepada pemangku kepentingan dalam pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Untuk menjaga kualitas dan manfaat hasil pemeriksaan, BPK berkomitmen untuk menerapkan nilai-nilai dasar sebagai kode etik BPK, standar serta pedoman pemeriksaan. Adapun hasil BPK meliputi LHP, Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester (IHPS), Hasil Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan, Penghitungan Kerugian Negara, Hasil Penyelesaian Kerugian Negara/Daerah, Pendapat BPK, Pemberian Keterangan Ahli, Pertimbangan atas Penyelesaian Kerugian Negara/Daerah, Pertimbangan atas Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP), Pertimbangan atas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), dan Evaluasi BPK atas pemeriksaan akuntan publik. Hasil pemeriksaan BPK tersebut memuat rekomendasi, pendapat dan pertimbangan BPK yang bersifat *insight* dan/atau *foresight* yang menggambarkan dampak pemeriksaan atas peningkatan kualitas tata kelola keuangan negara. Harapan BPK untuk meningkatkan kematangan organisasinya tetap tidak menghilangkan peran *oversight* BPK untuk mencegah penyalahgunaan dan penyelewengan keuangan negara.

Pernyataan misi *kedua* menekankan pada peranan BPK untuk mendorong pencegahan korupsi dan meningkatkan akuntabilitas, efisiensi dan efektivitas pemulihan kerugian negara/daerah. Korupsi telah merugikan keuangan negara dan melanggar hak-hak masyarakat sehingga perlu dicegah dan diberantas. Untuk itu, BPK mengoptimalkan peranannya melalui pemeriksaan dengan merekomendasikan perbaikan Sistem Pengendalian Intern entitas dan peningkatan kepatuhan entitas terhadap peraturan perundang-undangan. Tindak lanjut rekomendasi tersebut dapat mencegah

pelanggaran atau perlawanan hukum yang mengakibatkan kerugian keuangan negara. Hal ini sesuai dengan wewenang BPK untuk menilai dan/atau menetapkan jumlah kerugian negara/daerah beserta pemantauan ganti kerugian yang dilakukan oleh bendahara, pengelola BUMN/BUMD, dan lembaga atau badan lain yang menyelenggarakan keuangan negara. BPK juga melakukan pemantauan penyelesaian ganti kerugian negara/daerah terhadap pegawai negeri bukan bendahara dan pejabat lain serta putusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap.

Pernyataan misi *ketiga* menekankan pada peningkatan transparansi dan akuntabilitas tata kelola organisasi BPK melalui agenda reformasi birokrasi untuk mewujudkan *good governance*. Upaya ini diwujudkan dengan optimalisasi pengelolaan sumber daya organisasi yang terdiri atas SDM (*human capital*), sumber daya informasi (*information capital*), dan pengelolaan sumber daya keuangan (*financial capital*). BPK sebagai lembaga pemeriksa yang berkeinginan untuk menjadi pemeran aktif dalam peningkatan kualitas tata kelola keuangan negara secara berkesinambungan, sudah seharusnya menjadi teladan (*role model*) bagi instansi lain, baik instansi pemerintah maupun nonpemerintah serta lembaga pemeriksa negara lain, dalam pengelolaan keuangan negara.

C. Nilai Dasar BPK

Penyusunan Visi dan Misi pada Renstra BPK 2020–2024 tetap berpijak pada nilai-nilai dasar dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab BPK. Semua pegawai BPK akan selalu memegang nilai-nilai dasar yang terdiri dari:

1. Independensi

Nilai independensi selalu dijunjung tinggi dalam pelaksanaan setiap tugas dan tanggung jawab, baik secara kelembagaan, organisasi, maupun individu. Dalam melaksanakan setiap penugasan pemeriksaan bebas dalam sikap mental dan penampilan dari gangguan pribadi, ekstern, dan/atau organisasi yang dapat mempengaruhi independensi.

2. Integritas

Nilai integritas dibangun dengan mengedepankan sikap yang jujur, objektif, dan tegas dalam menerapkan prinsip, nilai, dan keputusan.

3. Profesionalisme

Nilai profesionalisme dikembangkan dengan menerapkan prinsip kehati-hatian, ketelitian, dan kecermatan, serta berpedoman kepada standar yang berlaku.

D. Tujuan

BPK mempunyai peran strategis melalui pemeriksaan dalam rangka mengawal pengelolaan keuangan negara agar program pembangunan nasional dapat mencapai tujuan negara. Pemeriksaan keuangan negara akan memberikan keyakinan yang memadai terhadap objek pemeriksaan. Proses pemeriksaan meliputi perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan. Pemeriksaan dilakukan dalam rangka mendorong tata kelola keuangan negara yang baik melalui perolehan keyakinan bahwa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara telah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

Pelaksanaan peran strategis BPK dalam melakukan pemeriksaan keuangan negara pada periode 2020–2024 dielaborasi dalam visi dan misi Renstra BPK 2020–2024. Untuk memastikan tercapainya visi dan pelaksanaan misi tersebut, BPK menetapkan tujuan sebagai berikut:

Meningkatnya tata kelola keuangan negara yang berkualitas dan bermanfaat.

Tujuan tersebut membawa semangat bahwa pelaksanaan mandat pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara harus memberikan dampak positif bagi para pemangku kepentingan. Hasil pemeriksaan BPK harus memberikan dampak peningkatan tata kelola keuangan negara yang berkualitas dan bermanfaat. Peningkatan kualitas dan manfaat tata kelola keuangan negara diantaranya dapat dilihat dari pengelolaan yang terstandardisasi dan mematuhi peraturan, terdapat sistem pengendalian intern yang memadai dalam pengelolaan anggaran negara, tujuan dan *output* organisasi tercapai dengan efisien dan efektif, dan penyajian pertanggungjawaban yang memadai sesuai dengan standar. Dengan demikian, keuangan negara dapat digunakan untuk melaksanakan program-program pembangunan pemerintah yang bermanfaat bagi rakyat.

E. Sasaran Strategis

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuannya, BPK menetapkan Sasaran Strategis periode 2020-2024 sebagai berikut:

Meningkatnya pemanfaatan rekomendasi, pendapat, dan pertimbangan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara serta penyelesaian ganti kerugian negara yang didukung tata kelola organisasi berkinerja tinggi.

Sasaran Strategis merupakan kondisi yang akan dicapai secara nyata oleh BPK yang tercermin dari keberhasilan program kegiatan organisasi. Hasil pemeriksaan mencakup rekomendasi, pendapat, pertimbangan dan penyelesaian ganti rugi merupakan hasil dari program teknis yang menjadi produk utama BPK. Selain itu, BPK juga berkomitmen untuk menjaga tata kelola organisasi agar berkinerja tinggi sebagai hasil dari program generik yang mendukung pelaksanaan pemeriksaan.

Dengan Sasaran Strategis tersebut, BPK ingin memastikan bahwa entitas pemeriksaan dan para pemangku kepentingan memanfaatkan hasil pemeriksaannya. Melalui pemanfaatan hasil pemeriksaan oleh entitas, hasil pemeriksaan BPK turut berperan aktif dalam memperbaiki pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara sehingga dampak hasil pemeriksaan dapat dirasakan oleh seluruh pemangku kepentingan.

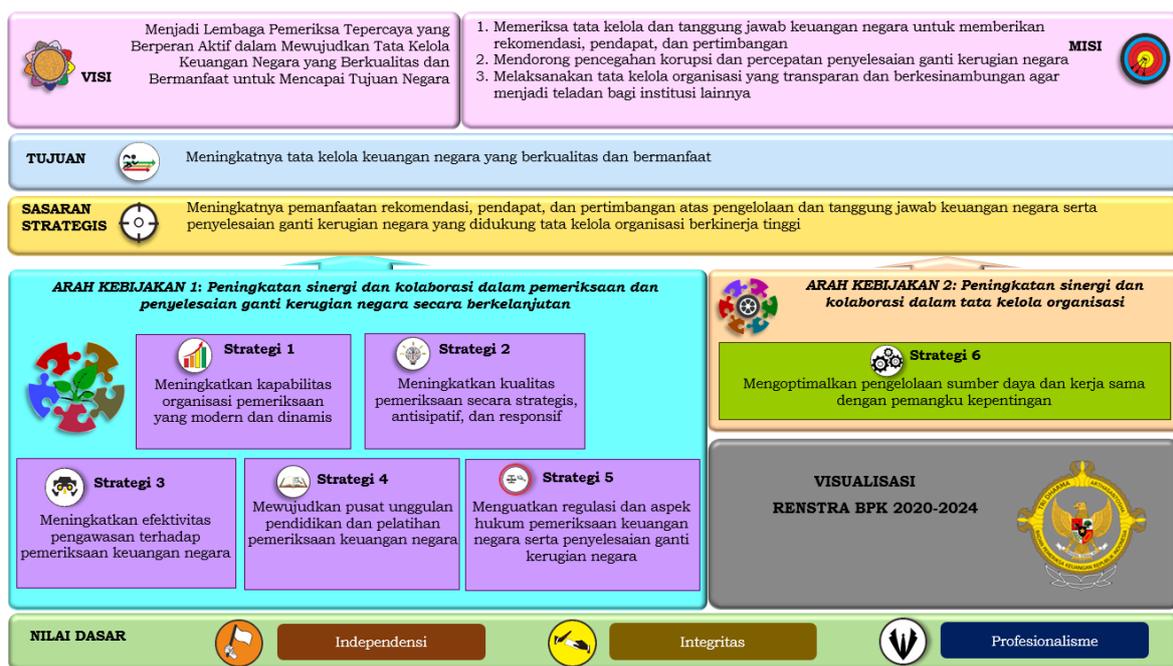
Selain itu, BPK ingin berperan aktif meningkatkan penyelesaian ganti kerugian negara/daerah terhadap bendahara, pengelola BUMN/D, dan pengelola badan/lembaga lain yang mengelola keuangan negara. Peningkatan kualitas dan manfaat penyelesaian ganti kerugian negara ditunjukkan dengan meningkatnya jumlah kerugian negara yang dipulihkan.

Dalam rangka meningkatkan pemanfaatan rekomendasi, pendapat, dan pertimbangan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara serta penyelesaian ganti kerugian negara, BPK memastikan adanya tata kelola pemerintahan (*good government governance*) yang baik. Hal ini penting untuk menyelenggarakan pemerintahan negara yang sinergis dengan menjaga kolaborasi konstruktif antara institusi, lembaga negara, swasta dan masyarakat. Peningkatan kualitas dan manfaat tata kelola organisasi yang bersih, akuntabel, dan berkinerja tinggi ditunjukkan dengan berjalannya

reformasi birokrasi. Area perubahan yang menjadi sasaran reformasi birokrasi yaitu organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, SDM, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, pola pikir (*mindset*), dan budaya kerja (*culture set*).

Untuk mengukur keberhasilan Sasaran Strategis “*Meningkatnya pemanfaatan rekomendasi, pendapat, dan pertimbangan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara serta penyelesaian ganti kerugian negara yang didukung tata kelola organisasi berkinerja tinggi*”, BPK menetapkan indikator-indikator sebagai berikut: (1) tingkat kualitas dan manfaat tata kelola keuangan negara berdasarkan hasil pemeriksaan BPK; (2) indeks kepuasan pemangku kepentingan atas manfaat hasil pemeriksaan; dan (3) nilai *quality assurance* reformasi birokrasi.

Sasaran Strategis merupakan bentuk operasional untuk mencapai Visi, Misi, dan Tujuan. Untuk mencapai Sasaran Strategis, BPK merumuskan arah kebijakan dan strategi. Bentuk visualisasi hubungan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran Strategis, Arah Kebijakan, dan Strategi dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar 12 Visualisasi Renstra BPK 2020–2024

BAB III ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI, DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

Untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis, BPK merumuskan arah kebijakan, strategi, kerangka regulasi dan kerangka kelembagaan. Arah kebijakan dan strategi BPK menunjukkan hubungan lintas program dan keselarasan hierarki kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai sasaran program. Kerangka regulasi merupakan rencana pembentukan peraturan yang akan disusun untuk memfasilitasi, mendorong dan mendukung perwujudan visi dan misi BPK. Kerangka kelembagaan merupakan rencana pemenuhan kebutuhan fungsi dan struktur organisasi untuk meningkatkan kinerja BPK.

A. Arah Kebijakan dan Strategi BPK

Dalam rangka mendukung tercapainya sasaran strategis dan tujuan BPK, diperlukan arah kebijakan dan strategi. Renstra BPK periode 2020–2024 menetapkan dua arah kebijakan sebagai berikut:

1. Peningkatan Sinergi dan Kolaborasi dalam Pemeriksaan dan Penyelesaian Ganti Kerugian Negara Secara Berkelanjutan

Dalam rangka mewujudkan visi menjadi lembaga negara yang ingin menjadi pemeran aktif terpercaya dalam mewujudkan tata kelola keuangan negara yang berkualitas untuk mencapai tujuan negara, arah kebijakan BPK yang pertama ditekankan pada peningkatan sinergi dan kolaborasi dalam pemeriksaan dan penyelesaian ganti kerugian negara secara berkelanjutan. Terdapat lima strategi yang akan dilaksanakan untuk mendukung arah kebijakan ini, dengan rincian sebagai berikut:

Strategi 1 – Meningkatkan Kapabilitas Organisasi Pemeriksaan yang Modern dan Dinamis

Strategi ini merupakan strategi BPK dalam meningkatkan kapabilitas dan ketangkasan (*agility*) organisasi BPK selaku lembaga pemeriksa eksternal pemerintah melalui perencanaan terintegrasi, penelitian dan pengembangan serta evaluasi dan pelaporan, dengan tetap mempertimbangkan

perkembangan teknologi serta perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal organisasi baik secara nasional maupun global.

Melalui implementasi strategi ini, BPK akan meningkatkan dan menyempurnakan kondisi organisasi saat ini. Kondisi saat ini yang diidentifikasi pada strategi ini merupakan hasil dari penilaian mandiri dengan menggunakan pendekatan SAI PMF *self assessment* yaitu pada Domain B (Tata Kelola Internal dan Etika) dan Domain C (Kualitas Pemeriksaan dan Pelaporan) dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan tantangan. Indikator SAI PMF yang relevan dengan strategi ini mencakup SAI-3 Siklus Perencanaan Strategis, SAI-5 Audit yang dilakukan Pihak Eksternal, SAI-6 Kepemimpinan dan Komunikasi Internal, SAI-7 Perencanaan Audit yang Menyeluruh, SAI-8 Cakupan Audit, SAI-12 Standar Audit Kinerja dan Manajemen Mutu, SAI-13 Proses Audit Kinerja, dan SAI-14 Hasil Audit Kinerja.

Beberapa kondisi saat ini yang perlu diperhatikan antara lain sebagai berikut:

- a. proses perencanaan strategis dan operasional telah dilakukan secara efektif serta telah mempertimbangkan kebutuhan dan harapan pemangku kepentingan. Namun efektifitas dalam proses pengembangan kapasitas manajemen perubahan dan manajemen pengetahuan serta partisipasi dalam proses penyusunan perencanaan strategis dan kebijakan pemeriksaan perlu ditingkatkan;
- b. belum terintegrasinya sistem pengelolaan kinerja organisasi dan kinerja individu;
- c. kapasitas SDM pengelola risiko belum memadai;
- d. kualitas usulan bahan pendapat yang bervariasi sehingga belum seluruhnya dapat langsung dijadikan Pendapat BPK;
- e. penyusunan IHP belum sepenuhnya memanfaatkan sistem informasi;
- f. pertimbangan SAP tidak selalu diberikan kepada Komite Standar Akuntansi Pemerintahan secara tepat waktu;
- g. pelaksanaan manajemen pengetahuan belum optimal;
- h. pemanfaatan atas perangkat lunak dan hasil kajian belum optimal karena BPK belum menyosialisasikan seluruh metodologi pemeriksaan inti seperti petunjuk pelaksanaan/petunjuk teknis kepada seluruh pemeriksa dan penunjang pendukung; dan

- i. evaluasi pelaporan hasil pemeriksaan belum seluruhnya digunakan untuk meningkatkan kualitas pemeriksaan BPK.

Pelaksanaan Strategi 1 ini diupayakan untuk mencapai beberapa kondisi yang akan dicapai dalam periode Renstra BPK 2020–2024. Adapun beberapa kondisi yang diharapkan adalah: (i) terimplementasinya kebijakan pemeriksaan dan pengembangan kelembagaan yang komprehensif dan didukung manajemen pengetahuan dan manajemen perubahan yang berkesinambungan; (ii) meningkatnya kinerja organisasi dan terintegrasi dengan kinerja individu yang produktif dikaitkan dengan penghargaan yang adil dan kompetitif; (iii) meningkatnya reputasi BPK melalui penerapan manajemen risiko yang mendorong peningkatan nilai tambah organisasi, melindungi nilai dasar, dan memastikan tercapainya tujuan organisasi; (iv) meningkatnya pemberian pendapat BPK yang strategis dan bersifat *insight* dan *foresight*; (v) pemangku kepentingan memanfaatkan IHP sebagai bahan pengambilan keputusan sesuai tugas dan kewenangannya; (vi) pertimbangan BPK atas SAP dan SPIP diberikan secara tepat waktu sehingga menambah nilai guna dalam pengembangan dan penyempurnaan SAP dan SPIP, (vii) terwujudnya BPK sebagai organisasi pembelajar melalui budaya *sharing* pengetahuan dan pengalaman terbaik untuk penyempurnaan pengembangan berkelanjutan yang terkompilasi sebagai aset pengetahuan organisasi; (viii) terwujudnya hasil pemeriksaan yang berkualitas dan tata kelola kelembagaan yang baik berdasarkan standar dan perangkat lunak (pedoman/petunjuk pelaksanaan/petunjuk teknis/panduan/Prosedur Operasi Standar) yang lengkap, sejalan dengan *best practices* internasional, dan memenuhi kebutuhan pengguna; (ix) meningkatnya kontribusi BPK di lingkup nasional maupun internasional dalam menginternalisasi dan mengeksternalisasi metodologi serta SPKN sesuai dengan *best practices*; dan (x) evaluasi hasil pemeriksaan dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pelaporan pemeriksaan BPK.

Untuk mewujudkan kondisi yang diharapkan, BPK merencanakan beberapa aktivitas sebagai berikut:

- a. Meningkatkan sinergi dan kolaborasi dengan pihak internal dan eksternal dalam proses penyusunan renstra, serta meningkatkan kapabilitas manajemen pengetahuan dan manajemen perubahan melalui komunikasi strategis dalam rangka implementasi renstra. Dalam menjalankan

aktivitas tersebut, BPK akan melakukan penguatan perencanaan strategi pemeriksaan dengan melakukan sinergi dengan perencana pembangunan pemerintah;

- b. Membangun sistem pengelolaan kinerja organisasi dan kinerja individu berbasis TI dan komunikasi yang kompatibel dengan sistem merit. BPK akan menyusun perencanaan yang berorientasi pada kinerja yang mencerminkan tujuan yang hendak dicapai organisasi hingga proses kaskade kepada setiap individu pegawai;
- c. Membangun perangkat manajemen risiko, kapasitas organisasi, integrasi dengan proses bisnis organisasi, dan budaya sadar risiko. Manajemen risiko adalah proses mitigasi dan eksploitasi risiko suatu organisasi ke tingkat yang dapat diterima/diharapkan yang sejalan dengan tujuan/sasaran organisasi. Pelaksanaan manajemen risiko di BPK yang telah diinisiasi dengan kebijakan BPK pada periode renstra sebelumnya perlu disempurnakan secara berkelanjutan. Penerapan manajemen risiko saat ini perlu diukur untuk mengetahui sejauh mana tingkat kematangannya. Secara umum, terdapat lima *level* kematangan penerapan manajemen risiko yaitu:
 - 1) *Level 1 Ad hoc*. Penerapan tergantung pada individu perorangan;
 - 2) *Level 2 Preliminary*. Risiko didefinisikan dengan cara yang berbeda; dikelola secara silo;
 - 3) *Level 3 Defined*. Kerangka penilaian terhadap risiko mulai teratur. Pimpinan memberikan perhatian terhadap risiko yang dihadapi organisasi; rencana mitigasi dengan memprioritaskan risiko yang tinggi;
 - 4) *Level 4 Integrated*. Aktivitas manajemen risiko organisasi terkoordinasi di seluruh proses bisnis; menggunakan perangkat manajemen risiko, pemantauan risiko keseluruhan organisasi, pengukuran dan pelaporan terstandar;
 - 5) *Level 5 Optimized*. Integrasi risiko dalam perencanaan strategis, pendanaan, dan dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Sistem peringatan dini untuk memberitahukan pimpinan atau pemilik risiko apabila risiko berada di atas batas yang ditetapkan (*risk tolerance*).

Tingkat *level* kematangan manajemen risiko ini memungkinkan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan tata kelola dan manajemen risiko antara lain melalui

pengembangan perangkat manajemen risiko, kapasitas pegawai, integrasi dengan proses bisnis organisasi, dan budaya sadar risiko di BPK;

- a. Merumuskan tema yang strategis untuk menjadi panduan satker-satker pemeriksa dalam menyusun usulan bahan pendapat BPK;
- b. Menyempurnakan dan mengoptimalkan mekanisme serta memanfaatkan sistem informasi dalam penyusunan IHP. Pengelolaan evaluasi dan pelaporan hasil pemeriksaan terus ditingkatkan dalam mendukung peningkatan kualitas hasil evaluasi dan pelaporan hasil pemeriksaan dengan menerapkan mekanisme basis data tunggal (*single database*) di lingkungan BPK. *Single database* ini dapat didukung dengan adanya pemanfaatan TI yang telah terintegrasi dan sesuai dengan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE);
- c. Mempercepat proses perumusan bahan pertimbangan untuk setiap usulan penyempurnaan maupun pengembangan SAP dan SPIP. BPK memberikan referensi penting melalui pengembangan kajian dan penelitian yang berkualitas;
- d. Membangun basis data pengetahuan terkait pemeriksaan, riset, pengalaman terbaik, dan kebijakan publik yang lengkap dan mudah diakses. Budaya *sharing* yang telah mulai dilakukan pada renstra sebelumnya akan terus dikembangkan dalam renstra periode ini. Kemudahan akses pengetahuan dan berjalannya budaya *sharing* menunjukkan ditingkat mana kematangan manajemen pengetahuan dalam mengidentifikasi bagaimana data, informasi, dan pengetahuan dikelola di BPK. Menurut *American Productivity and Quality Center* terdapat 5 (lima) tingkat kematangan manajemen pengetahuan, yaitu *initiate*, *develop*, *standardize*, *optimize*, dan *innovate*. Setiap tingkat kematangan manajemen pengetahuan memiliki karakteristik sebagai berikut.
 - 1) *Initiate*: terdapat kesadaran yang semakin besar akan pentingnya manajemen pengetahuan;
 - 2) *Develop*: terdapat praktik-praktik manajemen pengetahuan yang bersifat lokal dan berulang;
 - 3) *Standardize*: terdapat metode-metode dan proses-proses manajemen pengetahuan yang digunakan secara umum;
 - 4) *Optimize*: proses-proses manajemen pengetahuan telah diukur dan bersifat adaptif;

- 5) *Innovate*: terdapat perbaikan proses manajemen pengetahuan secara berkelanjutan.
- e. Memutakhirkan pengetahuan atas perkembangan standar, perangkat lunak, dan *best practices* internasional dalam rangka pengembangan perangkat lunak pemeriksaan untuk memenuhi kebutuhan internal dan eksternal BPK agar lebih adaptif, *agile*, dan berbasis TI. Aktivitas ini akan didukung oleh kegiatan kehumasan dan kerja sama internasional yang menghubungkan (*channelling*) BPK dengan pemangku kepentingan terutama lembaga internasional;
 - f. Menyempurnakan dan mengembangkan metodologi dan kajian sesuai *best practices* yang mendukung kebijakan pemeriksaan dan kelembagaan. Dalam aktivitas ini, BPK akan menginternalisasi (proses mengadopsi perangkat lunak atau praktik-praktik terbaik internasional ke dalam organisasi BPK) *international best practices* dan mengeksternalisasi (mempromosikan perangkat lunak dan praktik-praktik terbaik BPK ke dalam lingkup internasional) praktik-praktik terbaik sesuai pengalaman internal untuk menjadi referensi bagi lembaga lain. Internalisasi dilakukan melalui, antara lain, (1) pemutakhiran pengetahuan tentang perangkat lunak internasional, seperti ISSAI, (2) identifikasi kebutuhan pengembangan perangkat lunak BPK, (3) identifikasi perangkat lunak atau praktik internasional yang sesuai dengan kebutuhan BPK, dan (4) proses adopsi ke dalam perangkat lunak BPK. Eksternalisasi dapat dilakukan dengan, antara lain (1) pemutakhiran pengetahuan tentang perangkat lunak internasional, seperti ISSAI, (2) identifikasi perangkat lunak atau praktik BPK yang dapat dilakukan di negara lain dan belum termuat dalam perangkat lunak internasional, dan (3) promosi praktik dan perangkat lunak BPK ke lingkup internasional;
 - g. Menyusun kebijakan dan memperbaiki proses evaluasi pelaporan pemeriksaan BPK;
 - h. Meningkatkan respon terhadap kondisi lingkungan pemeriksaan yang terdampak COVID-19 melalui perumusan usulan kebijakan pemeriksaan, *benchmarking* kebijakan pemeriksaan dari *best practices* yang berlaku pada berbagai organisasi internasional dan nasional, penyusunan panduan pemeriksaan yang aplikatif, perbaikan proses bisnis dan perangkat lunak pemeriksaan yang lebih efektif dan adaptif terhadap dinamika perubahan global, pelaksanaan komunikasi dan koordinasi virtual untuk meningkatkan efektivitas evaluasi dan pelaporan hasil

pemeriksaan, serta berbagai aktivitas dinamis lainnya. Selain itu, BPK akan menyiapkan pola kerja dan mengadakan rekalkulasi kebutuhan sumber daya dalam rangka menyesuaikan kondisi baru pascapandemi COVID-19.

Ukuran keberhasilan dalam pencapaian Strategi 1 dapat dilihat dari indikator: (a) tingkat kepuasan atas integrasi perencanaan; (b) tingkat kematangan manajemen pengetahuan; (c) tingkat kematangan penerapan manajemen risiko; (d) tingkat kematangan penerapan manajemen perubahan; (e) tingkat pemenuhan pendapat BPK; (f) indeks kepuasan pemangku kepentingan atas ikhtisar hasil pemeriksaan; (g) tingkat pemenuhan pertimbangan atas SAP atau SPIP; (h) indeks mutu organisasi; (i) tingkat keterterapan perangkat lunak bidang pemeriksaan dan kelembagaan; (j) tingkat kualitas pelaporan hasil pemeriksaan BPK.

Strategi 2 – Meningkatkan Kualitas Pemeriksaan Secara Strategis, Antisipatif, dan Responsif

BPK akan mendalami kebijakan dan masalah publik dengan memperhatikan isu strategis yang menjadi perhatian masyarakat atau pemangku kepentingan. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kematangan organisasi ke level *insight* dan *foresight*, serta memantapkan peran BPK untuk menjadi *focal point* dalam berkontribusi mengawal pelaksanaan RPJMN 2020–2024 dan implementasi SDGs sebagai agenda internasional.

Untuk mencapai hal tersebut, BPK perlu meningkatkan kualitas pemeriksaan sesuai mandat, memenuhi permintaan pemangku kepentingan, dan pemeriksaan yang memperhatikan isu publik secara strategis, antisipatif, dan responsif. Strategi pemeriksaan BPK bersifat strategis karena akan memperhatikan unsur tematik, holistik, integratif, dan spasial sebagaimana menjadi karakter agenda pembangunan nasional yang diusung dalam RPJMN 2020–2024. Dengan memperhatikan unsur ini, BPK akan dapat melakukan pemeriksaan secara komprehensif mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pada seluruh kementerian/lembaga terkait dengan mengoptimalkan seluruh satker yang dimiliki BPK sesuai dengan kewenangan dan portofolionya masing-masing. Hal ini akan menghasilkan rekomendasi pemeriksaan dan bahan pendapat yang lebih berkualitas, serta

berdampak signifikan sebagai bahan perbaikan pemerintah di masa yang akan datang.

Karakter pemeriksaan yang bersifat strategis adalah sebagai berikut:

- a. Tematik – Berkaitan dengan tema tertentu BPK menyelaraskan tema pemeriksaan yang akan dilakukan dengan agenda pembangunan serta kejadian luar biasa seperti krisis dan bencana yang bersifat nasional dan global seperti pandemi COVID-19, sehingga hasil pemeriksaan BPK akan lebih aktual dan lebih optimal dalam mengawal program-program strategis Pemerintah agar dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat.
- b. Holistik – Secara menyeluruh mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi Pemeriksaan BPK akan dilaksanakan secara menyeluruh mulai dari tahap perencanaan sampai dengan *monitoring* dan evaluasi, dengan mengupayakan melihat implementasi seluruh prioritas pembangunan sehingga selaras dengan prinsip “*no one left behind*” yang diusung SDGs. Pemeriksaan secara holistik juga akan memudahkan BPK dalam mengidentifikasi akar permasalahan dan memberikan rekomendasi yang lebih komprehensif kepada pemangku kepentingan untuk perbaikan ke depannya.
- c. Integratif – Terpadu secara lintas sektor baik internal maupun eksternal Pemeriksaan BPK akan menilai dan mengevaluasi kebijakan Pemerintah secara terintegrasi pada seluruh kementerian/lembaga secara lintas sektor, sehingga memerlukan adanya sinergi dari seluruh sumber daya yang dimiliki BPK sesuai dengan portofolionya. Sinergi antarsatker tersebut antara lain dapat dioptimalkan dengan pemanfaatan *big data analytics* dan automasi proses bisnis pemeriksaan dengan memanfaatkan berbagai aplikasi. Dengan demikian, kesimpulan dan rekomendasi pemeriksaan yang diberikan BPK akan dapat mencakup seluruh kementerian/lembaga yang berperan dalam kebijakan/program yang diperiksa.
- d. Spasial – Memperhatikan tata ruang dan lokasi pelaksanaan kebijakan/program Pemeriksaan BPK akan memperhatikan aspek spasial atau tata ruang di tempat kebijakan/program tersebut dilaksanakan, untuk memastikan keberhasilan kebijakan/program pada setiap wilayah.

Pemeriksaan BPK memiliki karakteristik antisipatif dengan menangkap/memeriksa suatu isu, sebelum isu tersebut menjadi besar. Dengan demikian BPK dapat menjalankan perannya dalam mengantisipasi dampak dari sebuah kebijakan pemerintah, dan memprediksi risiko yang akan timbul di jangka menengah/jangka panjang. Selain itu, BPK juga harus tanggap dalam merespon isu strategis yang berkembang di lingkungan nasional maupun internasional, serta memperhatikan permintaan pemangku kepentingan dengan tetap mempertahankan independensi BPK.

Pemeriksaan BPK juga bersifat responsif atau lebih tanggap dalam menangkap isu strategis dan permintaan pemangku kepentingan. Sebagai lembaga pemeriksa yang independen, BPK memiliki kebebasan dan kemandirian dalam merencanakan, melaksanakan, dan melaporkan hasil pemeriksaan. Namun, BPK juga dapat melaksanakan pemeriksaan berdasarkan permintaan dari lembaga perwakilan, melakukan pemeriksaan investigatif, perhitungan kerugian negara dan pemberian keterangan ahli berdasarkan permintaan dari IPH/pemangku kepentingan lainnya. Untuk kedepannya, BPK akan lebih responsif dalam menangkap isu strategis yang berkembang di masyarakat, serta menindaklanjuti permintaan pemeriksaan dan permintaan investigasi dari para pemangku kepentingan untuk mendorong percepatan terwujudnya tata kelola keuangan negara yang bersih, transparan, dan bebas korupsi.

Sesuai dengan mandat Pasal 23E, Pasal 23F, dan Pasal 23G UUD 1945, jumlah entitas pemeriksaan BPK mencakup 86 Kementerian/Lembaga, 542 Pemerintah Daerah dan 115 BUMN (belum termasuk anak perusahaan). Banyaknya entitas pemeriksaan tersebut menjadi tantangan bagi BPK yang hanya memiliki pemeriksa sebanyak 4.059 orang. Oleh sebab itu, untuk memastikan terjaminnya kualitas pemeriksaan yang diharapkan, BPK akan menetapkan standar *mandays* pemeriksaan yang dihitung berdasarkan beban kerja masing-masing pemeriksa, dengan mempertimbangkan kompleksitas entitas yang diperiksa dan jumlah sumber daya yang dimiliki. Semakin kompleks suatu objek pemeriksaan, maka akan semakin banyak pula sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan pemeriksaan tersebut. Penerapan standar *mandays* ini akan berdampak pada manajemen pemeriksaan di BPK, keluaran LHP yang dihasilkan, serta pola pendistribusian sumber daya pemeriksa BPK antarsatker.

Seluruh kegiatan pemeriksaan yang dilaksanakan BPK, baik itu pemeriksaan keuangan, pemeriksaan kinerja, maupun PDTT, untuk ke depannya akan meningkatkan cakupan pemanfaatan *big data analytics* dan pendekatan *risk Based Audit* (RBA). Dengan pendekatan RBA, pemeriksa menetapkan fokus pemeriksaan dengan mengidentifikasi area audit yang berisiko karena adanya risiko bawaan dan risiko pengendalian. Implementasi RBA dalam pemeriksaan akan meningkatkan kinerja pemeriksa karena dapat melakukan tugas secara lebih efektif, efisien, dan terfokus pada area yang berisiko.

Strategi pemeriksaan ini dalam pelaksanaannya akan diterapkan pada kegiatan pemeriksaan BPK dengan rincian sebagai berikut:

a. Pelaksanaan Pemeriksaan Sesuai Mandat

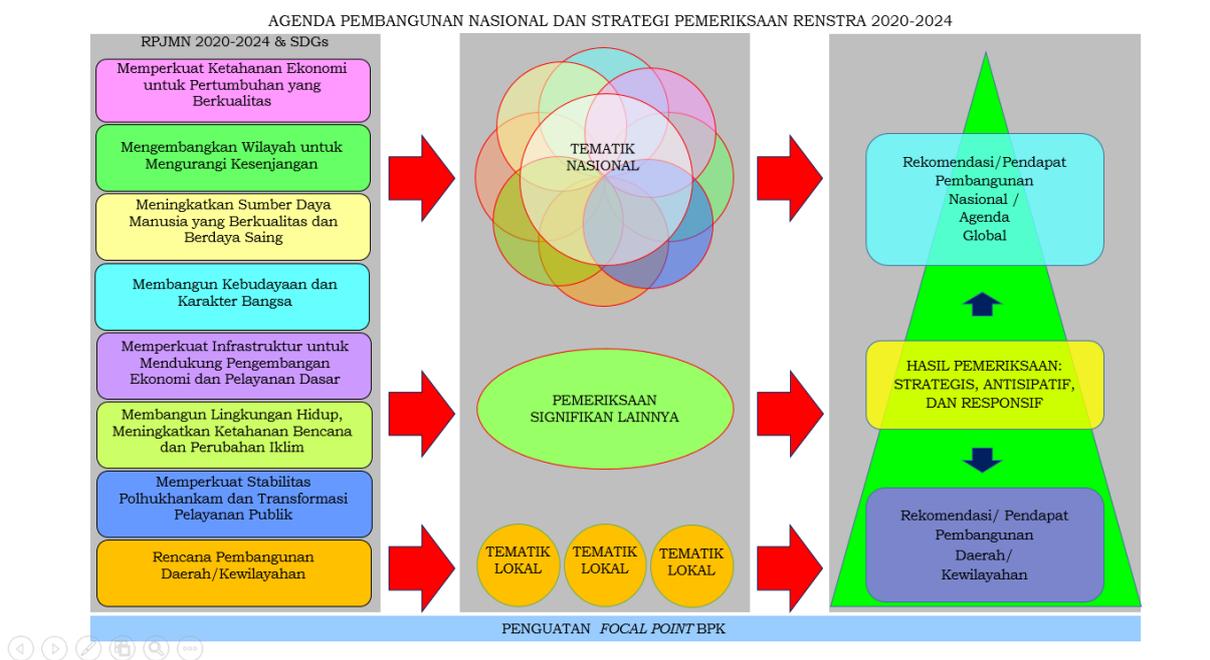
BPK memiliki mandat diantaranya untuk melakukan pemeriksaan atas Laporan Keuangan Pemerintah, Otoritas Jasa Keuangan, Bank Indonesia, dan Lembaga Penjamin Simpanan. Selain itu, BPK juga mendapat mandat untuk melakukan pemeriksaan atas pertanggungjawaban bantuan keuangan partai politik sebagaimana diatur dalam UU Nomor 2 Tahun 2011 tentang Partai Politik, melakukan pemeriksaan akuntabilitas atas pelaksanaan pencetakan, pengeluaran, dan pemusnahan rupiah sesuai UU Nomor 7 Tahun 2011 tentang Mata Uang, melakukan pemeriksaan atas pertanggungjawaban keuangan atas penyelenggaraan Pemilu di KPU sesuai penjelasan Pasal 14 dan Pasal 20 UU Nomor 7 Tahun 2017 tentang Pemilihan Umum, dan menjadi pengawas eksternal penyelenggaraan haji dan umrah sesuai yang diamanatkan dalam UU Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Haji dan Umrah.

Dalam melaksanakan mandat tersebut, BPK perlu menyusun strategi dan alokasi sumber daya yang memadai agar antisipatif dan reaktif terhadap isu-isu strategis yang berkembang pada saat pelaksanaan pemeriksaan. BPK juga perlu menyiapkan strategi untuk mengantisipasi adanya penambahan mandat pemeriksaan selain yang telah ada saat ini. Strategi ini diperlukan untuk memastikan seluruh objek penugasan pemeriksaan sesuai mandat dapat diperiksa sesuai dengan standar dan batas waktu yang telah ditentukan.

b. Pelaksanaan Pemeriksaan Tematik

Dalam Renstra BPK 2020–2024, peran BPK dalam pencapaian tujuan bernegara melalui pemeriksaannya akan terus ditingkatkan. Dengan semakin membaiknya opini laporan keuangan pemerintah pusat dan daerah, BPK dapat lebih meningkatkan fokusnya pada pemeriksaan tematik untuk menilai dan mendorong perbaikan terhadap program pembangunan pemerintah.

Salah satu upaya yang akan dilakukan BPK dalam menilai dan mendorong perbaikan terhadap program pembangunan pemerintah adalah dengan menyelaraskan tema pemeriksaan BPK dengan agenda pembangunan yang menjadi fokus Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional/Daerah (RPJMN/RPJMD) 2020–2024 dengan mempertimbangkan implementasi agenda SDGs pada masing-masing agenda tersebut. Dalam melaksanakan pemeriksaan SDGs, BPK menerapkan panduan dari IDI’s SDGs *Audit Model* (ISAM) yang dibuat berdasarkan ISSAI. Penyelarasan tema untuk pemeriksaan tematik nasional difokuskan pada isu yang menjadi perhatian bersama (*focal point*) para pemangku kepentingan, dan dilaksanakan secara lintas satker sebagai sarana untuk meningkatkan sinergi dan kolaborasi antarsatker di BPK untuk menghasilkan rekomendasi, pendapat, atau pertimbangan yang lebih komprehensif sebagaimana diilustrasikan pada gambar 13 berikut.



Gambar 13 Alur Pikir Strategi Pemeriksaan Renstra BPK 2020–2024

Dari gambar tersebut, penyelarasan tema pemeriksaan BPK dengan RPJMN/RPJMD 2020–2024 akan dilaksanakan melalui pemeriksaan tematik nasional/lokal dan pemeriksaan signifikan lainnya. Berdasarkan RPJMN 2020–2024, terdapat 7 (tujuh) agenda pembangunan nasional dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Agenda penguatan ketahanan ekonomi memiliki sasaran yaitu pertama, meningkatnya daya dukung dan kualitas sumber daya ekonomi sebagai modalitas bagi pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Sasaran ini akan dicapai melalui upaya: (a) pemenuhan kebutuhan energi dengan mengutamakan EBT; (b) peningkatan kuantitas/ ketersediaan air untuk mendukung pertumbuhan ekonomi; (c) peningkatan ketersediaan, akses, dan kualitas konsumsi pangan; dan (d) peningkatan pengelolaan kemaritiman dan kelautan. Sasaran kedua adalah meningkatnya nilai tambah, lapangan kerja, ekspor dan daya saing perekonomian, yang meliputi: (a) penguatan kewirausahaan dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah; (b) peningkatan nilai tambah, lapangan kerja, dan investasi di sektor riil, dan industrialisasi (c) peningkatan ekspor bernilai tambah tinggi dan penguatan Tingkat Kandungan Dalam Negeri; dan (d) penguatan pilar pertumbuhan dan daya saing ekonomi;
- 2) Agenda pengembangan wilayah ditujukan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan pemenuhan pelayanan dasar dengan memperhatikan harmonisasi antara rencana pembangunan dengan pemanfaatan ruang. Sasaran dari agenda ini adalah: (a) meningkatnya pemerataan antarwilayah (antara Kawasan Barat Indonesia-Kawasan Timur Indonesia dan Jawa-Luar Jawa); (b) meningkatnya keunggulan kompetitif pusat-pusat pertumbuhan wilayah; (c) meningkatnya kualitas dan akses pelayanan dasar, daya saing serta kemandirian daerah; dan (d) meningkatnya sinergi pemanfaatan ruang dan wilayah;
- 3) Agenda pembangunan SDM dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas dan daya saing SDM yaitu SDM yang sehat dan cerdas, adaptif, inovatif, terampil, dan berkarakter. Sasaran yang ingin dicapai dari agenda ini adalah: (a) terwujudnya pengendalian penduduk dan menguatnya tata kelola kependudukan; (b)

- meningkatnya perlindungan sosial bagi seluruh penduduk; (c) terpenuhinya layanan dasar; (d) meningkatnya kualitas anak, perempuan, dan pemuda; (e) terwujudnya pengentasan kemiskinan; dan (f) meningkatnya produktivitas dan daya saing;
- 4) Agenda revolusi mental dan pembangunan kebudayaan ditujukan untuk mewujudkan negara-bangsa yang maju, modern, unggul, berdaya saing dan mampu berkompetisi dengan bangsa-bangsa lain. Sasaran yang ingin dicapai dari agenda ini adalah: (a) menguatnya revolusi mental dan pembinaan ideologi Pancasila; (b) meningkatnya pemajuan kebudayaan; (c) meningkatnya kualitas kehidupan masyarakat dan daya rekat sosial; (d) menguatnya moderasi beragama; (e) meningkatnya ketahanan; dan (f) meningkatnya budaya literasi;
 - 5) Agenda penguatan infrastruktur ditujukan untuk mendukung aktivitas perekonomian serta mendorong pemerataan pembangunan nasional, dengan sasaran: (a) meningkatnya konektivitas nasional; (b) meningkatnya indeks pembangunan TI dan Komunikasi; (c) meningkatnya tata kelola dan pemanfaatan sumber daya air; (d) terpenuhinya perumahan dan permukiman layak, aman, dan terjangkau untuk rumah tangga; dan (e) terpenuhinya kebutuhan energi nasional;
 - 6) Agenda pembangunan lingkungan hidup memiliki sasaran: (a) peningkatan kualitas lingkungan hidup; (b) peningkatan ketahanan bencana dan iklim; dan (c) pembangunan rendah karbon;
 - 7) Agenda penguatan stabilitas politik, hukum, pertahanan dan keamanan (polhukhankam) dan transformasi pelayanan publik menunjukkan kehadiran bangsa dalam melindungi dan memberi rasa aman kepada segenap bangsa serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada seluruh warga negara. Sasaran yang ingin dicapai dari agenda ini adalah: (a) terwujudnya konsolidasi demokrasi; (b) terwujudnya reformasi birokrasi dan tata kelola; (c) optimalisasi kebijakan luar negeri; dan (d) penegakan hukum nasional.

Dalam upaya mempercepat pencapaian agenda-agenda pembangunan tersebut, pemerintah juga menetapkan pengarusutamaan (*mainstreaming*) dan mengadaptasi agenda SDGs dalam RPJMN 2020–2024.

Pengarusutamaan merupakan enam pendekatan inovatif yang berfungsi sebagai katalis pembangunan nasional yang berkeadilan dan adaptif. Keenam pengarusutamaan tersebut meliputi: gender, tata kelola pemerintahan yang baik, pembangunan berkelanjutan, kerentanan bencana dan perubahan iklim, modal sosial dan budaya, dan transformasi digital.

Pemerintah juga menyusun Proyek Prioritas Strategis (*Major Project*) yang memiliki nilai strategis dan daya ungkit tinggi untuk mencapai sasaran prioritas pembangunan. Proyek Prioritas Strategis disusun untuk membuat RPJM lebih konkret dalam menyelesaikan isu-isu pembangunan, terukur, dan manfaatnya langsung dapat dipahami dan dirasakan oleh masyarakat. Terdapat 41 rencana *major project* yang dalam RPJMN 2020–2024 yang dikelompokkan menjadi proyek untuk mendorong pertumbuhan, pembangunan SDM, dan memperkuat stabilitas dan mitigasi bencana.

Selanjutnya, komitmen pemerintah untuk mengadaptasi Agenda Global SDGs terefleksi dalam agenda pembangunan nasional pada RPJMN dan dokumen perencanaan lainnya, serta membuat mekanisme implementasi dalam bentuk Peta Jalan Nasional, Rencana Aksi Nasional, dan Rencana Aksi Daerah.

Berdasarkan agenda pembangunan nasional, pengarusutamaan, dan proyek prioritas strategis dalam RPJMN 2020–2024 serta implementasi SDGs di atas, BPK menentukan tema dan merancang strategi pemeriksaan dalam Renstra BPK 2020–2024. Keselarasan antara tema pemeriksaan dengan agenda pembangunan tersebut diharapkan meningkatkan kemanfaatan hasil pemeriksaan BPK dalam upaya pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Pada tingkat nasional, BPK akan melakukan pemeriksaan tematik nasional yang akan dilaksanakan 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun untuk memeriksa satu atau lebih agenda pembangunan nasional pada RPJMN 2020–2024 dengan melibatkan seluruh satker pemeriksa BPK sesuai dengan portofolio masing-masing. Keberhasilan pemeriksaan tematik nasional ini membutuhkan adanya sinergi pemeriksaan baik secara internal maupun eksternal, mengingat pelaksanaan suatu program atau tema pembangunan melibatkan banyak sektor atau pihak terkait.

Dengan adanya sinergi tersebut, diharapkan pemeriksaan BPK dapat lebih menyeluruh, yaitu meliputi aspek-aspek utama yang terkait tema tersebut, karena dilakukan secara bersama-sama oleh sebanyak mungkin unit kerja pemeriksa yang membidangi entitas terkait tema pemeriksaan, serta didukung dengan pemanfaatan analisis data dalam kapasitas besar (*big data analytics*) sebagai sumber informasi yang terintegrasi secara lintas sektoral. Hal tersebut perlu dilakukan agar hasil pemeriksaan baik berupa simpulan, rekomendasi, maupun pendapat yang diberikan BPK, dapat lebih akurat dan komprehensif untuk memperbaiki pelaksanaan program pembangunan.

Selanjutnya, BPK akan mengimplementasikan pemeriksaan tematik lokal untuk mengawal pembangunan dan isu strategis di tingkat daerah. Kebijakan pemeriksaan tematik lokal ini merupakan bentuk peran aktif BPK dalam menerapkan SDGs dengan semangat “*no one left behind*” untuk perbaikan berkelanjutan pada level regional dan lokal. Pemeriksaan tematik lokal akan diselaraskan dengan program pembangunan pada RPJMD dan isu strategis yang menjadi perhatian masyarakat di daerah. Hasil pemeriksaan tematik lokal ini diharapkan dapat memberi manfaat dalam penyelesaian masalah-masalah lokal maupun pencapaian tujuan pembangunan di daerah.

Pemeriksaan tematik lokal ini dapat melibatkan satu atau lebih BPK Perwakilan terhadap isu yang bersifat lokal di lingkup regional maupun nasional. Setiap BPK Perwakilan ditargetkan untuk melaksanakan pemeriksaan tematik lokal paling sedikit 1 (satu) kali selama periode Renstra BPK 2020–2024. Penetapan tema pemeriksaan tematik lokal akan disesuaikan dengan program prioritas Pemerintah setiap tahun selama periode Renstra BPK 2020–2024.

Selain itu, BPK juga mengantisipasi adanya perubahan situasi dan kondisi yang berkembang selama periode renstra, serta isu-isu strategis lain yang berkembang di masyarakat, dengan mengakomodasi pada pemeriksaan signifikan lainnya. Pemeriksaan ini dapat dilaksanakan secara tematik baik pada tingkat nasional maupun lokal, dengan mempertimbangkan kecukupan sumber daya dan kapasitas anggaran yang tersedia. Dalam konteks merespon terjadinya pandemi *COVID-19*, BPK dapat melaksanakan Pemeriksaan Tematik Penanganan Pandemi *COVID-19* secara menyeluruh mengenai penanganan pandemi dan tata kelola dalam menghadapi dampaknya seperti

program Pemulihan Ekonomi Nasional, *refocusing* dan realokasi anggaran pemerintah, serta tata kelola pelaksanaan tugas pemerintahan pascapandemi.

c. Pelaksanaan Pemeriksaan Investigatif dan Pemeriksaan atas Permintaan Pemangku Kepentingan

BPK akan mengembangkan pusat forensik keuangan negara sebagai upaya proaktif dan responsif BPK dalam pencegahan dan pemberantasan korupsi. Upaya ini dikembangkan melalui fungsi utama dan fungsi dukungan satker investigasi BPK. Fungsi utama tersebut meliputi analisis forensik, pemeriksaan investigatif, perhitungan kerugian negara, dan pemberian keterangan ahli. Untuk mendukung fungsi utama tersebut, BPK akan mengembangkan laboratorium digital forensik tersertifikasi yang bisa digunakan internal dan eksternal, mengembangkan pusat manajemen pengetahuan forensik sebagai sarana berbagi pengetahuan, pengalaman, maupun data terkait penyimpangan pengelolaan keuangan negara, serta meningkatkan peran konsultasi forensik untuk memberi masukan kepada satker lain yang membutuhkan.

Peningkatan kapasitas dan kapabilitas pemeriksaan investigatif perlu didukung dengan peningkatan sinergi antara BPK dengan IPH dalam merespon seluruh permintaan pemeriksaan investigatif atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara, penghitungan kerugian negara/daerah, dan pemberian keterangan ahli di IPH dalam rangka mendorong pencegahan korupsi sebagaimana disebutkan dalam misi BPK. Selain melaksanakan pemeriksaan investigatif, BPK juga perlu merespon permintaan pemeriksaan dari pemangku kepentingan (*on call*). Permintaan pemeriksaan tersebut dapat berasal dari lembaga legislatif, IPH, maupun masyarakat terkait permasalahan atau isu-isu yang sedang berkembang. Atas permintaan tersebut, BPK secara independen perlu menentukan prioritas permintaan pemeriksaan yang akan ditindaklanjuti dengan mempertimbangkan signifikansi dampak, ketersediaan sumber daya, serta keselarasan dengan mandat BPK.

d. Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Pemeriksaan dan Pemeriksaan atas Tindak Lanjut

Efektivitas tindak lanjut atas rekomendasi hasil pemeriksaan BPK merupakan salah satu bukti bahwa kualitas pemeriksaan BPK bermanfaat bagi perbaikan. Selain itu, tindak lanjut juga merupakan bentuk apresiasi oleh entitas pemeriksaan BPK sehingga rekomendasi menjadi salah satu pendorong dalam memperbaiki pengelolaan keuangan negara.

Perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi menunjukkan isu-isu strategis yang perlu diperhatikan terkait tindak lanjut atas rekomendasi hasil pemeriksaan meliputi hal-hal berikut:

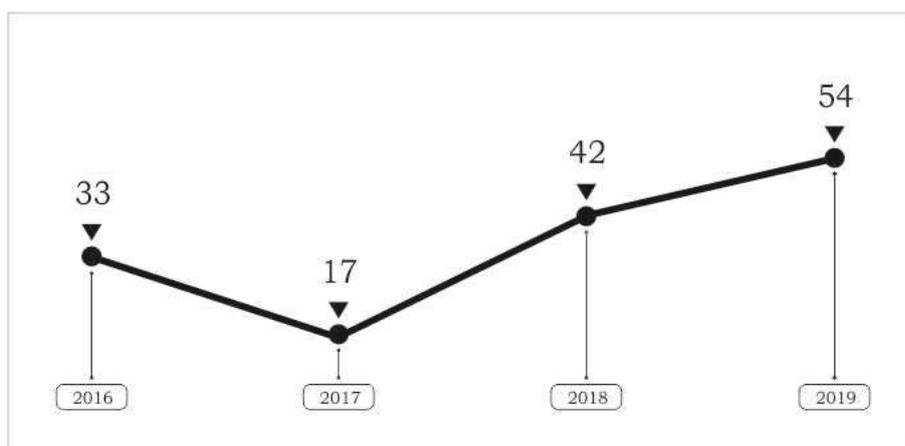
- 1) komitmen dan peran aktif Kepala Satker untuk meningkatkan penyelesaian Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Pemeriksaan (TLRHP);
- 2) keakuratan *database* TLRHP;
- 3) tingkat pemanfaatan TI, dhi. Aplikasi Sistem Manajemen Pemeriksaan dan Sistem Pemantauan Tindak Lanjut (SiPTL), perlu dioptimalkan;
- 4) pedoman dan/atau panduan yang mendukung pemantauan atas tindak lanjut hasil pemeriksaan perlu disesuaikan dengan perkembangan yang terjadi;
- 5) penyempurnaan mekanisme pengelolaan laporan hasil pemeriksaan yang bersifat rahasia kepada lembaga perwakilan;
- 6) integrasi sistem informasi BPK; dan
- 7) pengembangan budaya organisasi.

Upaya peningkatan efektivitas tindak lanjut rekomendasi pemeriksaan perlu juga dilakukan melalui pemeriksaan atas tindak lanjut. Upaya ini bermanfaat dalam: (i) mendorong percepatan tindak lanjut atas rekomendasi BPK; (ii) mengukur dampak atas hasil tindak lanjut rekomendasi BPK; (iii) mengidentifikasi permasalahan proses tindak lanjut; dan (iv) menyesuaikan rekomendasi agar selaras dengan perkembangan terkini sehingga dapat ditindaklanjuti oleh entitas terperiksa.

e. Penggunaan Kantor Akuntan Publik (KAP) dalam Pemeriksaan Keuangan

BPK memiliki cakupan entitas pemeriksaan yang luas dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan BUMN/D. Hal ini menjadi tantangan bagi BPK dalam memenuhi penyediaan SDM yang terbatas di BPK. Selain itu, kebijakan dan arah pengembangan menuju organisasi dengan level *insight* dan *foresight*, BPK akan berkolaborasi dengan tenaga ahli dan profesi dalam rangka melakukan pemeriksaan untuk dan atas nama BPK. Hal ini sesuai dengan kewenangan BPK berdasarkan UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara dan UU Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan yang mengatur penggunaan tenaga ahli dan/atau tenaga pemeriksa di luar BPK yang bekerja untuk dan atas nama BPK.

Tahun 2012, BPK mulai menggunakan jasa KAP untuk pemeriksaan untuk dan atas nama BPK atas laporan keuangan pemerintah pusat/daerah. Penggunaan jasa KAP ini dilanjutkan di periode 2016 s.d. 2019 dengan rincian pada gambar 14.



Gambar 14 Perkembangan Jumlah Entitas yang Diperiksa oleh KAP sampai dengan Tahun 2019

Dari gambar tersebut diketahui bahwa selain untuk tahun 2017, terdapat peningkatan jumlah entitas yang pemeriksaan laporannya menggunakan jasa KAP. Terakhir pada periode 2019, BPK menggunakan jasa KAP untuk memeriksa laporan keuangan pada 54 entitas. Jumlah pemanfaatan KAP akan terus ditingkatkan sejalan dengan misi BPK yang lebih mengarah menuju level *insight* dan *foresight* pada Renstra BPK 2020–2024.

Untuk menjamin mutu KAP, BPK mengevaluasi secara berkelanjutan atas persyaratan KAP Terdaftar di BPK. Sistem penjaminan mutu dalam penggunaan KAP dilakukan pada proses perencanaan dan setelah pelaksanaan pekerjaan pemeriksaan. Dalam proses perencanaan, sebagian tim pemeriksa KAP diwajibkan memiliki kompetensi kolektif sebagai pemeriksa keuangan negara. Hal ini diimplementasikan dengan mewajibkan sebagian pemeriksa KAP untuk memiliki sertifikasi sebagai pemeriksa keuangan negara yang diterbitkan oleh Badan Diklat PKN. Selain itu, secara khusus pemeriksa KAP yang bekerja untuk dan atas nama BPK juga diwajibkan untuk mengikuti diklat pra penugasan pemeriksaan yang memberikan pembekalan tentang struktur Laporan Keuangan Pemerintah dan metodologi pemeriksaan BPK. Melalui diklat, hasil pemeriksaan oleh pemeriksa KAP tersebut diharapkan memiliki standar dan kualitas yang memadai untuk memenuhi kepuasan para pemangku kepentingan.

f. Manajemen Pemeriksaan

BPK menyusun manajemen pemeriksaan untuk menjaga kualitas, konsistensi, dan keselarasan antara rencana pemeriksaan dengan kesimpulan yang dihasilkan. Manajemen pemeriksaan perlu disesuaikan agar tidak terjadi *conflict of interest* dari masing-masing tahap perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan.

Pada tahap perencanaan pemeriksaan, keputusan strategis seperti kebijakan pemeriksaan yang menjadi dasar dalam penyusunan Rencana Kegiatan Pemeriksaan (RKP) ditetapkan oleh BPK. Kebijakan pemeriksaan mencakup lingkup pemeriksaan sesuai mandat, tematik, permintaan pemangku kepentingan, dan pemeriksaan signifikan lainnya.

Sehubungan dengan pemeriksaan sesuai mandat, BPK melakukan identifikasi isu-isu strategis terkait dengan objek pemeriksaan. Selain itu, BPK menyusun metodologi pemeriksaan yang kuat sehingga meningkatkan kualitas dan manfaat hasil pemeriksaan. Dalam melaksanakan pemeriksaan, BPK akan melibatkan proses pengelolaan dengan mengedepankan sinergi dan kolaborasi dengan didukung TI.

Sehubungan dengan pemeriksaan tematik nasional, BPK akan menetapkan tema dan tujuan pemeriksaan paling sedikit 1 (satu) agenda pembangunan nasional setiap tahun. Implementasi pemeriksaan tematik nasional akan melibatkan seluruh satker sesuai dengan portofolio masing-masing.

Selain tematik nasional, BPK akan memberdayakan satker perwakilan untuk melaksanakan pemeriksaan tematik lokal paling sedikit 1 (satu) kali selama periode renstra. Pemeriksaan tematik lokal memperhatikan rencana pembangunan daerah serta isu strategis yang berkembang di wilayahnya masing-masing.

Pada tahap pelaporan, penyampaian LHP gabungan LKPP, tematik nasional dan Pendapat BPK akan melalui proses persetujuan BPK, untuk kemudian disampaikan langsung kepada Pemerintah. Rangkaian pelaporan melalui LHP hingga pendapat BPK ini diharapkan dapat menguatkan *focal point* BPK atas pencapaian tujuan negara. Selain itu, BPK dapat berperan aktif dalam mendorong terwujudnya peningkatan yang berkelanjutan (*continuous improvement*) pada Pemerintah agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik untuk masyarakat.

Dari uraian kegiatan di atas, BPK menyusun aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan dalam strategi pemeriksaan BPK ke depan. Aktivitas ini disesuaikan dengan hasil penilaian mandiri dengan pendekatan SAI PMF dan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan tantangan organisasi. SAI PMF yang relevan dengan pemeriksaan yaitu: Domain B (Tata Kelola Internal dan Etika) dan Domain C (Kualitas Pemeriksaan dan Pelaporan) dengan indikator meliputi SAI-3 Siklus Perencanaan Strategis, SAI-4 Lingkungan Pengendalian Organisasi, SAI-5 Audit yang dilakukan Pihak Eksternal, SAI-6 Kepemimpinan dan Komunikasi Internal, SAI-7 Perencanaan Audit yang Menyeluruh, SAI-8 Cakupan Audit, SAI-9 Standar Audit Keuangan dan Manajemen Mutu, SAI-10 Proses Audit Keuangan, SAI-11 Hasil Audit Keuangan, SAI-12 Standar Audit Kinerja dan Manajemen Mutu, SAI-13 Proses Audit Kinerja, SAI-14 Hasil Audit Kinerja, SAI-15 Standar Audit Kepatuhan dan Manajemen Mutu, SAI-16 Proses Audit Kepatuhan, dan SAI-17 Hasil Audit Kepatuhan.

Aktivitas pada strategi ini antara lain sebagai berikut:

- a. merencanakan dan melaksanakan pemeriksaan sebagai hasil respon dari mandat dan harapan pemangku kepentingan dan melaksanakan pemeriksaan tematik nasional/lokal yang selaras dengan program RPJMN/RPJMD serta SDGs, serta menyusun Pendapat BPK atas tematik nasional/lokal;
- b. meningkatkan sinergi dan kolaborasi antarsatker pemeriksaan dan pihak lain yang terkait untuk menjamin kualitas pemeriksaan sesuai dengan standar dan *best practices*;
- c. mengembangkan peraturan, kapasitas pemeriksa, teknologi, dan basis data untuk pemanfaatan *big data analytics* dalam pemeriksaan;
- d. meningkatkan *quality control* dan *quality assurance* pemeriksaan untuk menjamin penerapan standar/*best practices* yang konsisten dalam setiap tahapan pemeriksaan;
- e. proaktif dan responsif dalam upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi;
- f. menyusun rekomendasi yang *Specific, Measurable, Attainable, Realistic* dan *Time Bound* (SMART), mengefektifkan pembahasan rencana aksi tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan, dan optimalisasi aplikasi SiPTL;
- g. melaksanakan pemeriksaan atas tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan untuk menilai dampak hasil pemeriksaan atas peningkatan kualitas tata kelola keuangan negara; dan
- h. melaksanakan pemeriksaan atas tata kelola keuangan negara terutama dalam merespon dampak COVID-19 terhadap perkembangan perekonomian dan keuangan negara serta memberikan rekomendasi yang mampu mengantisipasi risiko kerugian akibat pengelolaan keuangan negara yang tidak harmonis dalam menghadapi COVID-19, kesinambungan fiskal pascapandemi dan pemulihan defisit anggaran, serta penerapan manajemen risiko oleh Pemerintah. Selain itu, pelaksanaan pemeriksaan akan melibatkan pemanfaatan teknologi diantaranya mencakup *artificial intelligence, cloud computing, paperless documentation*, serta komunikasi dan koordinasi pemeriksaan secara virtual. Hal ini akan mempengaruhi perbaikan proses bisnis pemeriksaan untuk ketiga jenis pemeriksaan serta peningkatan kompetensi pemeriksa terutama terkait dengan TI.

Aktivitas dalam strategi pemeriksaan di atas diharapkan mampu menjawab beberapa kondisi saat ini terkait pemeriksaan yang masih perlu mendapat perhatian BPK, antara lain:

- a. pemeriksaan perlu lebih merespon isu strategis/isu publik yang menjadi perhatian pemangku kepentingan;
- b. pemeriksaan perlu didukung dengan implementasi *best practices* dan peningkatan konsistensi penerapan standar;
- c. sinergi dan kolaborasi pemeriksaan antarsatker dengan pihak lain yang terkait perlu lebih dioptimalkan;
- d. pengimplementasian dan pemanfaatan *big data analytics* perlu lebih dioptimalkan;
- e. keterlibatan BPK dalam pemberantasan korupsi perlu ditingkatkan untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat;
- f. capaian penyelesaian tindak lanjut rekomendasi pemeriksaan masih rendah; dan
- g. mekanisme pemantauan dampak hasil pemeriksaan belum ada.

Pada akhir periode Renstra BPK 2020–2024, kondisi tersebut diharapkan dapat diperbaiki sehingga terwujud:

- a. hasil pemeriksaan yang mampu merespon isu strategis yang menjadi perhatian pemangku kepentingan, menyinergikan pembangunan lintas sektoral dan kewilayahan, serta mengawal implementasi SDGs, yang dituangkan dalam rekomendasi dan pendapat yang bersifat *insight* dan *foresight*;
- b. pemeriksaan berkualitas dan bersinergi sesuai dengan standar dan *best practices*;
- c. pemeriksaan lebih efektif didukung dengan pemanfaatan *big data analytics*;
- d. meningkatnya kepercayaan pemangku kepentingan atas kinerja BPK dalam pencegahan dan pemberantasan korupsi;
- e. rekomendasi yang SMART dan dapat ditindaklanjuti oleh entitas pemeriksa serta capaian penyelesaian tindak lanjut yang tinggi; dan
- f. pemangku kepentingan merasakan dampak hasil pemeriksaan.

Keberhasilan strategi pemeriksaan ini akan diukur dengan indikator: (a) tingkat implementasi strategi pemeriksaan; (b) persentase tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan; (c) tingkat pemenuhan pemeriksaan atas

permintaan para pemangku kepentingan; (d) tingkat pemanfaatan *big data analytics*; (e) tingkat pemanfaatan hasil pemeriksaan; (f) pemenuhan pengendalian dan pemerolehan keyakinan mutu pemeriksaan; dan (g) tingkat pemanfaatan hasil investigasi.

Strategi 3 – Meningkatkan Efektivitas Pengawasan Terhadap Pemeriksaan Keuangan Negara

Melalui strategi ini, BPK berkomitmen untuk memastikan bahwa pengawasan terhadap pemeriksaan keuangan negara dapat bermanfaat dalam meningkatkan kualitas mutu pemeriksaan dan kelembagaan bagi seluruh satker di BPK. Implementasi strategi ini diharapkan memberikan dampak perbaikan yang optimal dalam kinerja dan tata kelola organisasi BPK.

Untuk mewujudkan pengawasan terhadap pemeriksaan keuangan negara yang lebih efektif, terdapat beberapa kondisi saat ini yang dihadapi oleh BPK. BPK mengidentifikasi kondisi saat ini berdasarkan hasil penilaian mandiri dengan pendekatan SAI PMF yaitu pada Domain B (Tata Kelola Internal dan Etika) untuk indikator SAI-4 (Lingkungan Pengendalian Organisasi) dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan tantangan organisasi.

Kondisi saat ini yang perlu menjadi perhatian oleh BPK antara lain:

- a. tingkat kematangan dan efektivitas Sistem Pengendalian Intern BPK serta pembentukan dan internalisasi Kerangka Mutu Pemeriksaan (*Framework Audit Quality*) perlu terus ditingkatkan;
- b. mekanisme pengukuran dan pelaksanaan nilai-nilai dasar BPK yang belum sepenuhnya mudah dipahami. Kondisi ini menyebabkan timbulnya berbagai macam persepsi dalam implementasi nilai dasar BPK di masing-masing satuan kerja di BPK, sehingga berpengaruh pada proses pengembangan dan internalisasi budaya berintegritas, independen, dan profesionalisme di BPK;
- c. kapasitas dan kapabilitas pengawas internal belum sepenuhnya optimal dalam memberikan hasil pengawasan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu kinerja kelembagaan dan kinerja pemeriksaan;

- d. pelaksanaan tindak lanjut atas hasil pengawasan belum optimal sehingga berpengaruh pada perbaikan mutu kinerja pemeriksaan dan kelembagaan;
- e. peningkatan pelaksanaan evaluasi atas Hasil Pemeriksaan KAP atas Laporan Keuangan (LK) BPK sebelum diserahkan kepada DPR, serta pemanfaatan dan pelaksanaan tindak lanjut atas hasil *peer review* dalam meningkatkan kinerja satker belum optimal;
- f. tingkat kapabilitas dalam melakukan *self assessment* atas kinerja BPK belum optimal. BPK turut berperan serta dalam kegiatan internasional dimana salah satunya adalah peran BPK dalam melakukan rewiu kepada BPK negara lain (*peer review*), sehingga kapasitas yang dimiliki BPK perlu ditingkatkan secara terus menerus sesuai dengan praktik-praktik terbaik internasional (*international best practices*); dan
- g. pemanfaatan hasil pengawasan atas kinerja pemeriksaan dan kelembagaan sebagai perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas tata kelola organisasi masih belum optimal.

Keberhasilan strategi ini dicerminkan dengan terwujudnya kondisi BPK yang diharapkan pada masa mendatang. Kondisi yang ingin dicapai dari implementasi Strategi 3 adalah:

- a. BPK memiliki tingkat kematangan SPI BPK di Level 4 (Terkelola dan Terukur), serta kerangka mutu pemeriksaan yang mengacu pada praktik terbaik internasional;
- b. tersedianya mekanisme pengukuran dan pelaksanaan Nilai Dasar BPK yang mudah dipahami dan diterapkan sehingga dapat menginternalisasi budaya berintegritas, independen, dan profesional;
- c. BPK memiliki pengawas internal yang memiliki kompetensi relevan, adaptif, dan berbasis TI (industri 4.0) dengan proses bisnis pengawasan sehingga dapat memberikan hasil pengawasan yang bermanfaat dalam peningkatan mutu kinerja kelembagaan dan kinerja pemeriksaan;
- d. adanya responsivitas yang tinggi dalam menindaklanjuti informasi terkait pelanggaran Kode Etik dan/atau disiplin ASN;
- e. perumusan rekomendasi yang SMART untuk perbaikan mutu kinerja pemeriksaan dan kelembagaan;
- f. pemanfaatan hasil *peer review* dalam peningkatan kinerja di masing-masing satuan kerja untuk memberikan nilai tambah bagi organisasi;

- g. tersedianya mekanisme peningkatan kapabilitas secara berkelanjutan dalam melakukan *self assessment* atas kinerja BPK dengan memperhatikan praktik terbaik internasional; serta
- h. terciptanya tata kelola organisasi yang lebih baik dengan perbaikan berkelanjutan dari hasil pengawasan atas kinerja pemeriksaan dan kelembagaan.

Untuk mewujudkan kondisi tersebut diatas, BPK merencanakan untuk melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menerapkan dan melakukan evaluasi mandiri atas penerapan SPI dan manajemen risiko serta mereviu dan memvalidasi penilaian tingkat kematangan SPI di internal BPK.

Peningkatan penerapan evaluasi mandiri atas penerapan SPI dan manajemen risiko dilakukan dengan menilai Maturitas SPI dan memetakan perangkat SPI per proses bisnis yang dilengkapi dengan manajemen risiko di BPK, sedangkan reviu atas efektivitas pelaksanaan SPI untuk meyakini kepatuhan dan kematangan SPI di lingkungan internal BPK. Selain itu, BPK akan memvalidasi penilaian tingkat kematangan SPI untuk menjaga keandalannya.

- b. Menyusun mekanisme dan aktivitas pengukuran serta internalisasi pelaksanaan budaya berintegritas, independen, dan profesional dengan menerapkan manajemen risiko. Aktivitas ini untuk memastikan pengukuran dan internalisasi nilai dasar telah mempertimbangkan faktor risiko yang akan dihadapi dan mitigasi yang akan dilakukan di lingkungan BPK.
- c. Meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pengawas internal dalam upaya meningkatkan kualitas hasil pengawasan.

Hasil pengawasan yang dapat dimanfaatkan oleh BPK adalah hasil pengawasan yang berkualitas dan dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Hal ini dapat didukung salah satunya dengan adanya peningkatan kapasitas dan kapabilitas dari pengawas internal. Peningkatan kapasitas dan kapabilitas pengawas internal dapat

dilakukan antara lain dengan penyusunan perangkat lunak yang mendukung pemenuhan kriteria pada 6 (enam) *Key Process Area* atas *Internal Audit Capability Model* (IACM) yang meliputi Peran dan Layanan Audit Internal, Pengelolaan SDM, Praktik Profesional, Akuntabilitas dan Manajemen Kinerja, Budaya dan Hubungan Organisasi, serta Struktur Tata Kelola. Keenam area proses kunci tersebut merupakan hal-hal yang harus ada dan dipertahankan secara berkelanjutan. IACM sendiri merupakan kerangka yang menggambarkan hal-hal mendasar yang dibutuhkan untuk mewujudkan pengawasan intern sektor publik yang efektif. Kerangka model tersebut dibangun melalui lima level yang progresif yaitu:

- 1) *Level 1 – Initial*. Tidak berkelanjutan, tergantung pada usaha individu;
- 2) *Level 2 – Infrastructure*. Prosedur dan praktik audit internal berulang dan berkelanjutan;
- 3) *Level 3 – Integrated*. Praktik profesional dan manajemen audit internal diterapkan secara seragam;
- 4) *Level 4 – Managed*. Audit internal mengintegrasikan informasi lintas unit organisasi untuk mengembangkan tata kelola dan manajemen risiko;
- 5) *Level 5 – Optimizing*. Audit internal belajar dari dalam dan luar organisasi untuk pengembangan berkelanjutan.

Level dalam IACM dimulai dari level terendah. Level 1, 2 dan seterusnya hingga Level 5. Level terendah merupakan fondasi bagi level berikutnya. Di masing-masing level mendeskripsikan karakteristik dan kapabilitas aktivitas audit internalnya. Selain itu, peningkatan kapasitas dan kapabilitas ini juga didukung dengan penyusunan dan penetapan Sistem Pemerolehan Keyakinan Mutu yang telah disesuaikan dengan Sistem Pengendalian Mutu BPK.

- d. Meningkatkan kualitas penanganan pelanggaran atas disiplin dan kode etik, melalui antara lain peningkatan efektivitas *Whistle Blowing System* (WBS), Program Pengendalian Gratifikasi (PPG), pemeriksaan dan kepaniteraan Majelis Kehormatan Kode Etik (MKKE).

Peningkatan kualitas penanganan pelanggaran atas disiplin dan kode etik dilakukan melalui beberapa kegiatan antara lain dengan pelaksanaan pemeriksaan atas pelanggaran, koordinasi dengan satker dan instansi terkait, penyusunan piranti lunak dalam rangka penanganan pelanggaran, pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan pelanggaran, dan penyelenggaraan kepaniteraan MKKE. Untuk mendukung peningkatan kualitas penanganan pelanggaran atas disiplin dan kode etik juga dilakukan membangun dan mengembangkan WBS, PPG dan kode etik. Selain itu, BPK menyusun Sistem Informasi Pelanggaran Disiplin dan Sistem Informasi Pelanggaran Kode Etik.

- e. Memastikan hasil revidu pengendalian mutu pemeriksaan dan *peer review* ditindaklanjuti oleh satker terkait, melalui antara lain pemantauan tindak lanjut dan pemeriksaan tindak lanjut.

Untuk menjamin mutu atas pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara telah sesuai standar, sistem pengendalian mutu BPK akan ditelaah oleh lembaga pemeriksa negara lain yang menjadi anggota organisasi pemeriksa keuangan sedunia. Kegiatan penelaahan oleh lembaga pemeriksa negara lain ini dilakukan dalam bentuk *peer review* yang dilakukan secara periodik. Untuk memastikan bahwa hasil *peer review* ini dapat memberikan manfaat yang memberikan nilai tambah bagi organisasi, BPK akan memastikan hasil atas revidu pengendalian mutu pemeriksaan dan *peer review* tersebut ditindaklanjuti.

- f. Meningkatkan kapabilitas sumber daya untuk melakukan *self assessment* atas kinerja BPK, antara lain evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) dan SAI PMF melalui penyusunan perangkat lunak dan pelatihan.

BPK diharapkan memiliki sumber daya yang dapat mendukung pelaksanaan *self assessment* atas kinerja BPK dengan memperhatikan praktik-praktik terbaik internasional, antara lain dengan pelaksanaan evaluasi SAKIP dan SAI PMF. Untuk itu, BPK perlu menyusun perangkat lunak dan melaksanakan pelatihan untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya dalam melakukan *self assessment*. Kegiatan ini bermanfaat

untuk melakukan *self assessment* di BPK, dan mendukung persiapan *peer review* kepada lembaga pemeriksa negara lain.

- g. Meningkatkan peran pengawas internal sebagai agen pendorong peningkatan kualitas tata kelola organisasi dan pemeriksaan.

Pengawasan internal di BPK memiliki peran yang besar atas peningkatan kualitas pemeriksaan dan tata kelola organisasi. Kegiatan yang dapat dilakukan antara lain melalui pemberian bimbingan teknis dan penilaian internal dalam rangka meraih predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM), pemberian sosialisasi terkait kegiatan pengawasan, melakukan *self assessment* atas pelaksanaan Reformasi Birokrasi, penilaian SAKIP, pemberian layanan konsultasi, reviu pengendalian mutu pemeriksaan dan pemberian penghargaan atas LHP. Selain itu, pengawasan internal juga berpartisipasi dalam kegiatan Strategi Nasional Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi sebagai arah kebijakan nasional yang memuat fokus dan sasaran pencegahan korupsi.

- h. Meningkatkan cakupan dan efektivitas penjaminan mutu (*quality assurance*) pemeriksaan.

Kondisi pandemi COVID-19 berdampak pada pemanfaatan TI secara masif dalam pemeriksaan. Dengan perkembangan ini, BPK harus menjamin efektivitas pengendalian aplikasi pemeriksaan berbasis TI telah memadai agar cakupan pemeriksaan dan efektifitas penjaminan mutu dapat ditingkatkan. Untuk itu, pelaksanaan penjaminan mutu pada aspek prosedur alternatif, perolehan bukti pemeriksaan yang memadai sebagai pendukung laporan hasil pemeriksaan, dan peningkatan *real-time review* juga harus memanfaatkan TI dengan menggunakan aplikasi pemeriksaan pada lingkungan BPK.

Keberhasilan BPK dalam melakukan peningkatan efektivitas pengawasan terhadap pemeriksaan keuangan negara diukur dengan indikator: (a) tingkat kematangan SPI; (b) indeks efektivitas pelaksanaan pengawasan internal; (c) tingkat pemenuhan satker yang telah berpredikat WBK/WBBM; (d) tingkat penegakan kode etik dan disiplin; (e) tingkat penyelesaian tindak lanjut

rekomendasi hasil pengawasan internal; dan (f) tingkat pemenuhan kriteria IACM (*Internal Audit Capability Model*) Level 4.

Strategi 4 – Mewujudkan Pusat Unggulan Pendidikan dan Pelatihan Pemeriksaan Keuangan Negara

Kualitas penyelenggaraan diklat di BPK perlu didukung dengan SDM yang kompeten, kurikulum dan metode pembelajaran yang komprehensif, sarana dan prasarana yang memadai, serta manajemen kediklatan yang profesional. Diklat diharapkan menghasilkan manfaat yang lebih besar yang direfleksikan dengan terfasilitasinya proses pembelajaran para peserta diklat, peningkatan kompetensi peserta pascadiklat, dan implementasi materi diklat pada organisasi sehingga kinerja BPK semakin baik. BPK berusaha mewujudkan suatu *Center of Excellence* dalam pengelolaan diklat, sertifikasi keahlian, dan akreditasi pendidikan pemeriksaan keuangan negara yang berlaku untuk internal organisasi dan eksternal baik skala nasional maupun global. *Center of Excellence* tersebut akan menghasilkan ahli pemeriksaan keuangan negara dan memberikan akreditasi bagi lembaga pendidikan keuangan negara yang lain. Untuk mewujudkan *Center of Excellence* tersebut, BPK menghadapi tantangan-tantangan sebagai berikut.

- a. Akreditasi atas penyelenggaraan diklat pemeriksaan keuangan negara belum dilakukan.

Hal ini menjadi tantangan karena pada masa mendatang BPK akan menyelenggarakan diklat dan sertifikasi pemeriksaan keuangan negara untuk memenuhi kebutuhan internal dan permintaan eksternal seperti aparat pengawas internal pemerintah, KAP, dan sebagainya.

- b. Kapasitas dan kapabilitas SDM fasilitator maupun pelaksana belum sepenuhnya memadai.

Kurangnya jumlah widyaiswara akan menyebabkan target mengajar yang melebihi kapasitas normal maupun kompetensi penguasaan atas mata diklat tertentu. Kondisi mengakibatkan kesempatan widyaiswara untuk memutakhirkan pemahaman tentang metodologi pemeriksaan dan substansi tata kelola menjadi terbatas.

- c. Kurikulum, metode, dan media pembelajaran diklat belum sepenuhnya terintegrasi dan komprehensif dengan kebutuhan pengembangan kompetensi.

Kurikulum dan metode diklat yang diselenggarakan saat ini masih belum sepenuhnya menitikberatkan pada praktik. Pembelajaran berbasis praktik dimungkinkan namun dengan proporsi yang lebih sedikit dibandingkan dengan *transfer of knowledge* tentang konsep dan teori. Sebagai disiplin ilmu yang bersumber dari praktik, peran senior/*leader* dalam mentransfer ilmunya kepada junior menjadi penting.

- d. Perencanaan dan tata kelola organisasi diklat perlu ditingkatkan.
BPK akan menghadapi beban diklat yang semakin besar untuk memenuhi kebutuhan internal dan eksternal. Oleh karena itu, BPK akan menata ulang struktur organisasi pelaksanaan diklat.
- e. Fasilitas sarana dan prasarana diklat belum dapat memenuhi kebutuhan. Saat ini masih diperlukan pemenuhan sarana dan prasarana yang dapat meningkatkan kualitas diklat untuk memenuhi kepuasan peserta diklat.

Kondisi-kondisi tersebut selaras dengan hasil penilaian mandiri dengan pendekatan SAI PMF *self assessment* khususnya pada Domain E (SDM dan Pelatihan) untuk indikator SAI-23 (Pelatihan dan Pengembangan Profesional) bahwa pengembangan BPK perlu didukung perencanaan diklat berdasarkan masukan dari satker sehingga memiliki strategi diklat yang komprehensif.

Keberhasilan strategi ini diharapkan mampu mewujudkan suatu pusat unggulan pendidikan dan pelatihan Pemeriksaan Keuangan Negara (PKN) yang memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

- a. Terciptanya kepuasan dan kepercayaan para pemangku kepentingan atas proses dan hasil diklat, sertifikasi serta akreditasi.
Kepuasan akan tercapai bila peserta merasa harapan serta kebutuhan terpenuhi setelah mengikuti diklat. Selain itu, untuk meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan, BPK akan memastikan semua lembaga diklat PKN yang telah diakreditasi dapat memberikan kepuasan yang sama.
- b. Fasilitator yang kompeten dan manajemen yang profesional.
BPK akan memastikan fasilitator yang ada sudah memenuhi persyaratan untuk memberikan materi pada organisasi diklat. Personel pada organisasi diklat akan mengikuti aturan tata kelola yang berlaku untuk memastikan tingkat layanan yang dapat memuaskan semua pihak.

- c. Tersedianya kurikulum, metode, dan media pembelajaran yang komprehensif sesuai kebutuhan pengembangan kompetensi. Semua aspek pembelajaran di organisasi diklat dirancang untuk dapat memberikan pengetahuan seluas mungkin kepada peserta diklat.
- d. Terciptanya tata kelola organisasi diklat yang menunjang peningkatan kapasitas organisasi. Peningkatan kapasitas organisasi diklat bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dalam rangka kinerja organisasi.
- e. Tersedianya sarana dan prasarana yang dapat mendukung proses diklat. Dalam hal ini BPK akan memastikan ketersediaan perangkat yang dapat meningkatkan kualitas diklat sesuai harapan para pemangku kepentingan.

Untuk mewujudkan karakteristik-karakteristik di atas, BPK perlu melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Penyelenggaraan diklat secara berkelanjutan. Pelaksanaan kegiatan diklat akan diselenggarakan secara berkelanjutan untuk berbagai jenis selama periode 2020–2024 dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 2 Rencana Kegiatan Diklat 2020–2024

Jenis diklat	Kuantitas
Diklat Jabatan Fungsional Pemeriksa	115 angkatan
Diklat peningkatan keterampilan SDM	985 angkatan
Diklat teknis untuk pihak eksternal BPK	55 angkatan
Diklat sertifikasi akuntan publik direncanakan	60 angkatan
Diklat Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)	305 angkatan
Diklat latihan dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS)	2250 orang
Diklat kepemimpinan	15 angkatan
Diklat fungsional non pemeriksa	435 orang

Dalam rangka mendukung penyelenggaraan diklat, BPK akan melakukan lima kali kegiatan rancangan kebutuhan diklat, 20 kegiatan manajemen informasi kediklatan, serta 40 kegiatan pengembangan instrumen dan pelaksanaan evaluasi.

- b. Melakukan sinergi dengan pemangku kepentingan dalam kegiatan diklat, sertifikasi dan akreditasi. BPK akan menyusun kerja sama diklat dengan para pemangku kepentingan. Hal ini bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas

pelaksanaan diklat dan memenuhi kebutuhan diklat yang semakin banyak. Selain itu, BPK juga melaksanakan sertifikasi untuk mendukung kualitas pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Sinergi juga dilakukan dalam proses akreditasi lembaga diklat untuk memberikan jaminan standardisasi pelaksanaan dan sarana prasarana pendukung diklat yang memadai.

c. Pelaksanaan Sertifikasi CSFA (*Certified State Finance Auditor*).

Dalam rangka menjaga kualitas pemeriksaan keuangan negara, BPK melaksanakan sertifikasi CSFA. Dengan sertifikasi ini, kapasitas BPK untuk melaksanakan pemeriksaan keuangan negara akan meningkat karena akan memperluas keterlibatan pihak eksternal. Perluasan tersebut membutuhkan standardisasi kompetensi sehingga BPK menyelenggarakan sertifikasi.

d. Meningkatkan kapasitas dan kapabilitas SDM fasilitator dan pelaksana.

BPK akan meningkatkan kapasitas dan kapabilitas SDM fasilitator dari internal BPK dan menghadirkan fasilitator dari unsur akademisi serta profesional. BPK juga akan meningkatkan kompetensi pelaksana manajemen diklat agar dapat menyelenggarakan dan meningkatkan kepuasan peserta diklat. Selain itu, meskipun usaha pemenuhan pengembangan kompetensi bagi para widyaiswara telah dilaksanakan, namun masih perlu dilengkapi dengan penambahan formasi widyaiswara secara bertahap dan segera.

e. Menyempurnakan kurikulum, metode, dan media pembelajaran yang selaras dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi.

BPK menyusun kurikulum, metode, dan media pembelajaran yang berhubungan dan sesuai dengan kebutuhan pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Untuk itu, BPK akan melaksanakan analisis kesenjangan dengan berbagai pihak sebagai dasar untuk merancang kegiatan diklat yang selaras (*link and match*) dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi. Dalam periode 2020–2024, BPK menargetkan penyusunan 276 pengembangan kurikulum dan silabus serta 483 pengembangan bahan ajar dan modul. Penyempurnaan metode pembelajaran juga dilakukan dengan mendesain diklat jarak jauh (*distance learning*) yang mengombinasikan pembelajaran mandiri dan

pengajaran virtual. Penyempurnaan ini perlu didukung dengan TI dan pembentukan budaya belajar (*learning culture*) sehingga pelaksanaan diklat dapat dilaksanakan tanpa melalui pertemuan tatap muka di kelas. Kedua hal tersebut sudah sesuai dengan tuntutan era revolusi industri 4.0 yang sudah di depan mata. Selain itu sehubungan dengan pandemik COVID-19, BPK merespon secara *agile* (cekatan) dan proaktif dengan menyediakan materi diklat pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara serta pemeriksaan atas isu aktual dan strategis.

- f. Menyempurnakan proses bisnis diklat pemeriksaan keuangan negara.
BPK akan menyempurnakan struktur organisasi dan tata kerja pelaksana BPK yang saat ini belum dapat mengakomodasi proses bisnis. Penyempurnaan organisasi dilakukan dengan membentuk struktur yang bertugas untuk mengelola pusat data, teknologi pembelajaran, evaluasi, dan pengembangan. Selain itu, BPK akan mengembangkan dua manajemen pengelolaan diklat untuk memenuhi kebutuhan dan permintaan diklat. BPK juga akan memperkuat pelaksanaan fungsi dukungan diklat yang memungkinkan pembagian tugas lebih optimal dan efektif. Dalam rangka menyempurnakan proses bisnis, BPK merencanakan 98 pengembangan standardisasi diklat selama periode 2020–2024.
- g. Memenuhi kebutuhan sarana dan prasarana untuk mendukung kebutuhan diklat.
Pemenuhan sarana dan prasarana diarahkan untuk meningkatkan kualitas diklat dan kualitas kerja pegawai. Pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana diantaranya gedung, ruang kelas, laboratorium, rumah dinas, teknologi informasi dan komunikasi, perlengkapan pengajaran, studio perekaman, alat transportasi, dan sebagainya. Selain itu, untuk memenuhi kebutuhan dan permintaan diklat di bagian timur Indonesia perlu pengembangan Balai Diklat di Bali yang mencakup persiapan pengadaan tanah, pembangunan kelas, pembangunan gerbang dan akses jalan masuk, sarana dan fasilitas olah raga. Untuk mengembangkan penyelenggaraan diklat, BPK merencanakan pembangunan gedung kawasan diklat di Kalibata, pembangunan rumah dinas, pengadaan dan pemeliharaan sarana gedung, serta pengadaan *outdoor class*.

BPK akan mengukur keberhasilan dalam mewujudkan pusat unggulan pendidikan dan pelatihan pemeriksaan keuangan negara. Untuk itu, indikator yang relevan dengan keberhasilan Strategi 4, yaitu: (a) tingkat pemenuhan peningkatan kinerja satuan kerja; (b) persentase alumni pelatihan yang meningkat kinerjanya; (c) tingkat kepuasan pemangku kepentingan atas kinerja alumni diklat; (d) persentase lulusan diklat dengan predikat minimal “memuaskan”; (e) indeks kepuasan peserta diklat dan peserta sertifikasi; (f) tingkat pemenuhan implementasi program sertifikasi dan akreditasi; (g) indeks kepuasan pemangku kepentingan atas kinerja Badiklat PKN.

Strategi 5 – Menguatkan Regulasi dan Aspek Hukum Pemeriksaan Keuangan Negara Serta Penyelesaian Ganti Kerugian Negara

BPK merumuskan strategi ini karena pelaksanaan tugas dan wewenangnya sangat erat kaitannya dengan aspek hukum pemeriksaan keuangan negara. Selain itu, BPK perlu meningkatkan percepatan penyelesaian ganti kerugian negara agar dampak pemulihannya dapat segera dimanfaatkan untuk kepentingan rakyat. Beberapa aspek dalam strategi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Penguatan Regulasi di bidang Pemeriksaan Keuangan Negara

Strategi ini berkaitan dengan upaya memberikan pertimbangan secara aktif terhadap rancangan dan peraturan perundang-undangan pemeriksaan keuangan negara, yang berdampak pada pelaksanaan tugas dan kewenangan BPK serta peningkatan kualitas tata kelola keuangan negara.

b. Penguatan Aspek Hukum Pemeriksaan Keuangan Negara

Strategi ini berkaitan dengan upaya menguatkan aspek-aspek hukum pemeriksaan keuangan negara, agar proses pemeriksaan BPK sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan termitigasi dari risiko tuntutan/gugatan hukum dari pihak lain.

c. Penyelesaian Ganti Kerugian Negara

Strategi ini berkaitan dengan upaya meningkatkan peran aktif BPK dalam penyelesaian kasus ganti kerugian negara, baik yang disebabkan oleh bendahara, pegawai negeri bukan bendahara maupun pejabat lainnya.

Pelaksanaan strategi di atas diupayakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan kondisi di BPK saat ini. Kondisi saat ini merupakan hasil penilaian mandiri dengan pendekatan SAI PMF *self assessment* yang mendasarkan pada kriteria yang telah ditetapkan oleh SAI PMF terutama pada Domain A (Independensi dan Kerangka Hukum) untuk Indikator SAI-1 (Independensi) dan SAI-2 (Mandat) serta mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan tantangan organisasi. Beberapa kondisi saat ini yang perlu diperhatikan antara lain:

- a. Kerangka hukum telah menjamin independensi BPK dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi. Namun, BPK perlu meningkatkan peran aktif dan koordinasi dengan kementerian/lembaga terkait dalam penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan di bidang keuangan negara dan pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara menyatakan bahwa kemandirian BPK meliputi SDM, anggaran, dan sarana pendukung lainnya. Namun, BPK masih memiliki keterbatasan anggaran dengan penerimaan alokasi anggaran sejak tahun 2015 selalu lebih rendah dari usulan kebutuhan. UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan UU Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan mengatur bahwa proses perencanaan dan penganggaran BPK masih dipersamakan dengan kementerian atau lembaga lainnya. Begitu pula dengan peraturan turunannya, yakni PP Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga dan PP Nomor 17 Tahun 2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional, tidak mengatur secara khusus mengenai independensi anggaran. BPK memerlukan kerangka hukum yang eksplisit menyatakan kemandirian BPK dalam mengajukan anggaran langsung kepada DPR. Selain itu, BPK juga masih memiliki keterbatasan dalam pemenuhan kebutuhan SDM, yang masih bergantung

pada kebijakan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB);

- b. BPK memiliki mandat yang luas mencakup pemeriksaan dan perlu meningkatkan penyelesaian kasus kerugian negara agar lebih optimal;
- c. BPK perlu meningkatkan penyelesaian kerugian negara yang disebabkan oleh bendahara, pengelola BUMN/BUMD, pegawai negeri bukan bendahara, pejabat lainnya serta pihak ketiga; dan
- d. Kerangka hukum telah menjamin hak akses terhadap informasi dalam rangka pelaksanaan pemeriksaan. Namun, BPK perlu mengoptimalkan dukungan mekanisme/petunjuk pelaksanaan apabila terdapat penolakan/pembatasan informasi, aspek hukum untuk mengantisipasi adanya gugatan di pengadilan atas hasil pemeriksaan, serta mekanisme pola hubungan dan koordinasi antara unit kerja hukum, baik terhadap satuan unit kerja di internal BPK dan instansi/lembaga/aparat penegak hukum di luar BPK (eksternal).

Implementasi strategi ini diharapkan dapat memperkuat BPK dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya sesuai peraturan perundangan secara bebas dan mandiri yang mencakup ketersediaan SDM, anggaran, dan sarana pendukung lainnya yang memadai. BPK diharapkan dapat mewujudkan amanat UU Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan yang menyatakan bahwa anggaran BPK dibebankan pada bagian anggaran tersendiri dalam APBN. Hasil *peer review* BPK Tahun 2019 juga merekomendasikan kepada BPK untuk mempertimbangkan solusi hukum atas proses penyusunan anggaran dalam upaya peningkatan independensi. Selain itu, kemandirian anggaran bagi lembaga pemeriksa juga menjadi bahasan pada praktik terbaik internasional. INTOSAI-P 10 pada prinsip Nomor 8 menyatakan bahwa lembaga pemeriksa perlu memiliki sumber daya keuangan yang cukup dan lembaga legislatif (DPR) mempunyai tanggung jawab untuk memastikan bahwa lembaga pemeriksa mendapatkan anggaran yang cukup.

Selain ingin mewujudkan kemandirian sumber daya sebagai lembaga pemeriksa, BPK berharap juga dapat mewujudkan kondisi yang diharapkan lainnya. Kondisi tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. BPK mampu melaksanakan tugas dan kewenangannya sesuai peraturan perundangan secara bebas dan mandiri;
- b. Hasil pemeriksaan BPK dapat dipertanggungjawabkan secara hukum dan terwujudnya layanan hukum yang lebih optimal. Pemeriksaan BPK diharapkan mendapat dukungan aspek hukum secara optimal sehingga tingkat gugatan atas hasil pemeriksaan BPK rendah. Selain itu, mekanisme pola hubungan dan koordinasi antar unit kerja hukum dapat tersusun untuk mendorong optimalisasi layanan hukum;
- c. BPK mampu meningkatkan pemulihan kerugian negara/daerah. Upaya penyelesaian kerugian negara atas Bendahara, pengelola BUMN/BUMD, pegawai negeri bukan bendahara, pejabat lainnya serta pihak ketiga dapat dioptimalkan sehingga kerugian negara dapat dipulihkan. Hal ini sesuai dengan wewenang BPK dalam UU Nomor 15 Tahun 2006 bahwa BPK menilai dan/atau menetapkan jumlah kerugian negara serta memantau penyelesaian ganti kerugian yang ditetapkan Pemerintah, pelaksanaan pengenaan ganti kerugian yang telah ditetapkan BPK dan putusan pengadilan untuk menjamin pelaksanaan pembayaran ganti kerugian;
- d. Penghapusan piutang kerugian negara/daerah dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Untuk mengatasi beberapa permasalahan di atas, BPK merencanakan aktivitas-aktivitas sebagai berikut:

- a. Berperan aktif dalam rangka harmonisasi rancangan dan peraturan perundang-undangan terkait tugas dan kewenangan BPK secara bebas dan mandiri.

BPK secara aktif melakukan kajian dan analisis atas rancangan dan peraturan perundang-undangan terkait keuangan negara dan pemeriksaan keuangan negara, khususnya peraturan yang memiliki dampak langsung terhadap tugas dan kewenangan BPK dalam pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara.

- b. Meningkatkan layanan hukum dan penguatan koordinasi dengan unit kerja hukum dalam seluruh siklus Pemeriksaan BPK.

BPK melakukan pemberian pendapat hukum terkait temuan pemeriksaan untuk menjawab pokok permasalahan dalam temuan pemeriksaan yang diajukan oleh pemeriksa. Untuk meningkatkan *quality assurance* atas hasil pemeriksaan, BPK menyusun perencanaan strategi pemberian konsultasi hukum dan secara aktif memberikan layanan konsultasi hukum baik melalui reviu dokumen dengan melibatkan pakar hukum (*on desk*) atau reviu dokumen pada saat pemeriksaan berlangsung (*on site*), maupun analisis atas permasalahan hukum yang ditanyakan melalui Sistem Manajemen Hukum (*on line*).

Berkaitan dengan penanganan perkara hukum dalam pelaksanaan tugas pemeriksaan dan pengelolaan tanggung jawab keuangan negara, BPK melaksanakan penanganan perkara hukum perdata dan tata usaha negara. Dalam hal penanganan perkara hukum tersebut, BPK dapat menggunakan narasumber akademisi dan praktisi (lembaga bantuan hukum/pengacara) yang profesional dan kompeten. Selain itu, BPK juga melakukan pendampingan bidang hukum pidana mulai dari proses persiapan, pelaksanaan pemberian keterangan dengan IPH hingga pemberian keterangan ahli dalam proses persidangan. Selanjutnya, BPK akan meningkatkan koordinasi internal dan entitas pemohon dalam rangka penggalan data dan informasi yang dibutuhkan dalam pemberian pertimbangan hukum yang komprehensif dan tepat sasaran.

- c. Mendorong penyelesaian kerugian negara/daerah.

BPK juga meningkatkan komunikasi dan koordinasi internal untuk meningkatkan fungsi dan peran Tim Penyelesaian Kerugian Negara/Daerah dalam pelaksanaan percepatan penyelesaian kerugian negara/daerah. Berbagai upaya yang akan dilakukan adalah sebagai berikut.

- 1) Mengoptimalkan penyelesaian kerugian negara oleh bendahara, pengelola BUMN/BUMD, dan badan atau lembaga lain yang mengelola keuangan negara.

BPK melaksanakan kepaniteraan kerugian negara/daerah untuk memberikan dukungan pelaksanaan sidang Majelis Tuntutan Perbendaharaan dalam rangka penyelesaian kerugian negara/daerah. BPK juga berwenang memantau pelaksanaan pengenaan ganti kerugian negara/daerah kepada BUMN/BUMD. Untuk mengoptimalkan tugas tersebut, BPK akan menyusun petunjuk teknis tentang Tata Cara Penyelesaian Ganti Kerugian Negara/Daerah terhadap Pengelola BUMN/BUMD serta konsep Pertimbangan Penyelesaian Kerugian Negara/Daerah.

- 2) Mendorong penyelesaian kerugian negara/daerah terhadap pegawai negeri bukan bendahara dan pejabat lainnya serta pihak ketiga

BPK berwenang memantau penyelesaian ganti kerugian negara/daerah yang ditetapkan oleh Pemerintah kepada pegawai negeri bukan bendahara dan pejabat lain untuk menjamin pelaksanaan pembayaran ganti kerugian.

- d. Melaksanakan pemberian rekomendasi penghapusan piutang atas kerugian negara/daerah.

Dalam rangka mendorong percepatan proses penyelesaian kerugian negara/daerah, BPK memberikan pertimbangan atas permohonan penghapusan piutang atas Tuntutan Ganti Rugi yang diajukan oleh instansi luar kepada BPK. Pertimbangan hukum diperlukan sebelum diterbitkannya Surat Rekomendasi Penghapusan Piutang oleh BPK sehingga rekomendasi yang diberikan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Aktivitas ini bertujuan untuk mendorong percepatan proses penyelesaian kerugian negara/daerah.

- e. Berperan aktif dalam menganalisis peraturan perundang-undangan mengenai keuangan negara dan dampaknya terhadap pelaksanaan tugas BPK serta tata kelola dan tanggung jawab keuangan negara.

Pandemi COVID-19 berpengaruh terhadap peraturan perundang-undangan tentang keuangan negara. Pemerintah telah menetapkan beberapa peraturan seperti Perppu Nomor 1 Tahun 2020 sebagaimana telah ditetapkan menjadi Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2020 tentang

Penetapan Perppu Nomor 1 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Keuangan untuk Penanganan Pandemi COVID-19 dan/atau dalam rangka Menghadapi Ancaman yang Membahayakan Perekonomian Nasional dan/atau Stabilitas Sistem Keuangan Menjadi Undang-Undang. Beberapa substansi peraturan tersebut berisiko disharmoni dengan peraturan lainnya seperti peraturan tentang keuangan negara dan *mandatory spending* (belanja wajib). Selain itu, BPK juga melakukan analisis regulasi terkait COVID-19 yang berdampak pada tata kelola dan pelaksanaan tugas BPK. Kondisi dapat terus berkembang sehingga mempengaruhi tata kelola dan tanggung jawab keuangan negara. Oleh karena itu, BPK perlu berperan aktif agar peraturan perundang-undangan keuangan negara menjadi sarana untuk mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Ukuran keberhasilan dalam pencapaian strategi di atas dapat dilihat dari indikator: (a) tingkat pemenuhan bahan pertimbangan BPK atas rancangan dan peraturan perundang-undangan terkait pelaksanaan tugas BPK; (b) tingkat pemenuhan penyusunan dan penyempurnaan peraturan BPK; (c) tingkat pemenuhan layanan bantuan hukum dan konsultasi hukum dalam pemeriksaan BPK; (d) tingkat penyelesaian kasus kerugian oleh bendahara dan pengelola BUMN/BUMD/BLU/BLUD; dan (e) tingkat pemenuhan bahan pertimbangan BPK dalam penghapusan piutang negara/daerah yang berasal dari TP/TGR.

2. Peningkatan Sinergi dan Kolaborasi dalam Tata Kelola Organisasi

Keberhasilan tercapainya arah kebijakan pemeriksaan dapat diwujudkan jika mendapat dukungan tata kelola organisasi yang baik. Oleh sebab itu, arah kebijakan yang kedua akan difokuskan pada peningkatan sinergi dan kolaborasi dalam tata kelola organisasi di BPK. Strategi yang akan dilaksanakan pada arah kebijakan ini adalah sebagai berikut.

Strategi 6 – Mengoptimalkan Pengelolaan Sumber Daya dan Kerja Sama dengan Pemangku Kepentingan

Strategi ini merupakan perhatian BPK dalam mengoptimalkan sumber daya sebagai prasyarat bagi keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya BPK

mencakup SDM, teknologi informasi dan komunikasi, sarana dan prasarana, serta keuangan.

Selain itu, BPK juga berupaya mengoptimalkan kerja sama dengan para pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan merupakan masyarakat, kelompok, komunitas, ataupun individu yang memiliki hubungan dan kepentingan langsung atau tidak langsung bagi BPK yang meliputi lembaga perwakilan, pemerintah, entitas yang diperiksa, instansi yang berwenang, lembaga yang dibentuk berdasarkan undang-undang, organisasi kemasyarakatan dan profesi, serta lembaga-lembaga internasional. Hubungan baik antara BPK dan pemangku kepentingan dapat saling memberikan manfaat melalui sinergi dan kolaborasi dalam pelaksanaan tugas pemeriksaan dan pengelolaan keuangan negara.

Upaya mengoptimalkan sumber daya dan keterlibatan pemangku kepentingan diharapkan dapat membawa perbaikan dan penyempurnaan terhadap kondisi BPK saat ini. Renstra BPK 2020–2024 telah mengidentifikasi dan mengintegrasikan kondisi saat ini dengan hasil penilaian mandiri dengan pendekatan SAI PMF *self assessment* pada Domain A (Independensi dan Kerangka Hukum) untuk indikator SAI-1 Independensi, Domain B (Tata Kelola Internal dan etika) untuk indikator SAI-3 siklus perencanaan strategis, Domain D (Manajemen Keuangan, Aset dan Pendukung Lainnya) untuk indikator SAI-21 (Manajemen Keuangan, Aset dan Layanan Pendukung), Domain E (SDM dan Pelatihan) untuk indikator SAI-22 (Manajemen SDM) dan SAI-23 (Pelatihan dan Pengembangan Profesional), dan Domain F (Pengelolaan Komunikasi dengan *Stakeholder*) untuk indikator SAI-24 (Komunikasi dengan Legislatif, Eksekutif, dan Yudikatif), dan SAI-25 (Komunikasi dengan Media, Masyarakat dan Lembaga Masyarakat), dengan mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan tantangan organisasi. Beberapa kondisi saat ini yang teridentifikasi terkait strategi pengelolaan sumber daya dan keterlibatan pemangku kepentingan adalah sebagai berikut:

- a. Respon terhadap implementasi kebijakan BPK perlu ditingkatkan.

Berdasarkan Domain B (Tata Kelola Internal dan Etika) untuk indikator SAI-6 tentang Kepemimpinan dan Komunikasi Internal, diidentifikasi

bahwa Pimpinan BPK beserta seluruh tingkatan manajemen telah melakukan komunikasi internal, termasuk memberikan arahan terkait pencapaian visi dan nilai dasar secara langsung serta melalui berbagai media. Akan tetapi BPK masih perlu mengembangkan mekanisme formal terkait pendelegasian wewenang dari Badan kepada Kepala Perwakilan untuk menandatangani surat tugas pemeriksaan dan LHP. Sehingga kondisi saat ini terkait pengelolaan sumber daya dan keterlibatan pemangku kepentingan adalah bahwa respon terhadap implementasi kebijakan BPK masih perlu ditingkatkan termasuk memberikan arahan terkait pencapaian visi dan nilai dasar secara langsung serta melalui berbagai media.

- b. Kualitas komunikasi dan kerja sama dengan pemangku kepentingan perlu ditingkatkan.

Berdasarkan hasil SAI PMF *self assessment*, diidentifikasi beberapa kondisi saat ini yang terkait dengan kualitas komunikasi dan kerja sama dengan pemangku kepentingan, antara lain adalah:

- 1) BPK telah memublikasikan Standar Pemeriksaan namun perlu menyosialisasikan metodologi audit inti seperti petunjuk pelaksana dan petunjuk teknis kepada seluruh pemeriksa dan penunjang pendukung. Hal ini sesuai dengan hasil SAI PMF *self assessment* pada Domain B (Tata Kelola Internal dan Etika) untuk indikator SAI-3 tentang siklus perencanaan strategis;
- 2) Strategi Komunikasi di BPK perlu disusun dalam suatu dokumen tersendiri (terinci) namun tetap menjadi bagian atau satu kesatuan renstra satker. Hal ini sesuai dengan hasil SAI PMF *self assessment* pada Domain F (Pengelolaan Komunikasi dengan *Stakeholder*), untuk indikator SAI-24 tentang Komunikasi dengan Legislatif, Eksekutif, dan Yudikatif;
- 3) BPK telah melakukan pertemuan rutin dengan *stakeholder* khususnya pemerintah, namun perlu ditetapkan agenda dalam suatu dokumen tertentu yang memuat periodisasi dan pesan yang harus disampaikan. Hal ini merupakan hasil SAI PMF *self assessment* pada Domain F (Pengelolaan Komunikasi dengan

Stakeholder), untuk indikator SAI-24 tentang Komunikasi dengan Legislatif, Eksekutif, dan Yudikatif;

- 4) BPK perlu meningkatkan interaksi dengan media terkait hasil pemeriksaan diantaranya melalui *website*, layanan Pusat Informasi dan Komunikasi (PIK), dan publikasi Laporan Tahunan BPK yang memuat seluruh kegiatan pemeriksaan dan kelembagaan BPK setiap tahun. Hal ini sebagai upaya penyediaan informasi dan akuntabilitas untuk mengomunikasikan kemanfaatan BPK pada masyarakat/pemangku kepentingan;
- 5) BPK telah memublikasikan *outputnya* dalam *website* BPK dalam bentuk ikhtisar hasil pemeriksaan semesteran. Namun demikian, BPK belum mempunyai mekanisme publikasi yang memudahkan masyarakat mengakses dan memahami temuan pemeriksaan signifikan. Hal ini merupakan hasil SAI PMF *self assessment* pada Domain F (Pengelolaan Komunikasi dengan *Stakeholder*), untuk indikator SAI-25 tentang Komunikasi dengan Media, Masyarakat dan Lembaga Masyarakat.

Atas hasil SAI PMF *self assessment* tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa kondisi kualitas komunikasi dan kerja sama dengan pemangku kepentingan perlu ditingkatkan.

- c. Peran BPK di kancah internasional perlu ditingkatkan.

BPK telah melaksanakan pemeriksaan terhadap lembaga internasional sebagai bentuk peran aktif menjaga ketertiban dunia. Selain itu, BPK mendapatkan kesempatan untuk berbagi pengetahuan dengan lembaga internasional yang bermanfaat untuk menguatkan BPK. Kegiatan tersebut perlu ditingkatkan agar kepercayaan dunia internasional terhadap BPK semakin meningkat. Selain itu, BPK perlu menggunakan kesempatan untuk mengadaptasi praktik terbaik internasional untuk memperkuat proses bisnis pemeriksaan dan organisasi. Di sisi lain, dunia internasional juga belum sepenuhnya mengadopsi praktik-praktik dan pengalaman di internal BPK yang berpotensi memberikan manfaat.

- d. Pengelolaan pegawai belum berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.

Berdasarkan hasil SAI PMF *self assessment* pada Domain E (SDM dan Pelatihan), diidentifikasi beberapa kondisi saat ini yang terkait dengan pengelolaan pegawai antara lain adalah:

- 1) BPK telah memiliki cetak biru (*blueprint*) manajemen SDM atau yang disebut *Human Resources plan (HR plan)* yang dilengkapi dengan sistem informasi terkait SDM. Akan tetapi hasil SAI PMF *self assessment* khususnya pada indikator SAI-22 terkait manajemen SDM menyatakan bahwa *HR plan* perlu dimutakhirkan dan dilengkapi pertimbangan kebutuhan pegawai secara kuantitas dan kualitas untuk mendukung Renstra BPK 2020–2024. *HR plan* perlu dilengkapi dengan indikator, basis, dan target. *HR plan* perlu dikomunikasikan dan direviu secara periodik;
- 2) Setiap pegawai perlu didukung dengan rencana pengembangan yang didasarkan pada penilaian individu tahunan. BPK belum mengintegrasikan pola karier dan manajemen talenta dengan sistem SDM lainnya yang bermanfaat untuk mendesain proses mutasi dan promosi pegawai. Salah satu sistem pengelolaan pegawai BPK adalah sistem manajemen kinerja (MAKIN) untuk mengukur kinerja satuan kerja. Saat ini MAKIN masih belum dapat mengintegrasikan mengukur kinerja dari level satuan kerja dengan kinerja level pegawai. Hal ini akan merupakan SAI PMF *self assessment* untuk indikator SAI-23 yang terkait pelatihan dan pengembangan profesional;
- 3) Hasil SAI PMF *self assessment* untuk indikator SAI-23 juga menyatakan bahwa BPK telah menerapkan sistem kaderisasi pemeriksa dalam bentuk jenjang jabatan fungsional pemeriksa dan peran. Namun sistem ini masih perlu dikembangkan dengan mengaitkan kaderisasi sesuai kemampuan spesifik per jenis audit. BPK belum memasukkan pertimbangan kondisi tingkat kesulitan kerja dan tantangan di setiap entitas pemeriksaan dalam menyusun rencana rekrutmen dan mutasi. Oleh karena itu, BPK akan mengoptimalkan *database* entitas pemeriksaan dalam rangka perencanaan, rekrutmen, dan mutasi pemeriksa. Kondisi saat ini, BPK perlu menyusun standar kompetensi untuk jenis pemeriksaan tertentu, antara lain pemeriksaan laporan keuangan, pemeriksaan kinerja, dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu sebagai bentuk implementasi manajemen talenta.

- e. Kualitas pengelolaan keuangan belum dilaksanakan secara merata oleh seluruh manajemen dan pegawai BPK.

Sesuai amanat UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang telah diatur lebih lanjut antara lain dalam PP Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga menyatakan bahwa penyusunan anggaran oleh kementerian/lembaga berpedoman pada tiga pilar sistem penganggaran, yaitu Penganggaran Terpadu, Penganggaran Berbasis Kinerja, dan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah. BPK sebagai lembaga yang mengelola keuangan negara juga tidak dapat lepas dari sistem pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara yang dikelola oleh Kementerian Keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa proses perencanaan dan penganggaran BPK belum independen dari intervensi pemerintah khususnya terkait penentuan alokasi anggaran BPK.

Proses Perencanaan dan Penganggaran BPK idealnya disesuaikan dengan penjelasan Pasal 35 Ayat (1) UU Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan yaitu guna mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan wewenangnya kepada BPK perlu disediakan anggaran yang mencukupi sesuai dengan kemampuan keuangan negara. Oleh karena itu, BPK harus melakukan antisipasi atas perkembangan sistem tersebut atau bahkan mengambil inisiatif untuk terlibat dalam proses perubahan sehingga menjadi teladan bagi instansi lainnya.

Hasil SAI PMF *self assessment* pada Domain A (Independensi dan Kerangka Hukum) untuk indikator SAI-1 terkait independensi menyatakan bahwa BPK memperoleh pagu anggaran dari Kementerian Keuangan dalam APBN sebagaimana juga lembaga negara lainnya dan BPK mengatur sendiri penggunaan anggaran tersebut sesuai pagu. Namun demikian, BPK memerlukan kerangka hukum yang eksplisit menyatakan kemandirian BPK dalam mengajukan anggaran langsung kepada DPR.

Walaupun belum independen, BPK sudah menerapkan pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel. BPK setiap tahun melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja anggaran atas pelaksanaan Rencana

Kerja dan Anggaran BPK dengan hasil baik. BPK juga berkomitmen untuk meningkatkan kualitas perbendaharaan dengan meningkatkan nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran dan mendapat apresiasi dari Kementerian Keuangan. Sebagai hasilnya, Laporan Keuangan BPK mendapat opini WTP dalam lima tahun berturut-turut. Hal-hal tersebut menjadi pendorong bagi BPK untuk terus meningkatkan kualitas penganggaran, pelaksanaan anggaran atau perbendaharaan, serta akuntansi dan pelaporan keuangan. Satker-satker di BPK harus menerapkan pengendalian intern atas pelaporan keuangan untuk memberikan keyakinan memadai terkait penyusunan laporan keuangan BPK. BPK memerlukan keterlibatan dari seluruh manajemen dan pegawai dalam mengelola sumber daya keuangan secara transparan dan akuntabel. Pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel memerlukan keandalan dan modernisasi dalam sistem pengelolaannya. Sehingga kondisi saat ini terkait pengelolaan keuangan BPK dapat dinyatakan bahwa kualitas pengelolaan keuangan belum dilaksanakan secara merata oleh seluruh manajemen dan pegawai BPK terutama dalam penyusunan kerangka hukum yang eksplisit menyatakan kemandirian BPK dalam mengajukan anggaran langsung kepada DPR.

- f. Integrasi dan keamanan data perlu ditingkatkan secara berkelanjutan dengan memanfaatkan potensi TI untuk menjalankan proses bisnis BPK.

Proses bisnis BPK yang belum terintegrasi dengan sistem informasi menjadi tantangan dan proses pengelolaan sumber daya informasi di BPK. Saat ini beberapa pengelolaan sumber daya sudah menggunakan sistem TI secara terpisah. Oleh karena itu, BPK membutuhkan pengintegrasian sistem TI agar dapat menjadi penggerak pelaksanaan proses bisnis di BPK. BPK juga perlu memperhatikan keamanan data untuk mencegah dan mengatasi gangguan sistem yang merugikan organisasi.

- g. Sarana prasarana di BPK membutuhkan pemanfaatan yang efektif dan efisien.

Kondisi pengelolaan sarana dan prasarana di BPK masih belum efektif, antara lain:

- 1) Jumlah aset tanah yang dimiliki BPK seluas 699.995 m² terdiri dari tanah di Jakarta seluas 155.547 m² dan di kota-kota provinsi tempat kantor BPK Perwakilan berada seluas 544.448 m². Saat ini, kondisi gedung di kantor BPK Pusat sudah tidak dapat menampung kebutuhan masing-masing satker dengan maksimal. Kebutuhan ruang kerja dan ruang penunjang lain sangat mendesak untuk dipenuhi seiring dengan bertambahnya jumlah pegawai. Berdasarkan standar sarana prasarana, ruang yang tersedia belum memenuhi standar. Namun, pegawai dengan jabatan fungsional pemeriksa akan menghabiskan lebih dari 70% waktu bekerja di luar kantor sehingga ruangan yang tersedia belum dimanfaatkan secara optimal. Selain itu, peralatan kantor juga belum tertata baik sehingga dapat mengganggu arus komunikasi dan arus kerja pegawai. Untuk itu, BPK perlu mengatasinya dengan mengintegrasikan kebijakan dan operasionalisasi dari *less investment in space and place* dengan kebijakan *flexible working space*;
- 2) BPK telah membangun Gedung Badan Diklat di Jakarta, Sumatera Utara, Yogyakarta, dan Sulawesi Selatan untuk menunjang peningkatan kompetensi pegawai. Selain itu, BPK juga membangun gedung arsip sesuai standar Arsip Nasional. Namun, masih terdapat kantor BPK Perwakilan dan Balai Diklat yang tidak mempunyai gedung arsip seperti BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Utara, Kalimantan Barat, Sulawesi Selatan, Kalimantan Utara, Badan Diklat di Kalibata, Balai Diklat di Sumatera Utara dan Sulawesi Selatan. Selain itu, BPK juga akan melakukan renovasi pada gedung-gedung BPK Perwakilan yang mengalami kerusakan akibat bencana atau faktor lainnya;
- 3) BPK juga membangun Rumah Dinas Jabatan untuk Pejabat dari eselon II sampai dengan eselon IV dan membangun wisma pegawai sebagai fasilitas tempat tinggal bagi pegawai yang belum mempunyai tempat tinggal di BPK Perwakilan. Namun masih terdapat 8 (delapan) BPK Perwakilan yang belum memiliki wisma pegawai;
- 4) Berdasarkan data per Juni 2020, BPK memiliki kendaraan bermotor sebanyak 733 unit, tersebar di BPK Pusat, BPK Perwakilan, Badan Diklat, dan Balai Diklat. Berdasarkan periodisasi umur ekonomis kendaraan sampai dengan TA 2020, jumlah kendaraan yang layak pakai sebanyak 347 unit. Kriteria layak pakai untuk kendaraan

mempunyai pengertian bahwa kendaraan tersebut mempunyai masa manfaat 7 tahun hingga 2020;

- 5) Berdasarkan data SIMAK per 30 Juni 2020, BPK memiliki aset peralatan dan mesin, diantaranya 3.565 unit *Personal Computer* (PC), 7.465 unit *Notebook*, dan 4.425 unit *printer*.

Pada masa mendatang, BPK mengharapkan kondisi yang lebih baik terkait dengan sumber daya dan kerja sama dengan pemangku kepentingan antara lain sebagai berikut:

- a. Terimplementasinya kebijakan BPK secara tepat waktu.

Kebijakan BPK yang merupakan kebijakan level manajemen tertinggi memerlukan pengelolaan yang baik agar dapat terlaksana sampai ke level pegawai. Untuk mencapai kondisi tersebut, komunikasi aktif antarsatker sangat diperlukan. Selanjutnya, tindak lanjut atas implementasi kebijakan perlu dipantau dan dilaporkan kepada para Pimpinan BPK untuk mendapatkan umpan balik dan arahan lebih lanjut.

- b. Terciptanya kesadaran dan kepercayaan publik terhadap BPK.

Pengelolaan sumber daya dan kerja sama dengan pemangku kepentingan ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran publik (*public awareness*) tentang peran dan tugas BPK. Dengan strategi ini, kualitas komunikasi dan kerja sama dengan para pemangku kepentingan diharapkan meningkat. Peningkatan komunikasi dan kerja sama tersebut bermanfaat dalam menjalin sinergi dan kolaborasi antara BPK dan pemangku kepentingan untuk mengawal keuangan negara dalam mencapai tujuan negara.

- c. Meningkatnya peran BPK untuk melakukan pemeriksaan dan menyebarkan praktik terbaik di dunia internasional

Keterlibatan BPK dalam kancah internasional merupakan bentuk peran aktif dalam menjaga ketertiban dunia. BPK harus mempertahankan dan mengembangkan peranan dalam pemeriksaan terhadap lembaga internasional dan kelompok kerja pemeriksaan internasional. Selain itu,

BPK juga perlu mengadopsi praktik-praktik terbaik di lingkungan internasional dengan menyebarkan dan membagikan praktik-praktik terbaik yang dilakukan di internal organisasi. Melalui strategi ini, BPK menginginkan praktik terbaik yang telah dibagikan menjadi perwujudan *international knowledge sharing* dan menjadi referensi bagi lembaga pemeriksa negara lain. Oleh karena itu, BPK akan lebih aktif dan responsif terhadap pemenuhan permintaan dari komunitas internasional. Hal tersebut bermanfaat untuk menguatkan proses bisnis dan pemeriksaan BPK.

- d. Pengelolaan pegawai sudah berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.

Pengelolaan SDM yang dilakukan BPK didasarkan pada peraturan-peraturan dan kebijakan yang terkait Aparatur Sipil Negara (ASN). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disusun sebagai bagian dari program reformasi birokrasi, sehingga manajemen ASN juga mengalami penggantian dari administrasi kepegawaian menjadi *human capital*. Dalam penerapan sistem merit, terdapat aspek-aspek yang telah diidentifikasi terkait pengelolaan SDM di BPK meliputi: perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karier dan peningkatan kompetensi, mutasi dan promosi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan dan disiplin, perlindungan dan pelayanan, serta ketersediaan sistem pendukung.

Dengan penerapan sistem merit, pengangkatan pegawai, mutasi, promosi, penggajian, penghargaan dan pengembangan karier pegawai didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai. Sistem merit akan menimbulkan rasa keadilan di kalangan pegawai sehingga mendorong peningkatan kompetensi dan kinerja. Beberapa kondisi ideal yang diharapkan dapat dicapai dalam periode Renstra BPK 2020–2024 antara lain sebagai berikut:

- 1) Perencanaan kebutuhan ASN.

BPK mempunyai rencana kebutuhan ASN untuk lima tahun berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang disusun berdasarkan jumlah, pangkat, dan kualifikasi pegawai yang ada, dengan mempertimbangkan pegawai yang akan pensiun.

2) Pengadaan ASN.

BPK mengharapkan mempunyai kebijakan internal terkait pemenuhan kebutuhan pegawai yang dilakukan secara terbuka dan kompetitif, dari jalur CPNS, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), dan juga dari PNS yang berasal dari instansi lain.

3) Pengembangan karier dan peningkatan kompetensi.

BPK mempunyai kebijakan dan program pengembangan karier yang dimulai dengan pemetaan talenta dan *talent pool*, analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja, strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan dan rencana suksesi.

4) Mutasi dan promosi.

BPK mempunyai kebijakan promosi, mutasi yang objektif dan transparan didasarkan pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi, dan dengan memanfaatkan *talent pool*.

5) Manajemen kinerja.

BPK diharapkan menerapkan manajemen kinerja dimulai dengan penetapan target kinerja, evaluasi kinerja secara berkala dengan metode yang objektif, menganalisis dan merancang strategi mitigasi terkait kesenjangan kinerja, dan menggunakan hasil penilaian kinerja dalam membuat keputusan terkait promosi, mutasi dan demosi, serta diklat. Berikut ini kondisi yang diharapkan terkait manajemen kinerja antara lain:

- a) penetapan kontrak kinerja yang terukur;
- b) penerapan metode penilaian kinerja yang objektif dan terukur;
- c) pelaksanaan penilaian kinerja secara berkala;
- d) analisis permasalahan kinerja dan strategi penyelesaiannya;
- dan
- e) kebijakan penggunaan hasil penilaian kinerja bagi penentuan keputusan manajemen terkait pembinaan dan pengembangan karier.

6) Penggajian, penghargaan, dan disiplin.

BPK sudah mengaitkan hasil penilaian kinerja dan disiplin dalam membayar tunjangan kinerja dan memberi penghargaan kepada pegawai serta melakukan penegakan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku. Berikut ini kondisi ideal yang diharapkan terkait kompensasi finansial dan nonfinansial antara lain:

- a) kebijakan untuk membayar tunjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja;
- b) kebijakan untuk memberi penghargaan yang bersifat finansial dan nonfinansial kepada pegawai berprestasi luar biasa;
- c) pelaksanaan penegakan disiplin, kode etik dan kode perilaku ASN di instansinya; dan
- d) pengelolaan data terkait pelanggaran disiplin, pelanggaran kode etik dan kode perilaku yang dilakukan pegawai.

7) Perlindungan dan pelayanan.

BPK mempunyai program perlindungan dan pelayanan pegawai yang memadai. Saat ini BPK mengikuti program jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan program pensiun yang diselenggarakan secara nasional. Selain itu, kebijakan perlindungan pegawai yang dilaksanakan BPK adalah penyusunan dan penetapan peraturan internal yang meliputi pendampingan saksi ahli, pembekalan pra purnabakti, *medical check up* bagi Pejabat Struktural dan Pejabat Fungsional Pemeriksa (Jabatan Pemeriksa Madya) ke atas, dan konseling pegawai. BPK juga telah menyediakan kemudahan bagi pegawai yang membutuhkan pelayanan, antara lain BPK telah menyediakan sistem yang memudahkan dalam pembayaran gaji, pemrosesan kenaikan pangkat, pensiun, jaminan kesehatan, cuti, serta BPK telah menyiapkan ketentuan terkait, antara lain:

- a) pedoman layanan konseling *Employee Care Center* pada BPK;
- b) pedoman penanganan khusus bagi pegawai dengan masalah fisik dan psikis; dan
- c) pedoman penyelenggaraan layanan penyelesaian masalah perceraian.

8) Tersedia sistem pendukung dalam manajemen SDM.

BPK telah memiliki Sistem Informasi SDM (SISDM) yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja, penegakan disiplin dan pembinaan pegawai, membangun dan menggunakan *assessment center* untuk pemeriksa dan seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Namun BPK belum menerapkan *e-performance*. BPK telah menggunakan *e-office* (SISDM dan Aplikasi Persuratan) dalam pelayanan administrasi kepegawaian dan pelayanan lainnya.

- e. Terciptanya kepercayaan publik terhadap akuntabilitas kinerja dan keuangan BPK.

Sebagai lembaga yang mendapat mandat melakukan pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara, BPK berharap dapat menciptakan kepercayaan publik terhadap akuntabilitas kinerja dan keuangan. Pengelolaan keuangan secara andal, transparan, akuntabel, dan modern sesuai dengan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan di dalam dan di luar BPK dapat menjadi sumber informasi dalam pengambilan keputusan.

- f. TI menjadi penggerak pelaksanaan proses bisnis (*IT Driven*) dan terjaminnya keamanan data sistem informasi.

Era revolusi industri 4.0 membawa pengaruh yang luas dalam berbagai bidang kehidupan. Penggunaan sistem digitalisasi dan TI yang mutakhir diharapkan mampu meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Revolusi industri 4.0 merupakan sebuah era dimana banyak terjadi perubahan model bisnis yang berbasis lokasi fisik (*physical*) menjadi model bisnis yang berbasis internet (*cyber*). Perubahan ini akan menciptakan inovasi baru atas suatu model operasi dengan dukungan teknologi dan inovasi yang berkembang cepat. Penerapan revolusi industri 4.0 akan mendorong peningkatan manfaat dan tantangan besar bagi masa depan.

Revolusi industri 4.0 juga memberikan pengaruh terhadap tata kelola organisasi pemerintahan, salah satunya adalah implementasi pemerintahan elektronik (*e-government*) yang bertujuan meningkatkan kinerja organisasi pemerintah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Organisasi akan terus berubah menuju tingkat efisiensi tinggi dengan tereliminasi pengumpulan data manual dan beralih pada penggunaan teknologi yang memanfaatkan *big data* serta otomatisasi pelaksanaan kegiatan. Pemanfaatan *big data* yang terintegrasi akan memudahkan pengambilan kebijakan secara lebih cepat, tepat dan mutakhir.

Pemanfaatan TI semakin penting pascapandemi COVID-19 sehingga BPK perlu memprioritaskan investasi di bidang teknologi yang mendukung

pelaksanaan tugas dengan tingkat mobilitas tinggi. Penggunaan *cloud computing* dalam pemeriksaan dan administrasi organisasi akan ditingkatkan efektivitasnya. Selain itu, BPK perlu mendesain sarana komunikasi dan koordinasi virtual yang modern, stabil, dan aman.

Hal ini menunjukkan perlunya implementasi sistem kerja berbasis elektronik dan pengelolaan sumber daya TI untuk memenuhi kebutuhan transformasi *digital government*. Melalui implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik dan pengelolaan sumber daya TI, BPK mengharapkan proses bisnis berjalan dengan memanfaatkan TI secara optimal dan memenuhi kaidah keamanan akses data. Aspek keamanan data dan informasi sangat bermanfaat untuk meningkatkan kepercayaan entitas terperiksa dan pemangku kepentingan terhadap BPK. Selain itu, pengelolaan sistem informasi akan mengintegrasikan seluruh pengelolaan sumber daya organisasi sehingga TI menjadi penggerak utama (*IT driven*) dan prasyarat (*enabler*) dalam pelaksanaan proses bisnis di BPK.

g. Terciptanya lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan efisien.

BPK menerapkan konsep *eco-office* yang menciptakan efisiensi signifikan dan bahkan memproduksi energi secara mandiri. BPK diharapkan dapat menghemat dan menciptakan energi listrik melalui penyediaan tenaga energi listrik terbarukan. BPK juga diharapkan dapat menghemat serta mendaur ulang penggunaan air untuk memenuhi kebutuhan lingkungan kantor. BPK perlu memiliki kebijakan pengelolaan sampah sehingga dapat menghasilkan sampah daur ulang dan sampah organik yang bermanfaat untuk lingkungan. BPK mengintegrasikan konsep *desk sharing* dalam *eco-office* untuk menciptakan kenyamanan bekerja bagi para pegawai.

BPK diharapkan juga menerapkan *smart office* atau kantor cerdas yang memahami kebutuhan individu dengan dukungan teknologi agar segenap pegawai dapat mengeluarkan potensinya untuk kebaikan organisasi. BPK mulai menerapkan konsep *smart office* antara lain dalam sistem keamanan kantor antara lain dengan mengaplikasikan *face identification* yang akan mendeteksi wajah orang yang melalui pintu masuk kantor. Hal ini meminimalkan pelanggaran bagi orang-orang yang tidak memiliki akses izin masuk ke area BPK.

Pada kebijakan *eco-office* dan *smart office*, BPK berperan aktif mengimplementasikan SDGs dalam pengelolaan sarana prasarana di lingkungan pemerintahan. Konsep *eco-office* dan *smart office* mendukung implementasi tujuan SDGs, antara lain:

- 1) Tujuan 6. Air bersih dan sanitasi layak.
Dengan pembuatan biopori di lingkungan kantor, BPK turut mendukung pelestarian air tanah untuk menjaga kelestarian air bersih di sekitar lingkungan kantor BPK.
- 2) Tujuan 7. Energi bersih dan terjangkau.
Dengan pembuatan panel listrik di lingkungan kantor, BPK turut mendukung penciptaan energi bersih dan terjangkau di sekitar lingkungan kantor BPK.
- 3) Tujuan 12. Konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab.
BPK mendukung implementasi konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab antara lain dengan penerapan *layout* ruang yang modern, kebijakan pengurangan pencetakan dokumen, serta pengadaan yang sesuai kebutuhan.

Selain itu, BPK juga merespon dampak pandemi COVID-19 dengan kebijakan protokol kesehatan dan *new normal* secara menyeluruh di seluruh kantor BPK untuk menjamin kesehatan dan keselamatan pegawai. Kebijakan tersebut dilakukan dengan menerapkan *flexible working space* dengan *work from home* dan *work from office*.

Pengelolaan sumber daya yang optimal akan tercapai apabila ada sinergi antar elemen internal BPK dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan. Beberapa kegiatan yang akan dilakukan BPK dalam menyukseskan program tata kelola sumber daya organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Meningkatkan fungsi *monitoring* implementasi kebijakan BPK. Beberapa aktivitas yang akan dilakukan untuk mendukung sasaran kegiatan ini antara lain:
 - 1) penyiapan dan penyediaan data dan informasi yang terkait permintaan Pimpinan BPK;
 - 2) koordinasi kegiatan oleh Sekretariat Pimpinan (Setpim) dan satker terkait untuk mendorong implementasi kebijakan BPK;

- 3) pemberian layanan kegiatan Pimpinan BPK dengan pihak internal dan eksternal dalam *me-monitoring* implementasi kebijakan BPK; dan
 - 4) penyelenggaraan sidang dan menyusun risalah sidang BPK agar kebijakan yang dihasilkan dapat dikerjakan oleh satker terkait.
- b. Melakukan komunikasi dan pengelolaan informasi secara terkoordinasi dan berkualitas.

BPK secara aktif melakukan komunikasi dengan para pemangku kepentingan melalui program *public awareness* tentang peran dan tugas BPK. Selain itu, BPK juga akan meningkatkan pemahaman publik mengenai keuangan negara melalui program Akuntabilitas untuk Semua (*Accountability for All*). Program ini akan diinisiasi BPK dengan melibatkan berbagai institusi dalam upaya mewujudkan tata kelola dan tanggung jawab keuangan negara yang berkualitas dan bermanfaat. Upaya peningkatan *public awareness* dan *Accountability for All* tersebut dilakukan melalui berbagai media dan kerja sama pelaksanaan kegiatan dengan institusi publik terkait pemahaman keuangan negara serta tugas BPK. BPK juga akan melakukan pengelolaan informasi secara terkoordinasi sehingga publik dapat memperoleh informasi yang utuh dan terhindar dari perbedaan persepsi.

- c. Melakukan diplomasi secara aktif untuk meningkatkan peran BPK dan menyebarkan *best practices sharing* pada kegiatan internasional

BPK cukup aktif dalam kegiatan tingkat regional maupun internasional. BPK tergabung dalam tiga kerja sama multilateral yaitu: ASEANSAI, ASOSAI, dan INTOSAI. BPK akan meningkatkan peranan internasional dalam berbagai kelompok kerja internasional seperti *Working Group on Extractive Industry*, *Working Group on Enviromental Audit*, dan *Working Group on Big Data*. Sebagai bentuk kontribusi aktif dan penyebaran pengetahuan (*sharing knowledge*) BPK terhadap komunitas internasional, BPK juga turut serta dalam melakukan penyebaran praktik terbaik dengan menjadi narasumber atau *Subject Matter Expert* dalam beberapa kegiatan yang diselenggarakan oleh lembaga internasional tersebut.

Pada periode lalu, BPK mendapatkan kepercayaan untuk menjadi auditor eksternal IAEA untuk tahun buku 2018-2019. Kepercayaan tersebut sekaligus menempatkan BPK sebagai anggota *UN Panel of External Auditor*. Dengan peran tersebut, BPK memberikan masukan kepada Sekjen PBB dalam memperbaiki tata kelola keuangan dalam komunitas PBB.

Selain kerja sama dalam lingkup regional dan internasional, BPK memiliki kerja sama bilateral dengan beberapa lembaga pemeriksa negara lain. BPK tercatat memiliki 22 kerja sama bilateral dengan lembaga pemeriksa negara lain yang terdiri atas 14 perjanjian kerja sama yang aktif dan 8 perjanjian kerja sama yang perlu diperbaharui. Selanjutnya BPK berencana untuk melakukan lima perjanjian bilateral dengan SAI dari Arab Saudi, Thailand, Tanzania, Italia, dan Tunisia.

Melalui kerja sama internasional yang dilakukan, BPK dapat mengembangkan organisasi dengan mengaplikasikan praktik-praktik terbaik (*best practices*) terkait perkembangan metodologi dan standar pemeriksaan internasional. Hal itu bermanfaat pada peningkatan kualitas pemeriksaan dan tata kelola keuangan negara. BPK juga akan menyebarkan praktik-praktik terbaik yang telah dilakukan. Kegiatan ini selaras dengan kebijakan politik luar negeri melalui kerja sama dan kepemimpinan dalam forum internasional serta berperan aktif dalam perdamaian dunia.

Peran BPK dalam menanggapi isu global diperlukan untuk mendorong transparansi, akuntabilitas, dan perbaikan tata kelola. Seperti halnya dengan yang terjadi pada saat pandemi COVID-19, BPK dapat berkontribusi melalui kerjasama lingkup bilateral, regional, dan mendorong pembentukan *INTOSAI Task Force on Accountability and Audit of Pandemic Fund* dengan berbagi pengalaman dan menyusun standar pedoman pemeriksaan, serta tata kelola penanganan bencana.

d. Mengelola SDM berdasarkan sistem merit.

Dalam periode Renstra BPK 2020–2024, BPK akan menyusun kebijakan pengembangan karier dan peningkatan kompetensi yang sesuai dengan

kondisi ideal sistem merit. Kebijakan tersebut meliputi pemetaan talenta, analisis kesenjangan kompetensi dan kinerja, strategi mengatasi kesenjangan, pembentukan *talent pool*, dan rencana suksesi. BPK telah mengidentifikasi aktivitas yang akan dilakukan terkait delapan aspek pada sistem merit yaitu sebagai berikut.

1) Perencanaan kebutuhan ASN.

Setiap tahun BPK memutakhirkan rencana rekrutmen dengan menyampaikan permohonan rekrutmen kepada KemenPAN-RB. Kemudian KemenPAN-RB mengirimkan jawaban berupa dokumen izin prinsip yang akan digunakan sebagai dasar rekrutmen CPNS di BPK. BPK akan memutakhirkan rencana kebutuhan ASN sesuai periode Renstra BPK 2020–2024 dengan mempertimbangkan jumlah, pangkat, kualifikasi pegawai yang ada, dan pegawai yang akan pensiun, serta menyesuaikan kebijakan organisasi dan kebijakan pemerintah.

2) Pengadaan ASN.

Dalam periode Renstra BPK 2020–2024, BPK akan menyusun rencana rekrutmen ASN dan PPPK sesuai dengan kebutuhan, jumlah, pangkat, dan kualifikasi pegawai yang ada termasuk mempertimbangkan pegawai yang akan pensiun.

3) Pengembangan karier dan peningkatan kompetensi.

BPK telah mempunyai kebijakan peningkatan kompetensi SDM antara lain sebagai berikut.

a) Pengelolaan tugas belajar.

BPK mendukung pengembangan kompetensi seluruh pegawai dengan diselenggarakannya beasiswa dari berbagai sumber diantaranya dari anggaran BPK, instansi pemerintah lainnya maupun pihak lain seperti Lembaga Pengelola Dana Pendidikan, BAPPENAS, *Australia Awards Scholarships*, *Korea International Cooperation Agency*, *Nanjing Agricultural University China*, Lee Kuan Yew, dan lain-lain. Hal tersebut akan didukung dengan kegiatan pelaksanaan pengembangan kompetensi yaitu kegiatan pengelolaan dan *monitoring* tugas belajar, serta kegiatan seleksi beasiswa pendidikan dan pelatihan singkat dalam dan luar negeri.

b) Mengikuti sertifikasi keahlian.

BPK menyeleksi dan menyiapkan pegawai yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti berbagai ujian sertifikasi keahlian. Sertifikasi ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pegawai yang relevan dengan kebutuhan dan dimanfaatkan untuk organisasi, seperti yang terkait dengan pengembangan internal audit, audit laporan keuangan, audit investigatif, *IT audit*, *performance audit* dan pemeriksa keuangan negara.

c) Pengembangan Karier.

Dalam pengembangan karier pegawai, BPK menerapkan pola karier jabatan fungsional dan jabatan pelaksana sebagai wadah jenjang karier pegawai. Pegawai yang tergolong sebagai pemeriksa, akan mengikuti pola karier dalam jabatan fungsional pemeriksa. Sedangkan untuk pegawai nonpemeriksa, akan mengikuti pola karier jabatan fungsional lainnya dan jabatan pelaksana. Hingga akhir tahun 2019, BPK telah mengimplementasikan 5 jenis jabatan fungsional lainnya, dan di tahun 2020 akan ditambah dengan 9 jenis jabatan fungsional lainnya.

Untuk pegawai yang tidak mempunyai jabatan fungsional, maka akan mengikuti pola karier jabatan pelaksana. Dengan penerapan jabatan fungsional lainnya, diharapkan seluruh pegawai dapat mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karier sesuai dengan kompetensi dan minat yang dimiliki.

4) Mutasi dan promosi.

Dalam rangka menjaga nilai-nilai dasar BPK yaitu Independensi, Integritas dan Profesionalisme, BPK mempunyai kebijakan mutasi pegawai secara berkala. Pelaksanaan mutasi, rotasi, promosi setiap jabatan mengacu pada peraturan internal tentang pola karier. BPK sedang menyusun konsep peraturan internal terkait pola karier yang saat ini masih menunggu penetapan pola karier nasional oleh KemenPAN-RB. Selanjutnya, dalam periode Renstra 2020–2024 BPK akan mulai mengupayakan independensi pengelolaan SDM.

5) Manajemen kinerja.

Dalam penerapan manajemen kinerja, BPK akan menerapkan kebijakan dan mekanisme terkait analisis permasalahan kinerja dan

strategi penyelesaian. Selain itu, BPK juga akan membuat mekanisme yang menghubungkan antara penilaian kinerja dengan keputusan promosi, mutasi, dan demosi. BPK juga akan mengadopsi INTOSAI-P 12 dan SAI PMF untuk memformulasikan sistem penilaian kinerja individu capaian kinerja organisasi.

6) Penggajian, penghargaan, dan disiplin.

BPK akan mengembangkan mekanisme kompensasi pegawai berbasis kinerja individu untuk mengkaitkan hasil penilaian kinerja dan disiplin yang berdampak pada pemberian tunjangan kinerja dan pemberian penghargaan kepada pegawai. Pembuatan kebijakan kompensasi tersebut akan dilakukan secara simultan dengan pelaksanaan manajemen kinerja. Sementara pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja akan dilakukan setelah ada sistem yang menghubungkan antara manajemen kinerja dengan tunjangan kinerja.

7) Perlindungan dan pelayanan.

Terkait program perlindungan dan pelayanan pegawai, BPK telah menerapkan dan akan melanjutkan program persiapan pensiun, program konsultasi dan bimbingan pegawai, dan program pengelolaan pelayanan kesehatan dalam bentuk sosialisasi kesehatan dan edukasi Pencegahan Pemberantasan Penyalahgunaan dan Peredaran Gelap Narkotika. Selain itu sebagai bahan mitigasi risiko dan respon atas penanganan krisis atau bencana alam dan non-alam, seperti pandemic COVID-19, maupun krisis lainnya di masa depan, BPK perlu membuat kebijakan umum perlindungan dan pelayanan pegawai.

8) Tersedia sistem pendukung.

BPK telah mempunyai dan akan mengembangkan Sistem Informasi SDM (SISDM) untuk mendukung terwujudnya manajemen ASN berbasis merit. Dalam penyempurnaannya, BPK akan mengembangkan aplikasi *e-performance* dalam integrasi kinerja pegawai dengan pemberian tunjangan kinerja pegawai.

- e. Mengelola keuangan BPK secara andal, transparan, akuntabel, dan modern.

Amanat resolusi PBB, INTOSAI *Principles*, dan hasil *peer review* merekomendasikan kemandirian anggaran BPK. Oleh karena itu pada periode Renstra BPK 2020–2024, BPK akan menindaklanjuti dengan mengevaluasi peraturan tentang perencanaan dan penganggaran yang berlaku saat ini dan mengusulkan perubahannya.

BPK juga akan terus menyiapkan langkah-langkah efisiensi dan penajaman kegiatan untuk meningkatkan kualitas perencanaan dan penganggaran. BPK mulai menerapkan evaluasi menyeluruh terhadap kebutuhan anggaran satuan kerja mulai dari merencanakan anggaran kebutuhan yang dibutuhkan satuan kerja untuk mencapai kinerja yang direncanakan. BPK menerapkan kombinasi pendekatan *zero-based budgeting* dan *performance-based budgeting* dalam penyusunan anggaran untuk menjalankan tugas dan fungsinya serta mencapai kinerja yang ditargetkan dalam rangka mencapai visi dan misi BPK.

Selain itu, modernisasi pengelolaan keuangan juga menjadi kebutuhan organisasi seiring dengan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai pengelola keuangan. Untuk itu dalam lima tahun ke depan BPK menyiapkan modernisasi sistem pengelolaan keuangan yang berbasis TI dan mengembangkan kompetensi pegawai pengelola keuangan yang andal dan berkualitas.

- f. Menerapkan pola kerja berbasis sistem informasi disertai peningkatan keamanan akses data dan informasi sesuai dengan kematangan budaya TI organisasi.

Pengembangan TI di lingkungan BPK terus ditingkatkan dalam penyelenggaraan tata kelola proses bisnis dengan menerapkan SPBE. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi bertujuan untuk meningkatkan layanan serta keterbukaan informasi secara efektif dan efisien. Penerapan SPBE sangat diperlukan untuk mendorong peran TI sebagai penggerak (*driven*) dalam pengembangan proses bisnis di lingkungan BPK. Keberhasilan penerapan SPBE di lingkungan BPK memerlukan kesiapan atas peraturan/kebijakan

pemanfaatan TI, pengembangan proses bisnis berbasis TI, implementasi *big data* dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), pengembangan aplikasi pemeriksaan dan kelembagaan, peningkatan kesadaran keamanan (*security awareness*), manajemen perubahan (*change management*), dan kecukupan anggaran. Berikut ini aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan BPK dalam menerapkan pola kerja berbasis sistem informasi.

- 1) Meningkatkan keamanan data dan informasi. Keamanan data menjadi prioritas dalam segala aktivitas sistem informasi di BPK. Terlebih dengan banyaknya pemeriksa yang bekerja di luar kantor, integrasi yang andal dan aman diperlukan agar akses data informasi dapat terhubung dengan baik. Kegiatan ini didukung dengan penggantian dan peremajaan perangkat yang sudah memasuki masa akhir penggunaan.
- 2) Memiliki *Business Continuity Plan* (BCP) dan *Disaster Recovery Center* (DRC) yang dapat diaktifkan ketika terjadi bencana untuk mendukung keberlangsungan proses bisnis. Sebagai negara yang secara geografis berada di *ring of fire*, Indonesia memiliki kecenderungan mengalami bencana alam. Untuk memitigasi risiko dan memastikan agar proses bisnis BPK tetap berjalan dengan baik meskipun ada gangguan, BPK perlu memiliki BCP dan DRC yang dapat diaktifkan ketika terjadi keadaan kahar. BCP merupakan perencanaan dan kerangka untuk menjamin proses bisnis dapat terus berlanjut dalam keadaan darurat. DRC merupakan upaya pemulihan secara cepat setelah terjadinya keadaan kahar meminimalisasi kerugian bagi organisasi. BCP yang dipersiapkan tersebut tidak hanya terkait dengan risiko TI akibat rusaknya sarana/prasarana akibat bencana alam, tetapi juga mencakup risiko operasional yang disebabkan bencana nonalam seperti pandemi COVID-19.
- 3) Meningkatkan integrasi seluruh sistem informasi BPK. BPK perlu mengintegrasikan seluruh sistem informasi untuk memenuhi kebutuhan pemeriksaan dan nonpemeriksaan. Aktivitas ini membutuhkan dukungan perangkat keras maupun perangkat lunak, penambahan kapasitas *storage*/penyimpanan sesuai kebutuhan, penggantian dan penambahan perangkat infrastruktur jaringan.

- 4) Meningkatkan ketersediaan dan keberlanjutan layanan TI. BPK perlu meningkatkan dan mengevaluasi layanan TI secara periodik agar dapat mendukung kegiatan operasional dan mewujudkan *IT driven* dalam bisnis proses organisasi. Hal ini membutuhkan perencanaan atas pengadaan, perbaikan dan pembaruan perangkat TI.
 - 5) Mengembangkan aplikasi pemeriksaan dan kelembagaan berbasis *data analytic*. Perkembangan TI mengakibatkan perubahan pengolahan data yang lebih terintegrasi sehingga BPK perlu mengembangkan aplikasi pemeriksaan dan kelembagaan yang lebih baik dari sebelumnya. Untuk itu, BPK merencanakan untuk mengembangkan aplikasi berbasis *data analytics* sehingga berbagai sumber data diperoleh secara menyeluruh dengan kemudahan pengolahan untuk menghasilkan informasi yang bermanfaat dalam pemeriksaan dan tata kelola organisasi.
 - 6) Membuat *roadmap* pengembangan SDM pengelola TI BPK dan mengusulkan diklat teknis dan sertifikasi bagi pegawai pengelola TI BPK. Pengembangan SDM pengelola TI BPK diperlukan agar selalu dapat mengikuti perkembangan. Untuk itu, BPK membuat *roadmap* pengembangan SDM pengelola TI BPK serta mengusulkan diklat teknis dan sertifikasi bagi pegawai pengelola TI BPK.
 - 7) Menyusun proyeksi kebutuhan *software, bandwidth, dan hardware*. Dalam mendukung ketersediaan perangkat lunak dengan kecukupan infrastruktur guna menunjang seluruh kegiatannya, BPK akan memproyeksikan kebutuhan *software, bandwidth, dan hardware*.
 - 8) Melakukan reorganisasi unit pemeriksa TI. Untuk mendapatkan dukungan TI yang lebih menyeluruh dalam pemeriksaan maupun kelembagaan, BPK akan mereorganisasi unit pemeriksa TI sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan.
- g. Mengelola sarana dan prasarana menuju *eco-office* dan *smart office*

Konsep *eco-office* merupakan suatu konsep ruang kerja yang ramah lingkungan. Dengan penerapan *eco-office*, BPK akan membangun instalasi yang memproduksi energi listrik terbarukan. BPK juga akan membangun instalasi daur ulang air dan sampah organik sehingga dapat dimanfaatkan

untuk lingkungan kantor. Selain itu, BPK akan mengembangkan budaya hemat energi dan air sebagai bentuk kepedulian terhadap lingkungan.

BPK akan menerapkan konsep *smart office* atau kantor cerdas untuk memenuhi kebutuhan individu dalam pelaksanaan tugas organisasi dengan dukungan TI. Selain itu, BPK akan mengombinasikan konsep *smart office*, *eco-office*, dan *desk sharing* untuk meningkatkan kenyamanan pegawai.

Penerapan *eco-office* dan *smart office* ini akan dituangkan dalam beberapa program pemanfaatan sarana dan prasarana antara lain sebagai berikut:

- 1) pengintensifan pelaksanaan tugas tertentu melalui komunikasi jarak jauh, sehingga dapat mengurangi biaya untuk penambahan gedung kantor/ruang kerja baru;
- 2) optimalisasi pemanfaatan ruang dan peralatan kerja dengan penataan ruang kerja dan implementasi *desk sharing*. Penataan ruang kerja didasarkan pada struktur organisasi untuk memudahkan arus komunikasi dan arus kerja. Implementasi *desk sharing* bermanfaat untuk meningkatkan budaya *teamwork* dan efisiensi ruangan;
- 3) pemastian ketersediaan sarana dan prasarana untuk dimanfaatkan agar sesuai dengan kebutuhan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi;
- 4) kegiatan pemeliharaan dan perawatan untuk mencegah kerusakan yang tak terduga serta menjaga sarana prasarana siap untuk dimanfaatkan;
- 5) peningkatan layanan pemanfaatan dan perbaikan sarana dan prasarana; dan
- 6) penerapan sistem keamanan terintegrasi.

Dalam mengukur keberhasilan strategi pengelolaan sumber daya yang optimal dan kerja sama dengan pemangku kepentingan, indikator yang digunakan antara lain: (a) tingkat kepuasan para pemangku kepentingan atas kualitas komunikasi; (b) penilaian penerapan sistem merit; (c) opini LK BPK; (d) tingkat kinerja anggaran BPK; (e) penilaian penerapan SPBE; dan (f) indeks kebahagiaan pegawai.

B. Kerangka Regulasi

Kerangka regulasi diperlukan untuk mendukung pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah tercantum dalam Renstra 2020–2024. Kerangka regulasi meliputi identifikasi atas kajian peraturan dan kebijakan, baik internal maupun eksternal, yang dibutuhkan oleh BPK dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Pasal 23 UUD 1945 menyatakan mandat BPK untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara secara bebas dan mandiri. Selanjutnya tugas dan wewenang BPK diatur secara lebih rinci dalam UU Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan, UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Sehubungan dengan pelaksanaan tugas dan wewenangnya, BPK juga menerbitkan Peraturan BPK yang mengikat para pemangku kepentingan baik dari eksternal maupun internal. Selain itu, BPK juga telah menerbitkan Keputusan BPK untuk mengatur internal organisasi. Dalam Renstra BPK 2020–2024, kerangka regulasi akan disiapkan mengacu pada program legislasi nasional meliputi Rancangan Undang-Undang (RUU) dan Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP), antara lain:

1. RUU tentang Perubahan atas UU Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan; dan
2. RPP tentang Proses Perencanaan dan Penganggaran BPK/Lembaga Negara.

Program Legislasi BPK 2020–2024

Pembentukan peraturan perundang-undangan merupakan suatu proses, yang pada dasarnya dimulai dari perencanaan, persiapan, teknik penyusunan, perumusan, pembahasan, pengesahan, pengundangan, dan penyebarluasan. UU Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan menyatakan bahwa Peraturan BPK adalah aturan hukum yang dikeluarkan oleh BPK yang mengikat secara umum dan dimuat dalam Lembaran Negara Republik Indonesia. Penyusunan Peraturan BPK sudah semestinya dilakukan dengan terencana, terpadu, dan sistematis, dengan memperhatikan skala prioritas sesuai kebutuhan untuk pelaksanaan tugas dan wewenang BPK.

Program Legislasi (Proleg) BPK disusun untuk menghasilkan Peraturan BPK yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, mendukung pencapaian tugas, serta tidak tumpang tindih dengan peraturan perundang-undangan dan peraturan internal BPK lainnya yang ada (secara horizontal), dan tidak bertentangan dengan Pancasila, UUD 1945, serta peraturan perundang-undangan di atasnya (secara vertikal). Proleg BPK diatur dalam Peraturan BPK Nomor 3 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peraturan, Instruksi, Surat Edaran, Keputusan, dan Pengumuman pada Badan Pemeriksa Keuangan. Proleg BPK merupakan perencanaan pembentukan Peraturan BPK yang memuat skala prioritas Program Legislasi Jangka Menengah dan Tahunan yang disusun secara terencana, terpadu, dan sistematis yang ditetapkan oleh BPK sesuai usulan yang diajukan satuan kerja. Proleg BPK disusun 1 (satu) kali dalam 5 (lima) tahun berdasarkan skala prioritas untuk memenuhi pembentukan Peraturan BPK yang diperintahkan oleh undang-undang atau diperlukan dalam penyelenggaraan kewenangan BPK. Berdasarkan pertimbangan adanya perubahan peraturan perundang-undangan dan kebutuhan organisasi, usulan peraturan BPK dalam Proleg BPK dapat dilakukan evaluasi untuk mengakomodir adanya usulan baru dan perubahan prioritas waktu penyelesaian.

Renstra BPK Periode 2020–2024 telah mengidentifikasi beberapa usulan Peraturan BPK yang dimasukkan dalam proleg BPK, antara lain sebagai berikut:

1. Pemantauan Penyelesaian Ganti Kerugian Negara/Daerah;
2. Pemeriksaan Investigatif, Penghitungan Kerugian Negara/Daerah, dan Pemberian Keterangan Ahli;
3. Perubahan atas Peraturan BPK Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana BPK;
4. Perubahan atas Peraturan BPK Nomor 4 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pemeriksa pada BPK;
5. Pengelolaan Sistem Elektronik, Informasi Elektronik, dan Dokumen Elektronik di Lingkungan BPK;
6. Pemeriksaan atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat;
7. Perubahan atas Peraturan BPK Nomor 3 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Informasi Publik pada Badan Pemeriksa Keuangan;

8. Perubahan atas Peraturan BPK Nomor 1 Tahun 2008 tentang Penggunaan Pemeriksa dan/atau Tenaga Ahli dari Luar BPK;
9. Perubahan atas Peraturan BPK Nomor 1 Tahun 2016 tentang Persyaratan Akuntan Publik pada KAP yang melakukan Pemeriksaan Keuangan Negara;
10. Perubahan atas Peraturan BPK Nomor 2 Tahun 2015 tentang Pemeriksaan Bantuan Keuangan kepada Partai Politik;
11. Penerapan SPKN bagi Akuntan Publik yang melakukan pemeriksaan berdasarkan ketentuan undang-undang; dan
12. Penyelesaian Ganti Kerugian Negara terhadap Pengelola BUMN/BUMD.

C. Kerangka Kelembagaan

Kerangka kelembagaan ditujukan untuk menunjukkan keterkaitan antara pengembangan kapasitas dengan lingkungan strategis BPK. Pengembangan kapasitas akan mempengaruhi 3 (tiga) aspek dalam organisasi, yaitu: (i) tata kelola, (ii) organisasi, dan (iii) SDM.

1. Tata Kelola dan Organisasi BPK

UU Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan menyatakan bahwa BPK dalam menjalankan tugas dan wewenangnya dibantu oleh Pelaksana BPK, yang terdiri atas Sekretariat Jenderal, unit pelaksana tugas pemeriksaan, unit pelaksana tugas penunjang, BPK Perwakilan, Pemeriksa, dan pejabat lain yang ditetapkan oleh BPK sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian, organisasi BPK secara umum terdiri dari: (i) Sekretariat Jenderal, (ii) unit pelaksana tugas pemeriksaan, (iii) unit pelaksana tugas penunjang, (iv) BPK Perwakilan, (v) Pemeriksa, dan (vi) pejabat lain yang ditetapkan oleh BPK sesuai kebutuhan. Masing-masing Pelaksana BPK memiliki peran dan fungsi yang disesuaikan dengan tugas dan fungsi BPK. Dalam perkembangannya, lingkungan strategis organisasi baik itu dari faktor internal maupun eksternal BPK memengaruhi perkembangan dari kelembagaan organisasi BPK. Faktor internal yang memengaruhi kelembagaan organisasi antara lain perkembangan cakupan pelaksanaan tugas dan fungsi BPK, kebijakan pimpinan organisasi, dan hasil evaluasi periodik atas proses bisnis serta sistem pengendalian mutu. Faktor eksternal yang memengaruhi BPK meliputi kondisi politik, ekonomi, sosial-budaya, dan

TI. Adapun aktor-aktor yang dapat memengaruhi organisasi BPK antara lain lembaga perwakilan, pemerintah, entitas yang diperiksa, asosiasi lembaga pemeriksa, lembaga profesi, dan masyarakat umum.

Berikut ini adalah elemen lingkungan strategis yang dapat memengaruhi pengembangan kelembagaan organisasi BPK.

a. Peraturan Perundang-Undangan

Pasal 23 UUD 1945 menjadi landasan hukum konstitusi bagi keberadaan BPK yang bebas dan mandiri. Sebagai turunannya, UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara dan UU Nomor 15 Tahun 2016 tentang Badan Pemeriksa Keuangan mengatur bahwa mandat pemeriksaan yang dilakukan oleh BPK adalah pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Pengelolaan keuangan negara adalah keseluruhan kegiatan pejabat pengelola keuangan negara sesuai dengan kedudukan dan kewenangannya, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban. Tanggung jawab keuangan negara adalah bentuk dari pengelolaan keuangan negara yang dilaksanakan secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, dan transparan, dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Perubahan peraturan perundang-undangan terkait pengelolaan keuangan negara dapat berpengaruh pada struktur organisasi dan tata kerja di lingkungan BPK.

b. Harapan Pemangku Kepentingan

Harapan para pemangku kepentingan tidak terlepas dari kontribusi nilai (*value*) dan manfaat (*benefit*) yang dapat diberikan dari keberadaan BPK yakni antara lain memperkuat akuntabilitas, transparansi, dan integritas Pemerintah dan lembaga-lembaga sektor publik. Hasil pemeriksaan BPK diharapkan mampu memberikan manfaat dan relevansi yang tinggi bagi masyarakat dan lembaga perwakilan. Pada akhirnya, BPK diharapkan mampu menjadi *role model* bagi kementerian/lembaga lain dalam menerapkan *good governance*, pelayanan yang unggul dan bermutu.

c. Kebijakan BPK

Kebijakan internal BPK baik yang dituangkan dalam renstra, RIR, dan Rencana Tahunan menjadi panduan utama dalam menentukan arah pengembangan struktur organisasi dan tata laksana di BPK. Selain itu, kebijakan pemeriksaan BPK sebagaimana tertuang dalam renstra juga dapat memengaruhi organisasi BPK. Hal ini berkaitan dengan entitas pemeriksaan yang selalu bergerak dan berubah secara dinamis berkaitan dengan isu strategis pembangunan nasional yang dicanangkan oleh Pemerintah. Kebijakan BPK juga memastikan bahwa dalam setiap inisiatif penyempurnaan struktur organisasi diupayakan selalu berada dalam koridor sistem pemerolehan keyakinan mutu baik dalam aspek pemeriksaan maupun kelembagaan.

d. Praktik Terbaik pada Lembaga Pemeriksa Internasional

Dalam melakukan penataan kelembagaan, salah satu aspek yang selalu dipertimbangkan adalah bagaimana praktik terbaik yang dilakukan pada lembaga-lembaga pemeriksaan internasional. INTOSAI sebagai lembaga *Supreme Audit International* juga memberikan panduan berupa *better practice guide* yang berisi penerapan praktik-praktik pemeriksaan yang baik pada berbagai SAI yang dapat dijadikan teladan bagi pengembangan kapasitas organisasi.

2. Pengembangan Struktur Organisasi Pelaksana BPK

Untuk memastikan keterterapan tugas dan fungsi organisasi Pelaksana BPK ditetapkanlah Organisasi dan Tata Kerja (OTK) berdasarkan Peraturan BPK. OTK Pelaksana BPK yang berlaku ditetapkan dengan Peraturan BPK Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan BPK Nomor 2 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan BPK Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana BPK. Penyempurnaan OTK Pelaksana BPK yang berkelanjutan perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan kapasitas organisasi pada fungsi Sekretariat Jenderal, unit pelaksana tugas pemeriksaan, unit pelaksana tugas penunjang, yang mana hal tersebut berkaitan erat dengan pemeriksaan yang dilakukan oleh BPK.

Dalam proses pemeriksaan, dikenal siklus yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan pemeriksaan. Partisipasi aktif dari berbagai unit pelaksana BPK diperlukan dalam siklus pemeriksaan. Selanjutnya, pengembangan kapasitas atas unit pelaksana BPK harus selalu dilakukan dan ditingkatkan untuk mendukung sinergi dan kolaborasi dalam siklus pemeriksaan. Pengembangan kapasitas akan diarahkan kepada:

a. Penguatan Fungsi Sekretariat Jenderal

Sekretariat Jenderal sebagai salah satu unsur Pelaksana BPK memiliki kewenangan dalam penyelenggaraan dan koordinasi atas dukungan administrasi serta sumber daya untuk kelancaran tugas dan fungsi BPK serta Pelaksana BPK lainnya. Fungsi tersebut tercermin dalam unit kerja yang dimilikinya, antara lain: (i) Biro Sekretariat Pimpinan (Biro Setpim), (ii) Biro Hubungan Masyarakat dan Kerja sama Internasional, (iii) Biro SDM (iv) Biro Keuangan, (v) Biro Teknologi Informasi (Biro TI), dan (vi) Biro Umum. Penambahan peran dan tugas dari beberapa Biro perlu diselaraskan dengan kepentingan BPK. Keselarasan tersebut tercermin dari strategi 6, yaitu mengoptimalkan pengelolaan sumber daya dan kerja sama dengan pemangku kepentingan.

b. Penguatan Fungsi Unit Pelaksana Tugas Pemeriksaan

Unit pelaksana tugas pemeriksaan dalam hal ini adalah Auditorat Utama Keuangan Negara (AKN) dan BPK Perwakilan yang memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara pada entitas pemeriksaan yang menjadi lingkup tugasnya. Pengembangan organisasi akan disesuaikan dengan kebutuhan entitas pemeriksaan yang menjadi lingkup tugas BPK. Dalam menjalankan tugas pemeriksaan, penguatan atas sinergi dan kolaborasi perlu dilakukan dengan unit pelaksana lainnya terutama dalam koordinasi atas sumber daya, perencanaan sampai dengan pelaporan, serta mutu pemeriksaan. Peningkatan kualitas SDM pemeriksaan menjadi prioritas sehingga perlu terjalin komunikasi yang efektif antara unit pelaksana tugas pemeriksaan dengan unit pelaksana tugas penunjang dalam rangka penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Pertimbangan dari Sekretariat Jenderal juga mendapat

perhatian dalam rangka pembinaan dan pengembangan karier dari Pemeriksa.

c. Penguatan Fungsi Unit Pelaksana Tugas Penunjang

Unit pelaksana tugas penunjang dalam Pelaksana BPK adalah Badan Pendidikan dan Pelatihan Pemeriksaan Keuangan Negara (Badiklat PKN), Inspektorat Utama (Itama), Direktorat Utama Perencanaan, Evaluasi, dan Pengembangan Pemeriksaan Keuangan Negara (Ditama Revbang), dan Direktorat Utama Pembinaan dan Pengembangan Hukum Pemeriksaan Keuangan Negara (Ditama Binbangkum). Pengembangan kapasitas atas tata kelola, organisasi dan SDM akan disesuaikan dengan kebijakan internal BPK yang tertuang dalam Arah Kebijakan I Peningkatan Sinergi dan Kolaborasi dalam Pemeriksaan dan Penyelesaian Ganti Kerugian Negara Secara Berkelanjutan. Titik berat pengembangan kapasitas dilakukan berdasarkan kewenangan yang ada di dalam ketentuan OTK. Berikut adalah kewenangan yang dimiliki masing-masing unit pelaksana tugas penunjang.

1) Badiklat PKN

Badiklat PKN memiliki kewenangan dalam pendidikan dan pelatihan, serta sertifikasi pemeriksa keuangan negara bagi Pelaksana BPK maupun pihak di luar BPK, dan akreditasi unit penyelenggara pendidikan dan pelatihan di bidang pemeriksaan keuangan negara. Keselarasan atas pengembangan SDM menjadi prioritas utama. Pengembangan SDM dilakukan kepada Pemeriksa dan seluruh pegawai BPK pada Unit Pelaksana Tugas Penunjang lainnya. Pengembangan SDM juga dilakukan terhadap pejabat/pemeriksa di luar lingkungan BPK apabila yang bersangkutan diberi kewenangan oleh BPK sebagai Pelaksana BPK. Dukungan pengembangan atas tata kelola, organisasi dan SDM pada Badiklat PKN akan diselaraskan dengan Strategi 4, yaitu mewujudkan pusat unggulan pendidikan dan pelatihan pemeriksaan keuangan negara.

2) Itama

Itama memiliki kewenangan dalam pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi seluruh unsur Pelaksana BPK. Tugas pengawasan mencakup: (i) pemerolehan keyakinan mutu atas kinerja

pemeriksaan; (ii) pemeriksaan internal dan pemerolehan keyakinan mutu atas kinerja kelembagaan; dan (iii) evaluasi atas sistem kendali kecurangan, penegakan integritas, dan dukungan pengawasan. Dukungan pengembangan atas tata kelola, organisasi dan SDM pada Itama akan diselaraskan dengan strategi 3, yaitu meningkatkan efektivitas pengawasan terhadap pemeriksaan keuangan negara.

3) Ditama Revbang

Ditama Revbang memiliki kewenangan dalam merumuskan perencanaan strategis dan manajemen kinerja, evaluasi pelaporan pemeriksaan, serta penelitian dan pengembangan. Perencanaan strategis melahirkan kebijakan BPK di bidang kelembagaan dan pemeriksaan. Dalam perumusan atas kebijakan BPK tersebut, Ditama Revbang tidak dapat berjalan sendiri, peran dan partisipasi aktif satuan kerja lain sangat diperlukan. Hal tersebut dalam rangka untuk merancang target kinerja yang akan dicapai dan juga langkah-langkah strategis pencapaiannya. Kemudian dalam kebijakan pemeriksaan BPK, diharapkan bahwa kebijakan pemeriksaan yang dihasilkan adalah berdasarkan data dan informasi baik yang dimiliki unit pelaksana tugas pemeriksaan maupun hasil kajian dari unit penelitian dan pengembangan ataupun hasil dari evaluasi pelaporan hasil pemeriksaan. Dukungan pengembangan atas tata kelola, organisasi dan SDM pada Ditama Revbang akan diselaraskan dengan Strategi 1, yaitu meningkatkan kapabilitas organisasi pemeriksaan yang modern dan dinamis.

4) Ditama Binbangkum

Ditama Binbangkum memiliki kewenangan dalam pemberian konsultasi hukum, bantuan hukum, pelayanan informasi hukum, legislasi, penelitian dan pengembangan hukum, serta kepaniteraan dalam penyelesaian kerugian negara/daerah. Dukungan pengembangan atas tata kelola, organisasi dan SDM pada Ditama Binbangkum akan diselaraskan dengan Strategi 5, yaitu menguatkan regulasi dan aspek hukum pemeriksaan keuangan negara serta penyelesaian ganti kerugian negara.

3. Pengelolaan SDM di BPK

Kebijakan utama pengembangan SDM secara menyeluruh diarahkan untuk memastikan pengelolaan SDM yang berdasarkan sistem merit. Penerapan sistem merit bertujuan untuk menciptakan proses rekrutmen yang transparan dan mampu mengeluarkan kinerja yang terbaik, peningkatan kompetensi pegawai, dan menciptakan keterkaitan yang jelas antara kinerja, penghargaan, dan pengakuan.

a. Kondisi SDM BPK Saat ini

Keseluruhan jumlah SDM BPK RI per 22 Juli 2020 adalah 6.869 orang yang terbagi menjadi:

1) Berdasarkan golongan/ruang jabatan:

Tabel 3 Jumlah SDM Berdasarkan Golongan/Ruang Jabatan

No	Unit Kerja Kantor Pusat	Gol I	Gol II	Gol III	Gol IV
1	Sekretariat Jenderal	3	116	622	70
2	Staf Ahli	0	0	0	5
3	Badiklat PKN	0	21	110	24
4	Itama	0	4	59	29
5	Ditama Revbang	0	2	121	33
6	Ditama Binbangkum	0	2	61	10
7	AKN, Auditorat Utama Investigasi (AUI), BPK Perwakilan	0	249	4.530	793
	Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan	3	394	5503	969

(dalam orang)

2) Berdasarkan kelompok jabatan:

Tabel 4 Jumlah SDM Berdasarkan Kelompok Jabatan

No	Unit Kerja	Eselon I.A	Eselon I.B	Eselon II.A	Eselon III.A	Eselon IV.A	Jumlah
1	Sekretariat Jenderal	1	-	6	18	60	85
2	Staf Ahli	-	5	-	-	-	5
3	Badiklat PKN	1	-	2	8	9	20
4	Itama	1	-	3	7	17	28
5	Ditama Revbang	1	-	3	10	21	35
6	Ditama Binbangkum	1	-	2	6	12	21
7	AKN, AUI dan BPK Perwakilan	7	-	53	168	196	424
I	Pejabat Struktural Eselon I s.d Eselon IV	12	5	69	217	315	618
II	Pejabat Fungsional Pemeriksa (PFP)						4.059
III	Jabatan Pelaksana						2.192

(dalam orang)

3) Persebaran berdasarkan gender:

Tabel 5 Jumlah SDM Berdasarkan Gender

No	Unit Kerja	Pria	Wanita	Jumlah
1	Staf Ahli	485	331	816
2	Sekretariat Jenderal	5	0	5
3	Badiklat PKN	73	82	155
4	Itama	36	56	92
5	Ditama Revbang	58	98	156
6	Ditama Binbangkum	39	34	73
7	AKN, AUI, dan BPK Perwakilan	3.293	2.279	5.572
	Jumlah			6.869

(dalam orang)

4) Persebaran berdasarkan rentang usia:

Tabel 6 Jumlah SDM Berdasarkan Rentang Usia

No	Unit Kerja	<26 Tahun	26-30 Tahun	31-40 Tahun	41-50 Tahun	51-55 Tahun	>55 Tahun	Jumlah
1	Sekretariat Jenderal	3	73	475	179	46	40	816
2	Staf Ahli	0	0	0	1	4	0	5
3	Badiklat PKN	0	13	65	47	21	9	155
4	Itama	0	4	31	44	8	5	92
5	Ditama Revbang	0	10	84	51	10	1	156
6	Ditama Binbangkum	0	6	46	16	5	0	73
7	AKN, AUI, dan BPK Perwakilan	336	869	2.608	1.302	281	176	5.572
Jumlah seluruhnya								6869

(dalam orang)

b. Proyeksi kebutuhan SDM tahun 2020–2024

Untuk mendukung visi BPK dalam Renstra 2020–2024, BPK telah menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan ASN berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima tahun) yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Rincian kebutuhan ASN setiap tahun berdasarkan peta jabatan di masing-masing unit kerja yang menggambarkan ketersediaan dan jumlah kebutuhan ASN untuk setiap jenjang jabatan. Penetapan jumlah kebutuhan ASN tersebut telah dituangkan dalam Peraturan Sekretaris Jenderal BPK RI Nomor 80 Tahun 2019 tentang Peta Jabatan pada Pelaksana BPK. Adapun kebutuhan

pegawai BPK tahun 2020–2024 adalah sebanyak 9.566 orang seperti ditunjukkan dalam tabel 7 berikut.

Tabel 7 Proyeksi Kebutuhan SDM 2020–2024

				AP					
					2020	2021	2022	2023	2024
1	Pemeriksa Ahli Pertama	6.418	3.420	2.998	600	600	600	599	599
2	Jabatan Pelaksana dan Jabatan Fungsional Lainnya (JFL)	3.148	2.336	812	164	162	162	162	162
	Jumlah	9.566	5.756	3.810	764	762	762	761	761

(dalam orang)

BPK akan memutakhirkan proyeksi kebutuhan SDM dalam periode Renstra BPK 2020–2024 dengan mempertimbangkan jumlah, pangkat, kualifikasi pegawai yang ada, dan pegawai yang akan pensiun, serta menyesuaikan kebijakan organisasi dan kebijakan pemerintah.

BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

Target kinerja ditetapkan setelah penyusunan indikator kinerja secara *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, dan Time Bound* (SMART). Target kinerja menjabarkan hasil dan satuan hasil yang akan dicapai dari setiap indikator kinerja, baik itu indikator kinerja sasaran strategis, indikator kinerja program, dan indikator kinerja kegiatan. Selain target kinerja, BPK juga perlu menyiapkan kerangka pendanaan yang menjabarkan kebutuhan pendanaan secara keseluruhan untuk mencapai target sasaran strategis, sasaran program, dan sasaran kegiatan.

A. Target Kinerja

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi 2020–2024, BPK menetapkan satu tujuan dan satu sasaran strategis yang diukur dengan menggunakan indikator kinerja utama, sebagai berikut (tabel 8):

Tabel 8 Target Indikator Kinerja Utama 2020–2024

Tujuan	Sasaran Strategis	IKU	Target				
			2020	2021	2022	2023	2024
Meningkatnya tata kelola keuangan negara yang berkualitas dan bermanfaat	Meningkatnya pemanfaatan rekomendasi, pendapat, dan pertimbangan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara serta penyelesaian ganti kerugian negara yang didukung tata kelola organisasi berkinerja tinggi	1. Tingkat Kualitas dan Manfaat Tata Kelola Keuangan Negara Berdasarkan Hasil Pemeriksaan BPK	73%	76%	79%	82%	85%
		2. Indeks Kepuasan Pemangku Kepentingan atas Manfaat Hasil Pemeriksaan	Sangat Memuaskan (4,10)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,40)	Sangat Memuaskan (4,50)
		3. Nilai <i>Quality Assurance</i> Reformasi Birokrasi	(A) 88,42	(A) 88,72	(A) 89,02	(A) 89,32	(A) 89,62

Sasaran strategis tersebut akan dicapai melalui pelaksanaan dua program dengan enam sasaran program, dengan rincian sebagai berikut.

1. Program Pemeriksaan Keuangan Negara

Sasaran program (*outcome*) :

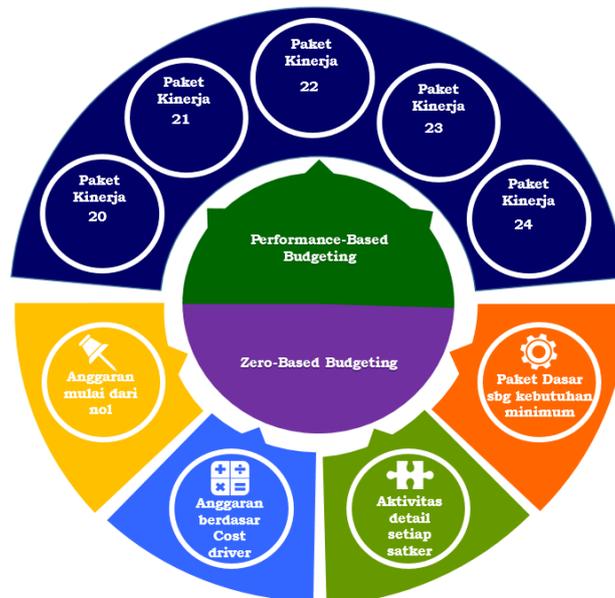
- a. meningkatnya kapabilitas organisasi pemeriksaan yang modern dan dinamis;

- b. meningkatnya kualitas pemeriksaan secara strategis, antisipatif, dan responsif;
 - c. meningkatnya efektivitas pengawasan terhadap pemeriksaan keuangan negara;
 - d. terwujudnya pusat unggulan pendidikan dan pelatihan pemeriksaan keuangan negara; dan
 - e. menguatnya regulasi dan aspek hukum pemeriksaan keuangan negara serta penyelesaian ganti kerugian negara.
2. Program Dukungan Manajemen
- Sasaran program (*outcome*): optimalnya pengelolaan sumber daya dan kerja sama dengan pemangku kepentingan.

B. Kerangka Pendanaan

Dalam rangka mengimplementasikan seluruh strategi dan target kinerja yang telah ditetapkan, BPK membutuhkan adanya dukungan pendanaan yang cukup serta komitmen dari seluruh pimpinan dan pemangku kepentingan. Sumber pendanaan BPK berasal dari APBN yang dikelola melalui dua Program BPK yaitu Program Pemeriksaan Keuangan Negara sebagai program teknis, dan Program Dukungan Manajemen sebagai program generik.

Kerangka pendanaan Renstra BPK 2020–2024 disusun dengan memadukan dua pendekatan penganggaran. Pada tahap pertama, BPK menyusun anggaran dengan pendekatan *zero-based budgeting*. Pendekatan ini digunakan untuk menghitung kebutuhan anggaran dasar BPK untuk menjalankan program dan kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Pada tahap kedua, BPK menghitung kebutuhan anggaran yang diperlukan untuk mencapai target kinerja dalam program dan kegiatan setiap tahun selama periode Renstra BPK 2020–2024 dengan menggunakan pendekatan *performance-based budgeting*. Kebutuhan dana atau anggaran dasar yang diperoleh dari pendekatan *zero-based budgeting* kemudian dijumlahkan dengan kebutuhan dana atau anggaran setiap tahun yang diperoleh dari pendekatan *performance-based budgeting*. Hasil akhir dari penggunaan kedua pendekatan ini adalah kebutuhan total pendanaan BPK selama lima tahun sesuai periode renstra untuk melaksanakan program dan kegiatannya.



Gambar 15 Kerangka Pendanaan dengan Pendekatan *Zero-Based Budgeting* dan *Performance-Based Budgeting*

Dengan pendekatan *zero-based budgeting*, BPK tidak menggunakan anggaran tahun sebelumnya sebagai dasar penyusunan kerangka pendanaan paket dasar (*baseline*) atau kebutuhan anggaran minimum. BPK melakukan perhitungan kebutuhan anggaran dasarnya mulai dari awal atau mulai dari nol. Perhitungan dilakukan dengan mengkaji ulang kebutuhan anggaran sesuai dengan tugas dan fungsi unit kerja atau satuan kerja penanggung jawab program dan kegiatan. Oleh karena itu, dalam penyusunan kerangka pendanaan ini BPK melibatkan seluruh satuan kerja dalam mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang memerlukan dana atau anggaran. Penyusunan anggaran didasarkan pada identifikasi *cost driver* atau aktivitas-aktivitas yang memicu kebutuhan anggaran pada setiap satuan kerja. Hasil dari penggunaan pendekatan *zero-based budgeting* ini adalah diperolehnya paket dasar kebutuhan anggaran BPK yang mencerminkan kebutuhan minimum BPK agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya dalam setiap program dan kegiatan.

Setelah paket dasar kebutuhan anggaran BPK dihasilkan, kebutuhan dana atau anggaran setiap tahun selama periode renstra disusun dengan menggunakan pendekatan *performance-based budgeting*, yaitu dengan mengidentifikasi *cost driver* yang memengaruhi kinerja BPK sesuai dengan target kinerja yang ditetapkan dalam setiap program dan kegiatan. Identifikasi *cost driver* dan kebutuhan anggaran untuk membiayai aktivitas rutin maupun strategis yang memengaruhi kinerja program dan kegiatan

dilakukan untuk seluruh satuan kerja di BPK. Dengan demikian kebutuhan anggaran BPK disusun dalam rangka mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi BPK pada 2020–2024.

Ringkasan indikasi kebutuhan pendanaan BPK dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2024 adalah sebagai berikut.

Tabel 9 Indikasi Kebutuhan Pendanaan BPK 2020–2024

Program/Kegiatan	Indikasi Kebutuhan Pendanaan (Dalam Juta Rupiah)				
	2020	2021	2022	2023	2024
Total Kebutuhan Pendanaan	3.537.737	4.420.171	4.591.607	4.688.985	4.860.976
Program Pemeriksaan Keuangan Negara	2.880.409	3.558.802	3.691.647	3.829.566	3.986.160
Pemeriksaan Keuangan Negara dan Pemantauan Penyelesaian Kerugian Negara	1.104.235	1.493.910	1.498.888	1.499.283	1.506.106
Pengawasan Oleh Inspektorat	12.123	13.433	13.433	15.178	17.234
Pelayanan Konsultasi Hukum dan Kepaniteraan Kerugian Negara/Daerah	3.887	4.639	4.662	4.686	4.709
Pelayanan Legislasi, Pengembangan, dan Bantuan Hukum	4.695	5.117	5.117	5.117	5.117
Perencanaan Strategis dan Manajemen Kinerja	7.279	8.593	8.759	8.610	8.876
Pengevaluasian dan Pelaporan Hasil Pemeriksaan	4.231	5.868	5.169	5.169	5.981
Penelitian dan Pengembangan Pemeriksaan Keuangan Negara	4.193	8.431	7.165	8.999	7.733
Manajemen SDM Pemeriksaan Keuangan Negara	1.622.651	1.802.007	1.962.762	2.088.245	2.203.173
Pendidikan dan Pelatihan Pemeriksaan Keuangan Negara	94.871	176.623	145.512	154.098	187.050
Investigasi atas Pengelolaan Keuangan Negara	22.244	40.180	40.180	40.180	40.180
Program Dukungan Manajemen	657.328	861.369	899.960	859.419	874.816
Pelayanan Kehumasan dan Kerja Sama Internasional	38.798	47.500	46.887	47.500	46.887
Manajemen SDM	325.074	394.350	392.868	387.580	385.361
Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Negara	21.164	21.471	20.768	20.812	22.753
Pengelolaan Prasarana, Sarana dan Pelayanan Umum	150.522	223.374	283.763	239.853	273.741
Pelayanan Kesekretariatan Badan	76.180	79.638	79.638	79.638	79.638
Pengelolaan Sistem dan TI	45.590	95.036	76.036	84.036	66.436

BAB V PENUTUP

Dalam rangka mengawal pelaksanaan Renstra BPK 2020-2024, maka perlu didukung dengan kerangka implementasi yang mencakup manajemen risiko, manajemen perubahan, manajemen pengetahuan, serta sinergi dan keberlanjutan.

Selain itu, perlu dilakukan *monitoring* dan evaluasi untuk memastikan Renstra BPK 2020-2024 sesuai dengan perkembangan terkini. *Monitoring* dan evaluasi juga dilakukan untuk memastikan implementasi renstra berjalan pada rel yang tepat dan dapat mencapai target-target kinerja yang telah ditetapkan.

A. Kerangka Implementasi Renstra

1. Manajemen Risiko

Untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi, BPK memerlukan manajemen risiko sebagai upaya yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan organisasi terhadap berbagai kemungkinan risiko yang ada. Risiko harus dianalisis dan dikelola sebagai bagian dari strategi organisasi. Apabila manajemen risiko menjadi bagian integral dari proses perencanaan strategis, strategi bisa menjadi lebih kuat menghadapi ketidakpastian, dan lebih fleksibel. Melalui manajemen risiko, BPK dapat mengidentifikasi risiko yang mungkin dihadapi, menentukan seberapa besar risiko tersebut mampu dihadapi, dan mitigasi yang harus dilakukan.

Dalam memitigasi risiko, penerapan manajemen risiko dapat meningkatkan kapabilitas BPK dalam memanfaatkan peluang-peluang yang ada menjadi nilai tambah bagi organisasi. Selain itu, manajemen risiko juga harus dapat mengantisipasi risiko-risiko yang berpengaruh negatif dan melindungi penegakan nilai-nilai dasar BPK yaitu Independensi, Integritas dan Profesionalisme. Integrasi manajemen risiko dan renstra dapat diilustrasikan pada gambar 16.



Gambar 16 Integrasi Manajemen Risiko dalam Penyusunan Renstra

Tahapan manajemen risiko mulai dilaksanakan bersamaan dengan proses perumusan renstra. Pada proses perumusan renstra, dilakukan penetapan konteks, penilaian risiko, dan rencana penanganan risiko yang nantinya akan dituangkan dalam piagam manajemen risiko. Kemudian pada proses implementasi renstra, dilakukan pelaksanaan mitigasi risiko. Seluruh pelaksanaan tersebut di-*monitoring* dan dievaluasi untuk dilaporkan secara berkala. Pada proses pelaporan dilakukan *monitoring* dan reviu risiko dan hasilnya dijabarkan pada laporan mitigasi risiko.

Pelaksanaan Manajemen Risiko di BPK didukung dengan penetapan Keputusan BPK RI Nomor 6/K/I-XIII.2/8/2018 tentang Kebijakan Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan BPK dan Keputusan BPK RI Nomor 7/K/I-XIII.2/9/2018 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan BPK. Dua peraturan tersebut menjadi payung hukum dalam pelaksanaan manajemen risiko di BPK.

Manajemen risiko merupakan salah satu faktor penting dalam kerangka implementasi renstra dan sudah diterapkan secara terintegrasi dalam perencanaan strategis. Dalam lima tahun ke depan, BPK akan mengintegrasikan manajemen risiko dan perencanaan strategis dengan sistem manajemen lainnya secara bertahap, seperti sistem manajemen informasi, manajemen mutu, manajemen anti penyuapan, operasional satker, pengawasan, hukum, kesehatan dan keselamatan pegawai, dan sebagainya sesuai kebutuhan, kapasitas dan prioritas.

Dengan pengalaman bencana alam dan nonalam berskala nasional dan global seperti COVID-19, BPK akan berupaya untuk menjaga keberlanjutan

pelaksanaan tugas organisasi. Untuk itu, BPK menyusun dan menerapkan *Business Continuity Plan* (BCP) serta *Disaster Recovery Center* (DRC) pada tingkat organisasi dan operasional BPK secara menyeluruh, terstruktur dan sistematis. Respon terhadap krisis dan bencana tersebut juga memfokuskan pada kesehatan dan keselamatan pegawai, penanganan gangguan TI, serta pemulihan lingkungan kerja.

2. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan (*change management*) adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut. Dalam organisasi, perubahan meliputi struktur, proses, orang, pola pikir dan budaya kerja. Perubahan berpeluang memunculkan resistensi pada individu di dalam organisasi. Oleh karena itu, diperlukan transparansi proses, komunikasi dan keterlibatan semua pihak dalam proses perubahan agar dapat mengurangi resistensi.



Gambar 17 Kerangka Pikir Manajemen Perubahan

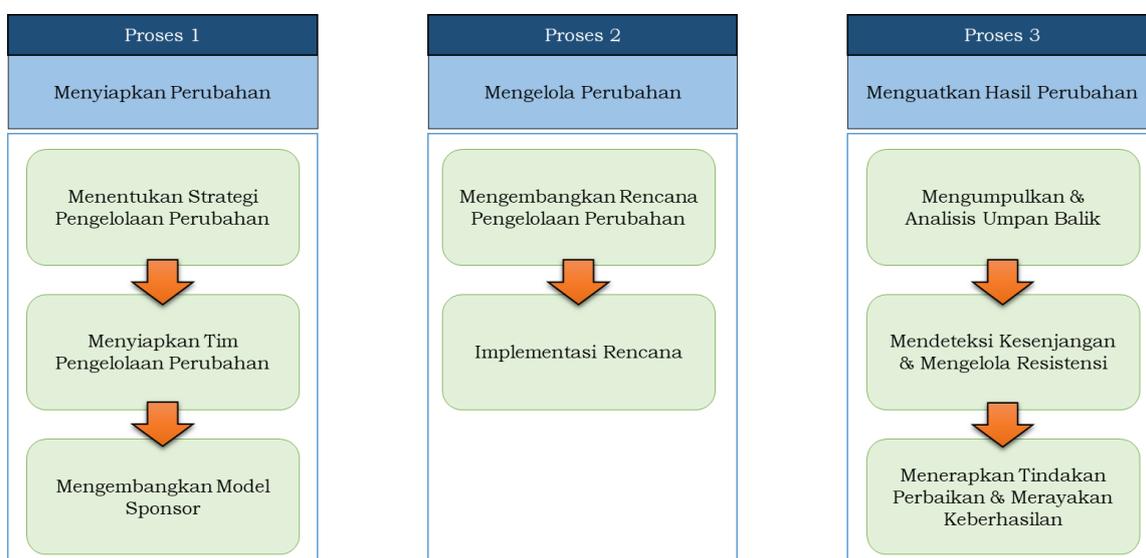
Dalam rangka mengawal implementasi renstra agar dapat mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan, BPK akan menyusun rencana aksi dan melaksanakan manajemen perubahan agar renstra dapat diadopsi oleh seluruh elemen di BPK dan menjadi pedoman dalam penyusunan perencanaan kegiatan satker selama periode renstra. Selain itu, manajemen perubahan perlu dilaksanakan agar seluruh pihak baik internal maupun

eksternal BPK dapat menerima dan mendukung implementasi Renstra BPK 2020–2024.

Pendekatan manajemen perubahan digunakan untuk mengelola perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kesadaran pihak-pihak yang menjadi target perubahan. Pengelolaan perubahan ini diperlukan karena untuk implementasi renstra tidak serta merta diikuti dengan perubahan perilaku yang diperlukan oleh seorang individu maupun organisasi. Maka dari itu diperlukan suatu manajemen yang berfokus pada sisi SDM (*human side*) sehingga seorang individu maupun organisasi dapat berubah dan berkinerja ke arah yang lebih baik atau tidak bersikap resisten terhadap adanya suatu perubahan yang terjadi.

Dengan manajemen perubahan, BPK berharap terjadi perubahan perilaku individu maupun organisasi dari kondisi sekarang menjadi kondisi yang diinginkan dan perubahan ke arah yang lebih baik dapat berlangsung secara terus menerus. Upaya BPK untuk menjadi pemeran aktif dalam pencapaian tujuan negara memerlukan komitmen yang kuat dari setiap elemen organisasi. Selain itu, sinergi dan kolaborasi dengan para pemangku kepentingan juga sangat penting sebagai penguat dan penguangkit sumber daya BPK dalam mengimplementasikan renstra.

Secara umum proses pengelolaan perubahan meliputi 3 (tiga) proses yaitu menyiapkan rencana perubahan, mengelola perubahan, dan menguatkan hasil perubahan. Proses tersebut dapat dijabarkan dalam gambar 18.



Gambar 18 Proses Pengelolaan Perubahan

Manajemen perubahan pada Renstra BPK 2020–2024 dilakukan dengan berbagai kegiatan yaitu: komunikasi, *sponsorship*, pembinaan (*mentoring* dan *coaching*), pelatihan (*training*), dan pengelolaan resistensi. Komunikasi dilakukan secara menyeluruh dengan melibatkan seluruh elemen organisasi. Selain itu, komunikasi juga perlu dikembangkan dengan pemangku kepentingan agar dapat menanamkan perhatian atas peranan BPK dalam mendukung implementasi Renstra BPK 2020–2024. Dukungan terhadap renstra dibutuhkan terutama dari para pimpinan dan pihak eksternal yang memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan citra BPK. Pembinaan dilakukan secara menyeluruh dengan memanfaatkan seluruh satuan kerja, berbagai komunitas dan saluran komunikasi di lingkungan BPK. Upaya perubahan melalui pelatihan akan didesain secara koordinatif terutama dengan pengampu pendidikan dan pelatihan di BPK. Pengelolaan resistensi akan dilakukan dengan melakukan identifikasi dan stratifikasi level resistensi untuk selanjutnya dilakukan upaya-upaya persuasif dan berkesinambungan.



Gambar 19 Rencana Pengelolaan Perubahan

Sebagai bentuk evaluasi atas pelaksanaan manajemen perubahan, BPK akan melakukan evaluasi mengenai tingkat adopsi renstra untuk mengetahui sejauh mana tingkat penerimaan renstra oleh pegawai. Untuk mengukur tingkat adopsi ini digunakan lima komponen yaitu *Awareness*, *Desire*, *Knowledge*, *Ability*, dan *Reinforcement* (ADKAR). Kegiatan untuk mencapai fase pada pengukuran model komunikasi (*communication*), *sponsorship*, bimbingan (*coaching*), pelatihan (*training*), dan manajemen resistensi (*resistance management*).

3. Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) merupakan upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan meliputi upaya perolehan, penyimpanan, pengolahan dan pengambilan kembali, penggunaan dan penyebaran, serta evaluasi dan penyempurnaan terhadap pengetahuan sebagai aset intelektual organisasi.

BPK akan mengelola pengetahuan yang dimiliki dengan sebaik-baiknya agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Alasan penting yang mendasari mengapa BPK melakukan upaya pengelolaan pengetahuan antara lain: (1) kebutuhan peningkatan mutu kinerja dan pengambilan keputusan; (2) mitigasi risiko hilangnya pengetahuan; (3) mitigasi risiko pengulangan pekerjaan yang sama; (4) mitigasi risiko kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan; (5) kebutuhan standarisasi kompetensi SDM; dan (6) kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas dan menciptakan inovasi.

Manajemen pengetahuan memberikan peluang bagi BPK untuk dapat mengatasi risiko-risiko dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Selain itu, pengembangan manajemen pengetahuan juga memberikan manfaat untuk peningkatan efisiensi proses bisnis di lingkungan BPK, memungkinkan akses informasi yang lebih luas lintas unit kerja, serta mendorong kolaborasi yang lebih baik di antara Pimpinan BPK dan Pelaksana BPK, serta antar-Pelaksana BPK.

Dalam rangka mendorong implementasi manajemen pengetahuan di BPK selama periode renstra, dilakukan upaya diantaranya:

- a. mengoptimalkan infrastruktur dan TI untuk mengelola pengetahuan organisasi;
- b. mengembangkan kebijakan manajemen pengetahuan BPK;
- c. meningkatkan kompetensi SDM; dan
- d. manajemen perubahan untuk mengembangkan budaya berbagi pengetahuan.

4. Sinergi dan Keberlanjutan (*Sustainability*)

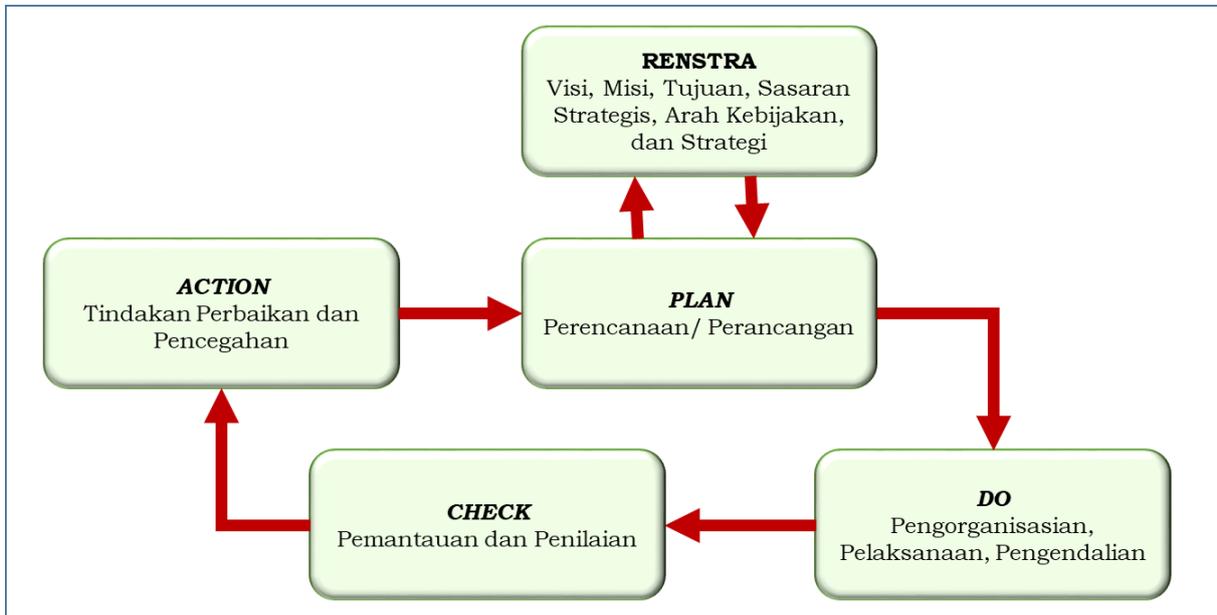
Untuk memastikan implementasi renstra dapat berjalan dengan baik, salah satu yang perlu dibangun dan ditingkatkan adalah sinergi antarsatker. Sinergi adalah membangun dan memastikan hubungan kerja sama yang produktif dan koordinasi yang harmonis dengan para pemangku kepentingan untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas dan bermanfaat. Sinergi merupakan upaya untuk saling mengisi dan melengkapi perbedaan untuk mencapai hasil lebih besar daripada jumlah bagian per bagian.

Konsep bersinergi diantaranya sebagai berikut.

- a. berorientasi pada hasil dan positif;
- b. perspektif beragam, mengganti atau melengkapi paradigma;
- c. saling bekerja sama dan bertujuan sama serta adanya kesepakatan; dan
- d. sangat efektif diusahakan dan merupakan suatu proses.

Sinergi yang perlu dibangun BPK mencakup sinergi dengan pihak internal dan eksternal. Sinergi internal BPK mencakup upaya pencapaian visi, misi, dan tujuan BPK secara bersama-sama oleh seluruh satker yang ada di BPK, baik dengan cara membangun kerja sama maupun meningkatkan komunikasi dan koordinasi antarsatker. Sinergi dengan pihak eksternal meliputi hubungan BPK dengan para pemangku kepentingan untuk dapat menyelaraskan kegiatan pemeriksaan yang dilakukan oleh BPK dengan harapan dan kebutuhan para pemangku kepentingan dalam rangka mewujudkan tata kelola keuangan negara yang berkualitas dan bermanfaat untuk mencapai tujuan negara.

Agar memperkuat implementasi renstra, sinergi yang dibangun tersebut juga perlu didukung dengan perbaikan yang berkelanjutan sehingga implementasi renstra tersebut dapat dinamis dan menyesuaikan dengan perkembangan situasi dan kondisi terkini. Perbaikan yang berkelanjutan diperlukan karena merupakan bagian penting bagi organisasi untuk mempertahankan kualitas kinerja. Keberlanjutan ini memastikan bahwa praktik-praktik yang dilakukan saat ini dikelola dengan cara-cara yang akan memberikan manfaat pada organisasi saat ini dan di masa mendatang. Oleh karena itu, diperlukan suatu siklus perbaikan berkelanjutan seperti dalam gambar 20.



Gambar 20 Siklus Perbaikan Berkelanjutan

Membangun kapasitas organisasi agar dapat berkelanjutan adalah dengan mendefinisikan kondisi organisasi saat ini (*current state*) dan mendefinisikan kondisi organisasi di masa mendatang (*future state*), menjabarkan apa saja yang sudah dimiliki BPK dan apa saja yang perlu BPK miliki untuk mencapai masa datang yang diinginkan. BPK memerlukan sebuah kerangka yang jelas sehingga arah organisasi bisa lebih jelas dengan *milestone* atau ukuran yang jelas dan eksekusi strategi yang jelas. Oleh karena itu, renstra perlu diterjemahkan dalam rencana tahunan yang lebih detail agar dapat diimplementasikan dengan baik, kemudian dilakukan pemantauan dan penilaian untuk melihat apakah diperlukan tindakan perbaikan dan pencegahan. Proses tersebut (*plan, do, check, action*) perlu dilakukan secara terus menerus untuk menjaga keberlangsungan (*sustainability*) implementasi Renstra BPK.

Selain itu, belajar dari pengalaman pandemik COVID-19, keberlanjutan implementasi ini perlu didukung dengan sinergi, kolaborasi, inovasi dan mitigasi risiko. Sinergi dan kolaborasi diperlukan dengan seluruh pemangku kepentingan yang terkait dengan melakukan kerja sama yang baik. BPK juga akan terus menginisiasi inovasi-inovasi untuk perbaikan dalam proses bisnis termasuk terobosan baru yang didukung dengan peningkatan pemanfaatan TI. Dampak COVID-19 juga sangat berpengaruh pada tataran dan risiko operasional yang bersifat *cross cutting* (lintas sektoral). Oleh karena itu, setiap satker pelaksana perlu memperhatikan dampak tersebut pada saat penyusunan RIR dan pelaksanaannya.

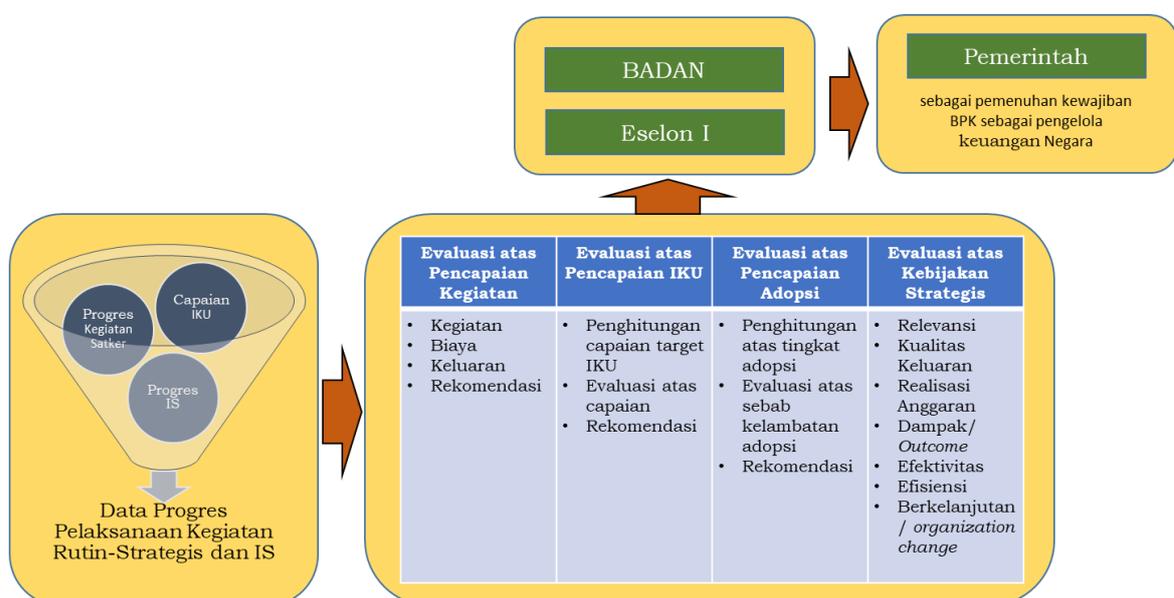
B. *Monitoring* dan Evaluasi

1. Pelaksanaan *Monitoring* dan Evaluasi

Pelaksanaan kegiatan dalam implementasi renstra akan dilakukan evaluasi secara berkala dan berjenjang mulai dari tingkat satuan kerja sampai dengan tingkat organisasi. Tujuan pelaksanaan evaluasi atas pencapaian pelaksanaan rencana pengembangan kelembagaan BPK adalah:

- a. mengetahui capaian implementasi renstra dhi. pencapaian IKU, kegiatan, adopsi keluaran (*output*) oleh pegawai, mengidentifikasi permasalahan yang ada, mengidentifikasi alternatif pemecahan atas masalah yang muncul guna perbaikan untuk pelaksanaan di tahun atau periode pembangunan berikutnya;
- b. hasil evaluasi yang akurat akan dapat dimanfaatkan untuk penyusunan baseline data dan penentuan target periode berikutnya secara tepat serta pemantauan renstra dan RIR; dan
- c. mengidentifikasi *lessons learned* dalam pelaksanaan pengembangan organisasi.

Data perkembangan pelaksanaan renstra diolah dari sistem aplikasi yang memantau progres pelaksanaan kegiatan inisiatif satker, laporan bulanan satuan kerja, serta capaian atas indikator utama. Mekanisme pelaksanaan evaluasi dilakukan sebagaimana digambarkan dalam skema berikut ini.



Gambar 21 *Monitoring* dan Evaluasi

Waktu pelaksanaan evaluasi atas pelaksanaan pengembangan kelembagaan dilakukan secara periodik sesuai tingkatannya yaitu bulanan di tingkat satker Eselon II dan Eselon I, triwulanan, semesteran, dan tahunan di tingkat BPK. Data untuk pelaksanaan evaluasi berasal dari data laporan bulanan satker dan pengelola IS, hasil survei, hasil penghitungan atas ketercapaian IKU, hasil evaluasi diklat, serta hasil reuiu Itama. Evaluasi dilakukan atas pencapaian kegiatan dengan fokus pemantauan adalah pada progres ketepatan waktu pelaksanaan kegiatan, ketepatan anggaran, dan capaian keluaran. Evaluasi juga dilakukan atas capaian IKU, evaluasi atas tingkat adopsi oleh para pegawai serta evaluasi atas kebijakan strategis untuk memastikan adanya relevansi antara kegiatan dengan renstra, kualitas keluaran yang dihasilkan, dampak atau manfaat yang dapat direalisasikan, efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan, serta memastikan adanya keberlanjutan dari perubahan yang dilakukan seturut agenda renstra.

Pembahasan atas hasil evaluasi ini dilakukan melalui berbagai forum rapat antara lain rapat teknis, Forum Eselon I, Rapat Koordinasi Pelaksana BPK, Rapat Kerja Pelaksana BPK, dan Rapat Koordinasi Teknis di tingkat satuan kerja Eselon I. Evaluasi yang telah dijelaskan tersebut adalah untuk evaluasi atas pelaksanaan renstra. Selain itu, setiap tahun BPK akan melakukan reuiu dan evaluasi atas substansi renstra untuk memastikan relevansi Renstra BPK dengan kondisi yang terjadi di internal dan eksternal organisasi. Hasil reuiu atas renstra akan dapat mengubah rumusan tujuan, sasaran strategis, arah kebijakan, strategi atau rumusan atas indikator kinerja utama, dan targetnya.

2. Perbaikan dan Perubahan Renstra

Dokumen renstra ini merupakan dokumen hidup dan direuiu setiap tahun untuk disesuaikan dengan perkembangan peraturan perundang-undangan, lingkungan strategis, dan arah kebijakan BPK. Apabila ada perubahan yang diputuskan oleh Pimpinan, baik hasil putusan Sidang BPK, Rakor/Raker yang berdampak pada revisi atas kebijakan, target kinerja maupun anggaran, serta rekomendasi hasil evaluasi oleh Itama dan eksternal BPK, maka dokumen tersebut merupakan bagian tak terpisahkan dari dokumen renstra ini. Dengan demikian diharapkan BPK akan memiliki dokumen perencanaan

pengembangan BPK jangka menengah (periode lima tahunan) yang mutakhir dan relevan dengan perkembangan tersebut dan arah kebijakan BPK.

Sebagai kelanjutan Renstra BPK 2020–2024 serta Renstra BPK periode sebelumnya, pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran strategis, serta target indikator renstra menjadi pertimbangan dalam penyusunan renstra lima tahun berikutnya. Oleh karena itu, Renstra BPK periode berikutnya perlu disiapkan sebelum berakhirnya Renstra BPK 2020–2024.

Dengan dasar perencanaan strategis ini, seluruh satker dan pegawai BPK harus memberikan kontribusinya untuk mengimplementasikan Renstra BPK 2020–2024 dalam pelaksanaan tugasnya. Kontribusi tersebut akan mendukung BPK menjadi lembaga pemeriksa tepercaya yang berperan aktif dalam mewujudkan tata kelola keuangan negara yang berkualitas dan bermanfaat untuk mencapai tujuan negara.

KETUA BADAN PEMERIKSA KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

AGUNG FIRMAN SAMPURNA

Salinan sesuai dengan aslinya

BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

Kepala Direktorat Utama Pembinaan dan Pengembangan Hukum

Pemeriksaan Keuangan Negara,

ttd.

Blucer Wellington Rajagukguk

DAFTAR SINGKATAN

A

ADKAR : *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement*

AKN : Auditorat Utama Keuangan Negara

APBN : Anggaran Pendapatan dan Belanja

APIP : Aparat Pengawasan Intern Pemerintah

ASEANSAI : *ASEAN Supreme Audit Institutions*

ASOSAI : *Asian Organization of Supreme Audit Institutions*

AUI : Auditorat Utama Investigasi

B

BADIKLAT : Badan Pendidikan dan Pelatihan

BCP : *Business Continuity Plan*

BPK : Badan Pemeriksa Keuangan

BUMN : Badan Usaha Milik Negara

BUMD : Badan Usaha Milik Daerah

BLU : Badan Layanan Umum

BLUD : Badan Layanan Umum Daerah

C

COVID-19 : *Corona Virus Disease - 2019*

CSFA : *Certified State Finance Auditor*

D

DPD : Dewan Perwakilan Daerah

DPR : Dewan Perwakilan Rakyat

DPRD : Dewan Perwakilan Rakyat Daerah

DRC : *Disaster Recovery Center*

DITAMA REVBANG : Direktorat Utama Perencanaan, Evaluasi, dan Pengembangan Pemeriksaan Keuangan Negara

DITAMA : Direktorat Utama Pembinaan dan Pengembangan

BINBANGKUM : Hukum Pemeriksaan Keuangan Negara

E

EBT : Energi Baru Terbarukan

I

IAEA : *International Atomic Energy Agency*

IHP : Ikhtisar Hasil Pemeriksaan

IPH	:	Instansi Penegak Hukum
INCOSAI	:	<i>International Congress of Supreme Audit Institution</i>
INTOSAI	:	<i>The International Organization of Supreme Audit Institutions</i>
ISSAI	:	<i>International Standards of Supreme Audit Institutions</i>
ITAMA	:	Inspektorat Utama
IKU	:	Indikator Kinerja Utama
J		
JKN	:	Jaminan Kesehatan Nasional
JPT	:	Jabatan Pimpinan Tinggi
K		
KAP	:	Kantor Akuntan Publik
KEMENKUMHAM	:	Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia
KY	:	Komisi Yudisial
L		
LHP	:	Laporan Hasil Pemeriksaan
LKKL	:	Laporan Keuangan Kementerian dan Lembaga
LKPD	:	Laporan Keuangan Pemerintah Daerah
LKPP	:	Laporan Keuangan Pemerintah Pusat
M		
MA	:	Mahkamah Agung
MAKIN	:	Manajemen Kinerja
MK	:	Mahkamah Konstitusi
MKKE	:	Majelis Kehormatan Kode Etik
MPR	:	Majelis Permusyawaratan Rakyat
O		
OTK	:	Organisasi Tata Kerja
P		
PBB	:	Perserikatan Bangsa-Bangsa
PDTT	:	Pemeriksaan Dengan Tujuan Tertentu
PERMENPAN dan RB	:	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
PKN	:	Pemeriksaan Keuangan Negara
PMPRB	:	Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi
PUSRENGGAR	:	Pusat Perencanaan dan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pemeriksaan Keuangan Negara

PUSTANDEV	: Pusat Standarisasi dan Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan Pemeriksaan Keuangan Negara
R	
RB	: Reformasi Birokrasi
Renstra	: Rencana Strategis
RIR	: Rencana Implementasi Renstra
RKP	: Rencana Kegiatan Pemeriksaan
RPJMN	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
RPJPN	: Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional
RPP	: Rancangan Peraturan Pemerintah
RUU	: Rancangan Undang-Undang
S	
SAI	: <i>Supreme Audit Institutions</i>
SAI PMF	: <i>Supreme Audit Institution Performance Measurement Framework</i>
SAKIP	: Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
SAP	: Sistem Akuntansi Pemerintah
SDGs	: <i>Sustainable Development Goals</i>
SDM	: Sumber Daya Manusia
SETPIM	: Sekretariat Pimpinan
SiPTL	: Sistem Pemantauan Tindak Lanjut
SISDM	: Sistem Informasi SDM
SJSN	: Sistem Jaminan Sosial Nasional
SMART	: <i>Specific, Measurable, Achievable, Reliable, dan Time Bound</i>
SMP	: Sistem Manajemen Pemeriksaan
SPBE	: Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
SPKM	: Sistem Pemerolehan Keyakinan Mutu
SPM	: Sistem Pengendalian Mutu
T	
TLRHP	: Tindak Lanjut Rekomendasi Hasil Pemeriksaan
TSAO	: <i>Tentative Strategic Audit Objectives</i>
W	
WBS	: <i>Whistle Blowing System</i>
WDP	: Wajar Dengan Pengecualian
WTP	: Wajar Tanpa Pengecualian

Lampiran 1 Matriks Kerangka Regulasi pada Rencana Strategis BPK RI
2020-2024

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian dan Penelitian	Unit Penanggung-jawab	Unit Terkait/ Institusi	Target Penyelesaian
1.	RUU tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan.	Usulan perubahan atas UU No. 15 Tahun 2006 mencakup penekanan atas tiga aspek pokok, yaitu: 1. Wewenang penghitungan kerugian negara; 2. Independensi (anggaran dan SDM); 3. Transparansi Hasil Pemeriksaan BPK.	1. Setjen; 2. Ditama Revbang; 3. Ditama Binbangkum.	1. Setneg; 2. Kementerian Keuangan; 3. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham)	2024
2.	RPP tentang Proses Perencanaan dan Penganggaran BPK/Lembaga Negara.	1. Tindak lanjut UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara; 2. Mendukung kemandirian BPK dalam perencanaan penganggaran.	1. Setjen; 2. Ditama Revbang; 3. Ditama Binbangkum.	1. Setneg; 2. Kementerian Keuangan; 3. Kemenkumham.	2024
3.	Pemantauan Penyelesaian Ganti Kerugian Negara/ Daerah.	1. Pasal 10 ayat (3) huruf a, huruf b, dan huruf c UU No. 15 Tahun 2006; 2. Juknis Tata Cara Pemantauan Penyelesaian Kerugian Negara/Daerah sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan dan kebutuhan organisasi sesuai Peraturan BPK Nomor 1 Tahun 2019 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan BPK Nomor 2 Tahun 2020; 3. Adanya pengembangan sistem informasi dalam pemantauan penyelesaian ganti kerugian negara/ daerah.	Ditama Revbang	Ditama Binbangkum	2020

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian dan Penelitian	Unit Penanggungjawab	Unit Terkait/ Institusi	Target Penyelesaian
4.	Pemeriksaan Investigatif, Penghitungan Kerugian Negara/ Daerah, dan Pemberian Keterangan Ahli.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasal 13 UU No. 15 Tahun 2004 dan Pasal 11 huruf c UU No. 15 Tahun 2006; 2. Peraturan dan Juknis terkait PI, PKN, dan PKA sudah tidak sesuai dengan perkembangan kebutuhan organisasi. 	AUI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ditama Revbang; 2. Ditama Binbangkum. 	2020
5.	Perubahan atas Peraturan BPK Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana BPK.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan nomenklatur kementerian akibat penyusunan Kabinet Indonesia Maju; 2. Kebutuhan pengembangan struktur organisasi dan tata kerja pada beberapa Satker di BPK yang mengakibatkan ketentuan-ketentuan dalam PBPk No. 1 Tahun 2019 perlu ditinjau ulang dan disesuaikan. 	Ditama Revbang	Ditama Binbangkum	2020
6.	Perubahan atas Peraturan BPK Nomor 4 Tahun 2010 tentang Jabatan Fungsional Pemeriksa pada BPK.	<p>Penerbitan beberapa peraturan yang terkait kepegawaian dan jabatan fungsional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara; 2. PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil; 3. Permenpan dan RB No. 49 Tahun 2018 tentang Jabatan Fungsional Pemeriksa; 4. Permenpan No. 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil. 	Ditama Revbang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Setjen; 2. Ditama Binbangkum. 	2020

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian dan Penelitian	Unit Penanggungjawab	Unit Terkait/ Institusi	Target Penyelesaian
7.	Pengelolaan Sistem Elektronik, Informasi Elektronik, dan Dokumen Elektronik di Lingkungan BPK.	<ol style="list-style-type: none"> 1. PP No. 71 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik; 2. Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik; 3. Perpres No. 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia; 4. Memudahkan digitalisasi Kertas Kerja Pemeriksaan (KKP) dan dokumen kedinasan lainnya; 5. Legalisasi dokumen elektronik. 	Sekretariat Jenderal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ditama Revbang; 2. Ditama Binbangkum. 	2020
8.	Pemeriksaan atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan TI perlu integrasi dan otomasi dalam penyampaian data terkait pemeriksaan; 2. Banyaknya pihak yang diperiksa dan ketatnya jadwal pemeriksaan. 	AKN II	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ditama Binbangkum; 2. Ditama Revbang. 	2021
9.	Perubahan atas Peraturan BPK Nomor 3 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Informasi Publik pada Badan Pemeriksa Keuangan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. PBPB No. 3 Tahun 2011 belum lengkap (mekanisme yang lebih lengkap diatur dengan prosedur operasional standar); 2. Perkembangan organisasi (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi). 	Setjen	Ditama Binbangkum	2021
10.	Perubahan atas Peraturan BPK Nomor 1 Tahun 2008 tentang Penggunaan Pemeriksa dan/atau Tenaga Ahli dari Luar BPK.	<p>Belum terdapat ketentuan yang menjelaskan lebih lanjut terkait:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemeriksaan oleh Akuntan Publik berdasarkan ketentuan undang-undang (Akuntan Publik yang memeriksa diantaranya 	Ditama Revbang	Ditama Binbangkum	2021

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian dan Penelitian	Unit Penanggungjawab	Unit Terkait/ Institusi	Target Penyelesaian
		BUMN/BUMD, BLU/BLUD); 2. Penggunaan pemeriksa dari luar BPK yaitu APIP dalam pemeriksaan untuk dan atas nama BPK; 3. Tenaga ahli dari luar BPK yang bekerja untuk dan atas nama BPK; 4. Akuntan Publik dan Kantor Akuntan Publik yang memeriksa laporan keuangan BPK.			
11.	Perubahan atas Peraturan BPK Nomor 1 Tahun 2016 tentang Persyaratan Akuntan Publik pada KAP yang melakukan Pemeriksaan Keuangan Negara.	1. BPPK No.1 Tahun 2016 sudah tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini, antara lain terkait dengan sertifikasi diklat dan pemeliharaan kompetensi Akuntan Publik dan pemeriksa Kantor Akuntan Publik; 2. Terbitnya BPPK No. 1 Tahun 2017; 3. Perkembangan teknologi untuk memudahkan proses pendaftaran secara elektronik.	Ditama Revbang	Ditama Binbangkum	2021
12.	Perubahan atas Peraturan BPK Nomor 2 Tahun 2015 tentang Pemeriksaan Bantuan Keuangan kepada Partai Politik.	Terbitnya PP No. 1 Tahun 2018 tentang Perubahan Kedua atas PP Nomor 5 Tahun 2009 tentang Bantuan Keuangan kepada Partai Politik yang mengatur mengenai batas waktu penyampaian dan format Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Banparpol.	Ditama Revbang	1. Ditama Binbangkum; 2. AKN V; 3. AKN VI.	2022
13.	Penerapan SPKN bagi Akuntan Publik yang melakukan pemeriksaan berdasarkan ketentuan undang-undang.	1. BPPK No. 1 Tahun 2017 tentang SPKN mengatur bahwa pemeriksaan oleh akuntan publik berdasarkan ketentuan undang-undang, berpedoman pada SPAP dan SPKN;	Ditama Revbang	Ditama Binbangkum	2023

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian dan Penelitian	Unit Penanggungjawab	Unit Terkait/ Institusi	Target Penyelesaian
		2. Paragraf 24 Kerangka Konseptual SPKN 2017 yang mengatur bahwa pedoman penggunaan SPKN oleh akuntan publik akan diatur BPK.			
14.	Penyelesaian Ganti Kerugian Negara terhadap Pengelola BUMN/BUMD.	1. Pasal 10 ayat (1) UU No. 15 Tahun 2006; 2. Mendorong penyelesaian kerugian negara pada BUMN/BUMD.	Ditama Binbangkum	1. Ditama Revbang; 2. AKN V; 3. AKN VI; 4. AKN VII.	2024

KETUA BADAN PEMERIKSA KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

AGUNG FIRMAN SAMPURNA

Salinan sesuai dengan aslinya

BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

Kepala Direktorat Utama Pembinaan dan Pengembangan Hukum

Pemeriksaan Keuangan Negara,

ttd.

Blucer Wellington Rajagukguk

Lampiran 2 Kerangka Pendanaan Rencana Strategis BPK 2020-2024

Program / Kegiatan	Sasaran Program (<i>Outcome</i>)/Sasaran Kegiatan (<i>Output</i>)/Indikator	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
		2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia							3.537.737	4.420.171	4.591.607	4.688.985	4.860.976	
	<u>Sasaran Strategis :</u> Meningkatnya pemanfaatan rekomendasi, pendapat, dan pertimbangan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara serta penyelesaian ganti kerugian negara yang didukung tata kelola organisasi berkinerja tinggi											Seluruh Satker
	<u>Indikator :</u>											
1	Tingkat kualitas dan manfaat tata kelola keuangan negara berdasarkan hasil pemeriksaan BPK	73%	76%	79%	82%	85%						
2	Indeks kepuasan pemangku kepentingan atas manfaat hasil pemeriksaan	Sangat Memuaskan (4,10)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,40)	Sangat Memuaskan (4,50)						
3	Nilai <i>quality assurance</i> reformasi birokrasi	A (88,42)	A (88,72)	A (89,02)	A (89,32)	A (89,62)						
Program 004.01.CI: Pemeriksaan Keuangan Negara							2.880.408	3.558.802	3.691.647	3.829.566	3.986.160	
	<u>Sasaran Program 1:</u> Meningkatnya kapabilitas organisasi pemeriksaan yang modern dan dinamis											Direktorat Utama Revbang
	<u>Indikator :</u>											
1	Tingkat kepuasan atas integrasi perencanaan	Memuaskan (3,70)	Memuaskan (3,80)	Memuaskan (3,80)	Memuaskan (3,90)	Memuaskan (4,00)						
2	Tingkat kematangan manajemen pengetahuan	<i>Standardize</i> (Level 3)	<i>Optimize</i> (Level 4)	<i>Optimize</i> (Level 4)	<i>Optimize</i> (Level 4)	<i>Innovate</i> (Level 5)						
3	Tingkat kematangan penerapan manajemen risiko	<i>Defined</i> (Level 3)	<i>Defined</i> (Level 3)	<i>Defined</i> (Level 3)	<i>Integrated</i> (Level 4)	<i>Optimized</i> (Level 5)						
4	Tingkat kematangan penerapan manajemen perubahan	<i>Multiple projects</i> (Level 3)	<i>Multiple projects</i> (Level 3)	<i>Multiple projects</i> (Level 3)	<i>Organizational standards</i> (Level 4)	<i>Organizational competency</i> (Level 5)						
5	Tingkat pemenuhan pendapat BPK	100%	100%	100%	100%	100%						
6	Indeks kepuasan pemangku kepentingan atas IHP	Sangat memuaskan (4,10)	Sangat memuaskan (4,20)	Sangat memuaskan (4,20)	Sangat memuaskan (4,30)	Sangat memuaskan (4,30)						
7	Tingkat pemenuhan pertimbangan atas SAP atau SPIP	100%	100%	100%	100%	100%						
8	Indeks Mutu Organisasi (Skala 5)	Memuaskan (3,90)	Memuaskan (3,90)	Memuaskan (3,95)	Memuaskan (3,95)	Sangat Memuaskan (4,00)						

Program / Kegiatan	Sasaran Program (<i>Outcome</i>)/Sasaran Kegiatan (<i>Output</i>)/Indikator	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
		2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
9	Tingkat keterterapan perangkat lunak bidang pemeriksaan dan kelembagaan	Mudah Diterapkan (4,00)	Mudah Diterapkan (4,10)	Mudah Diterapkan (4,10)	Mudah Diterapkan (4,20)	Mudah Diterapkan (4,20)						
10	Tingkat kualitas pelaporan hasil pemeriksaan BPK	100%	100%	100%	100%	100%						
Sasaran Program 2:												AKN dan AUI
Meningkatnya kualitas pemeriksaan secara strategis, antisipatif, dan responsif												
Indikator :												
1	Tingkat implementasi strategi pemeriksaan	100%	100%	100%	100%	100%						
2	Persentase tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan	75%	75%	75%	75%	75%						
3	Tingkat pemenuhan pemeriksaan atas permintaan para pemangku kepentingan	100%	100%	100%	100%	100%						
4	Tingkat pemanfaatan <i>big data analytics</i>	40%	50%	65%	80%	90%						
5	Tingkat pemanfaatan hasil pemeriksaan	40%	50%	65%	80%	90%						
6	Pemenuhan pengendalian dan pemerolehan keyakinan mutu pemeriksaan	100%	100%	100%	100%	100%						
7	Tingkat pemanfaatan hasil investigasi	80%	85%	90%	95%	100%						
Sasaran Program 3:												Inspektorat Utama
Meningkatnya efektivitas pengawasan terhadap pemeriksaan keuangan negara												
Indikator :												
1	Tingkat kematangan SPI BPK	Level 3 (3,4)	Level 4 (3,7)	Level 4 (3,7)	Level 4 (4,0)	Level 4 (4,0)						
2	Indeks efektivitas pelaksanaan pengawasan internal	Sangat Memuaskan (4,10)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,40)	Sangat Memuaskan (4,50)						
3	Tingkat pemenuhan satker yang telah berpredikat WBK/WBBM	100% (3 Satker)										
4	Tingkat penegakan kode etik dan disiplin	100%	100%	100%	100%	100%						
5	Tingkat penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan internal	95%	96%	97%	98%	100%						
6	Tingkat pemenuhan kriteria IACM (<i>Internal Audit Capability Model</i>) Level 4	40%	60%	100%	100%	100%						
Sasaran Program 4:												Badiklat PKN
Terwujudnya pusat unggulan pendidikan dan pelatihan pemeriksaan keuangan negara												
Indikator :												
1	Tingkat pemenuhan peningkatan kinerja satuan kerja	100%	100%	100%	100%	100%						

Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan (Output)/Indikator	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
		2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
2	Persentase alumni pelatihan yang meningkat kinerjanya	50%	51%	52%	53%	54%						
3	Tingkat kepuasan pemangku kepentingan atas kinerja alumni diklat	Memuaskan (3,50)	Memuaskan (3,60)	Memuaskan (3,80)	Memuaskan (3,90)	Sangat Memuaskan (4,00)						
4	Persentase lulusan diklat dengan predikat minimal "memuaskan"	50%	55%	60%	65%	70%						
5	Indeks kepuasan peserta diklat dan peserta sertifikasi	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,40)						
6	Tingkat pemenuhan implementasi program sertifikasi dan akreditasi	85%	90%	95%	100%	100%						
7	Indeks kepuasan pemangku kepentingan atas kinerja Badiklat PKN	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,40)						
Sasaran Program 5:											Direktorat Utama Binbangkum	
Menguatnya regulasi dan aspek hukum pemeriksaan keuangan negara serta penyelesaian ganti kerugian negara												
Indikator :												
1	Tingkat pemenuhan bahan pertimbangan BPK atas rancangan dan peraturan perundang-undangan terkait pelaksanaan tugas BPK	100%	100%	100%	100%	100%						
2	Tingkat pemenuhan penyusunan dan penyempurnaan peraturan BPK	100%	100%	100%	100%	100%						
3	Tingkat pemenuhan layanan bantuan hukum dan konsultasi hukum dalam pemeriksaan BPK	100%	100%	100%	100%	100%						
4	Tingkat penyelesaian kasus kerugian oleh bendahara dan pengelola BUMN/BUMD/BLU/BLUD	100%	100%	100%	100%	100%						
5	Tingkat pemenuhan bahan pertimbangan BPK dalam penghapusan piutang negara/daerah yang berasal dari TP/TGR	100%	100%	100%	100%	100%						
Kegiatan 1043: Pemeriksaan Keuangan Negara dan Pemantauan Penyelesaian Ganti Kerugian Negara							1.104.235	1.493.910	1.498.888	1.499.283	1.506.106	Auditorat dan Perwakilan
Sasaran Kegiatan 1:											Auditorat dan Perwakilan	
Meningkatnya pemeriksaan yang bermutu tinggi												
Indikator :												
1	Pemenuhan pengendalian dan pemerolehan keyakinan mutu pemeriksaan	100%	100%	100%	100%	100%						
2	Tingkat kesesuaian hasil pemeriksaan yang memenuhi harapan penugasan	100%	100%	100%	100%	100%						
3	Persentase tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan	75%	75%	75%	75%	75%						

Program / Kegiatan	Sasaran Program (<i>Outcome</i>)/Sasaran Kegiatan (<i>Output</i>)/Indikator		Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
	4	Tingkat pemenuhan keterlibatan satuan kerja dalam pemeriksaan tematik nasional	100%	100%	100%	100%	100%						
	5	Tingkat pemenuhan pemeriksaan dari para pemangku kepentingan	100%	100%	100%	100%	100%						
	6	Tingkat pemenuhan keterlibatan satuan kerja dalam pemeriksaan tematik lokal	100%	100%	100%	100%	100%						
	<u>Sasaran Kegiatan 2:</u> Meningkatnya kualitas pengelolaan pemeriksaan												
	Indikator :												
	1	Tingkat kepuasan atas dukungan pengelolaan pemeriksaan	Memuaskan (3,30)	Memuaskan (3,50)	Memuaskan (3,80)	Memuaskan (3,90)	Sangat Memuaskan (4,00)						
	2	Tingkat pemanfaatan hasil pemantauan dan pengevaluasian atas hasil PTLRHP	100%	100%	100%	100%	100%						
	3	Tingkat pemanfaatan atas hasil analisis isu strategis dan kebijakan pemeriksaan	100%	100%	100%	100%	100%						
Kegiatan 1153: Pengawasan oleh Inspektorat								12.123	13.433	13.433	15.178	17.234	Inspektorat PI, PIMK, dan PKMP
	<u>Sasaran Kegiatan 1:</u> Meningkatnya pengawasan penegakan nilai-nilai dasar BPK												
	Indikator :												
	1	Indeks upaya penegakan integritas	Sangat Memuaskan (4,10)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,40)	Sangat Memuaskan (4,50)						
	2	Tingkat pemenuhan satker yang telah berpredikat WBK/WBBM	100% (3 Satker)										
	3	Tingkat penegakan kode etik dan disiplin	100%	100%	100%	100%	100%						
	<u>Sasaran Kegiatan 2:</u> Meningkatnya pemerolehan keyakinan mutu kelembagaan												
	Indikator :												
	1	Indeks efektivitas revidi pemerolehan keyakinan mutu kelembagaan	Sangat Memuaskan (4,10)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,40)	Sangat Memuaskan (4,50)						
	2	Tingkat penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan/revidi internal atas mutu kelembagaan	95%	96%	97%	98%	100%						
	3	Tingkat penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil <i>peer review</i>	40%	65%	75%	85%	100%						

Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan (Output)/Indikator		Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
	4	Tingkat pemenuhan pemeriksaan internal dan revidu pengendalian mutu kelembagaan	100%	100%	100%	100%	100%						
	5	Tingkat unit/satker yang memiliki predikat akuntabilitas memuaskan	100%	100%	100%	100%	100%						
	6	Tingkat pemanfaatan bahan pertimbangan aspek pengendalian mutu kelembagaan	100%	100%	100%	100%	100%						
	Sasaran Kegiatan 3: Meningkatnya kualitas mutu kinerja pemeriksaan												
	Indikator :												
	1	Indeks efektivitas revidu pemerolehan keyakinan mutu pemeriksaan	Sangat Memuaskan (4,10)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,40)	Sangat Memuaskan (4,50)						
	2	Tingkat penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pemeriksaan pemerolehan keyakinan atas mutu kinerja pemeriksaan	95%	96%	97%	98%	100%						
	3	Tingkat pemenuhan pengendalian mutu pemeriksaan menyeluruh	65%	67%	69%	71%	73%						
	4	Tingkat pemanfaatan bahan pertimbangan aspek pengendalian mutu pemeriksaan	100%	100%	100%	100%	100%						
Kegiatan 1154: Pelayanan Konsultasi Hukum dan Kepaniteraan Kerugian Negara/ Daerah								3.887	4.639	4.662	4.686	4.709	Direktorat KHK
	Sasaran Kegiatan: Meningkatnya kapasitas konsultasi hukum pemeriksaan keuangan negara/daerah dan kepaniteraan kerugian negara/daerah												
	Indikator :												
	1	Tingkat pemenuhan layanan konsultasi hukum	100%	100%	100%	100%	100%						
	2	Tingkat ketepatan waktu pemenuhan pendapat hukum terkait aspek hukum pemeriksaan	100%	100%	100%	100%	100%						
	3	Indeks kepuasan atas kualitas layanan konsultasi hukum	Sangat Memuaskan (4,2)	Sangat Memuaskan (4,4)	Sangat Memuaskan (4,4)	Sangat Memuaskan (4,5)	Sangat Memuaskan (4,5)						
	4	Tingkat ketepatan waktu penyelesaian konsep materi kasus tuntutan perbendaharaan	100%	100%	100%	100%	100%						
	5	Tingkat penyelesaian kasus kerugian oleh bendahara dan pengelola BUMN/BUMD/BLU/ BLUD	100%	100%	100%	100%	100%						
	6	Tingkat pemenuhan bahan pertimbangan BPK dalam penghapusan piutang negara/daerah yang berasal dari TP/TGR	100%	100%	100%	100%	100%						

Program / Kegiatan	Sasaran Program (<i>Outcome</i>)/Sasaran Kegiatan (<i>Output</i>)/Indikator	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
		2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
Kegiatan 1155: Pelayanan Legislasi, Pengembangan, dan Bantuan Hukum							4.695	5.117	5.117	5.117	5.117	Direktorat LPBH
	<u>Sasaran Kegiatan:</u> Meningkatnya kualitas layanan legislasi dan informasi hukum, pengembangan, dan bantuan hukum											
	<u>Indikator :</u>											
1	Tingkat pemenuhan layanan bantuan hukum	100%	100%	100%	100%	100%						
2	Indeks kualitas layanan pemberian pendapat hukum keuangan negara dan pemeriksaan	4.1	4.2	4.4	4.4	4.5						
3	Indeks kualitas layanan legislasi dan informasi hukum	Sangat Memuaskan (4,2)	Sangat Memuaskan (4,4)	Sangat Memuaskan (4,4)	Sangat Memuaskan (4,5)	Sangat Memuaskan (4,5)						
4	Rata-rata waktu penyelesaian layanan legislasi	14 hari	14 hari	13 hari	13 hari	12 hari						
5	Tingkat ketepatan waktu penyelesaian layanan informasi hukum	100%	100%	100%	100%	100%						
6	Tingkat pemenuhan bahan pertimbangan BPK atas rancangan dan peraturan perundang-undangan terkait pelaksanaan tugas BPK	100%	100%	100%	100%	100%						
7	Tingkat pemenuhan penyusunan dan penyempurnaan Peraturan BPK	100%	100%	100%	100%	100%						
Kegiatan 1156: Perencanaan Strategis dan Manajemen Kinerja							7.279	8.593	8.759	8.610	8.876	Direktorat PSMK
	<u>Sasaran Kegiatan:</u> Terwujudnya perencanaan yang terintegrasi											
	<u>Indikator :</u>											
1	Tingkat kepuasan atas integrasi perencanaan	Memuaskan (3,70)	Memuaskan (3,80)	Memuaskan (3,80)	Memuaskan (3,90)	Memuaskan (4,00)						
2	Tingkat kematangan manajemen pengetahuan	Standardize (Level 3)	Optimize (Level 4)	Optimize (Level 4)	Optimize (Level 4)	Innovate (Level 5)						
3	Tingkat ketersediaan dokumen perencanaan	100%	100%	100%	100%	100%						
4	Tingkat kepuasan atas layanan perencanaan	3,90	4,00	4,10	4,20	4,20						
5	Tingkat penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil revidi bidang perencanaan	100%	100%	100%	100%	100%						
6	Tingkat kematangan penerapan manajemen risiko	Defined (Level 3)	Defined (Level 3)	Defined (Level 3)	Integrated (Level 4)	Optimized (Level 5)						
7	Tingkat kematangan penerapan manajemen perubahan	Multiple projects (Level 3)	Multiple projects (Level 3)	Multiple projects (Level 3)	Organizational standards (Level 4)	Organizational competency Level (Level 5)						

Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan (Output)/Indikator	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
		2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
Kegiatan 1157: Pengevaluasian dan Pelaporan Hasil Pemeriksaan												Direktorat EPP
<u>Sasaran Kegiatan:</u> Meningkatnya kualitas evaluasi dan pelaporan hasil pemeriksaan												
Indikator :												
1	Tingkat pemenuhan konsep pendapat	100%	100%	100%	100%	100%						
2	Ketepatan waktu penyampaian hasil evaluasi LHP	100%	100%	100%	100%	100%						
3	Tingkat pemenuhan evaluasi hasil pemeriksaan	100%	100%	100%	100%	100%						
4	Tingkat kepuasan atas evaluasi hasil pemeriksaan	Memuaskan (3,50)	Memuaskan (3,60)	Memuaskan (3,60)	Memuaskan (3,70)	Memuaskan (3,70)						
5	Indeks kepuasan pemangku kepentingan atas IHP	Sangat Memuaskan (4,10)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,30)						
Kegiatan 1158: Penelitian dan Pengembangan Pemeriksaan Keuangan Negara												Direktorat Litbang
<u>Sasaran Kegiatan:</u> Meningkatnya kualitas penelitian dan pengembangan pemeriksaan keuangan negara dan kelembagaan												
Indikator :												
1	Tingkat keterterapan perangkat lunak bidang pemeriksaan dan kelembagaan	Mudah Diterapkan (4,00)	Mudah Diterapkan (4,10)	Mudah Diterapkan (4,10)	Mudah Diterapkan (4,20)	Mudah Diterapkan (4,20)						
2	Tingkat pemanfaatan sistem informasi Litbang	95%	95%	95%	95%	95%						
3	Tingkat partisipasi di bidang ilmiah atau profesi	100%	100%	100%	100%	100%						
4	Tingkat kepuasan atas hasil kajian	Memuaskan (3,50)	Memuaskan (3,50)	Memuaskan (3,50)	Memuaskan (3,60)	Memuaskan (3,60)						
5	Tingkat pemenuhan perangkat lunak pemeriksaan dan kelembagaan	60%	60%	60%	65%	65%						
6	Persentase penyelesaian reviu perangkat lunak satker	100%	100%	100%	100%	100%						
7	Jumlah sitasi dari Jurnal BPK	18	20	22	24	26						
Kegiatan 1159: Manajemen SDM PKN												Biro SDM
<u>Sasaran Kegiatan:</u> Meningkatnya efektivitas pengelolaan SDM berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja												
Indikator :												
1	Tingkat pemenuhan kebutuhan pegawai berdasarkan formasi jabatan	50%	55%	60%	65%	70%						

Program / Kegiatan	Sasaran Program (<i>Outcome</i>)/Sasaran Kegiatan (<i>Output</i>)/Indikator		Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
	2	Tingkat pemenuhan penempatan pegawai dan jabatan sesuai kualifikasi, kompetensi, dan kinerja	35%	40%	45%	50%	55%						
	3	Tingkat pemenuhan pola karier yang berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja	35%	40%	45%	50%	55%						
	4	Tingkat pemenuhan penghitungan tunjangan kinerja yang mempertimbangkan kinerja individu	25%	100%	100%	100%	100%						
Kegiatan 1167: Pendidikan dan Pelatihan Pemeriksaan Keuangan Negara								94.871	176.623	145.512	154.098	187.050	Pusat Standarisasi dan Evaluasi (Pustandev) dan Pusat Perencanaan dan Penyelenggaraan (Pusrenggar)
	<u>Sasaran Kegiatan 1:</u> Meningkatnya pendidikan dan pelatihan yang berkualitas, bermanfaat, dan tepercaya												
	Indikator :												
	1	Tingkat pemenuhan capaian diklat	95%	96%	97%	98%	99%						
	2	Tingkat kepuasan atas penyelenggaraan diklat	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,40)						
	3	Tingkat pemenuhan standar fasilitator	100%	100%	100%	100%	100%						
	4	Tingkat kepuasan atas layanan sarana dan prasarana penyelenggaraan diklat	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,40)						
	5	Tingkat kepuasan mitra kerja Pusrenggar dan Kesekretariatan	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,40)						
	<u>Sasaran Kegiatan 2:</u> Meningkatnya standarisasi, evaluasi, sertifikasi dan akreditasi yang berkualitas, bermanfaat, dan tepercaya												
	Indikator :												
	1	Tingkat pemenuhan penyelenggaraan sertifikasi	100%	100%	100%	100%	100%						
	2	Tingkat pemenuhan penyelenggaraan evaluasi	100%	100%	100%	100%	100%						
	3	Tingkat pemenuhan perangkat akreditasi	100%	100%	100%	100%	100%						
	4	Tingkat kepuasan peserta diklat atas media pembelajaran	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,40)						

Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan (Output)/Indikator		Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
	5	Tingkat kepuasan pemangku kepentingan atas pemenuhan kebutuhan diklat	Memuaskan (3,50)	Memuaskan (3,50)	Memuaskan (3,60)	Memuaskan (3,60)	Memuaskan (3,70)						
	6	Tingkat kepuasan mitra kerja Pustandev	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,40)						
Kegiatan 2039: Investigasi atas Pengelolaan Keuangan Negara								22.244	40.180	40.180	40.180	40.180	Auditorat Investigasi
<u>Sasaran Kegiatan:</u> Meningkatnya investigasi yang bermutu tinggi													
<u>Indikator :</u>													
	1	Pemenuhan pengendalian dan pemerolehan keyakinan mutu pemeriksaan	100%	100%	100%	100%	100%						
	2	Tingkat pemenuhan permintaan investigasi dari para pemangku kepentingan	100%	100%	100%	100%	100%						
	3	Indeks kepuasan IPH atas kualitas hasil investigasi	Memuaskan (3,60)	Memuaskan (3,70)	Memuaskan (3,80)	Memuaskan (3,90)	Sangat Memuaskan (4,00)						
	4	Tingkat respon AUI terhadap permintaan IPH (Penanganan Informasi Awal)	100%	100%	100%	100%	100%						
Program 004.01.WA : Dukungan Manajemen								657.329	861.369	899.960	859.419	874.816	
<u>Sasaran Program 6:</u> Optimalnya pengelolaan sumber daya dan kerja sama dengan pemangku kepentingan													Sekretariat Jenderal
<u>Indikator :</u>													
	1	Tingkat kepuasan para pemangku kepentingan atas kualitas komunikasi	Sangat Memuaskan (4,00)										
	2	Penilaian penerapan sistem merit	Sangat Baik (354)	Sangat Baik (359)	Sangat Baik (364)	Sangat Baik (369)	Sangat Baik (374)						
	3	Penilaian penerapan SPBE	Sangat Baik (3,90)	Sangat Baik (4,00)	Sangat Baik (4,10)	Memuaskan (4,20)	Memuaskan (4,30)						
	4	Opini LK BPK	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP						
	5	Tingkat kinerja anggaran BPK	94,00%	94,50%	95,00%	95,50%	96,00%						
	6	Indeks kebahagiaan pegawai	Bahagia (75)	Bahagia (76)	Bahagia (77)	Bahagia (78)	Sangat Bahagia (80)						

Program / Kegiatan	Sasaran Program (Outcome)/Sasaran Kegiatan (Output)/Indikator	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
		2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
Kegiatan 1032: Pelayanan Kehumasan dan Kerja Sama Internasional							38.798	47.500	46.887	47.500	46.887	Biro Humas & KSI
	<u>Sasaran Kegiatan:</u> Meningkatnya komunikasi dan pengelolaan informasi secara terkoordinasi dan berkualitas											
	Indikator :											
1	Keterbukaan informasi publik	Menuju Informatif (83)	Menuju Informatif (87)	Informatif (90)	Informatif (93)	Informatif (96)						
2	Jumlah kunjungan ke perpustakaan riset BPK untuk kegiatan penelitian	24 kunjungan	36 kunjungan	48 kunjungan	60 kunjungan	72 kunjungan						
3	Tingkat respon atas pemberitaan negatif terkait BPK	100%	100%	100%	100%	100%						
4	Tingkat kepuasan para pemangku kepentingan atas kualitas komunikasi	Sangat Memuaskan (4,00)										
5	Tingkat kualitas MoU BPK dengan pemangku kepentingan	Memuaskan (3,50)	Memuaskan (3,60)	Memuaskan (3,70)	Memuaskan (3,80)	Memuaskan (3,90)						
6	Kualitas fasilitasi pelaksanaan internalisasi/eksternalisasi peran BPK kepada pemangku kepentingan	Memuaskan (3,50)	Memuaskan (3,60)	Memuaskan (3,70)	Memuaskan (3,80)	Memuaskan (3,90)						
7	Eksternalisasi kapasitas BPK di dunia internasional	14	15	16	16	16						
8	Peran BPK sebagai eksternal auditor lembaga internasional	1	2	2	1	1						
9	Indeks kepuasan layanan museum	Memuaskan (3,00)	Memuaskan (3,00)	Memuaskan (3,00)	Sangat Memuaskan (4,00)	Sangat Memuaskan (4,00)						
Kegiatan 1033: Manajemen SDM							325.074	394.350	392.868	387.580	385.361	Biro SDM
	<u>Sasaran Kegiatan:</u> Meningkatnya efektivitas pengelolaan SDM berbasis Sistem Merit											
	Indikator :											
1	Tingkat pemenuhan kebutuhan pegawai berdasarkan formasi jabatan	50%	55%	60%	65%	70%						
2	Tingkat pemenuhan penempatan pegawai dan jabatan sesuai kualifikasi, kompetensi, dan kinerja	35%	40%	45%	50%	55%						
3	Tingkat pemenuhan pola karier yang berbasis kualifikasi, kompetensi dan kinerja	35%	40%	45%	50%	55%						
4	Tingkat pemenuhan penghitungan tunjangan kinerja yang mempertimbangkan kinerja individu	25%	100%	100%	100%	100%						

Program / Kegiatan	Sasaran Program (<i>Outcome</i>)/Sasaran Kegiatan (<i>Output</i>)/Indikator	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
		2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
Kegiatan 1034: Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Negara							21.164	21.471	20.768	20.812	22.753	Biro Keuangan
	<u>Sasaran Kegiatan:</u> Meningkatnya kualitas pengelolaan keuangan yang andal, transparan, akuntabel, dan modern											
	Indikator :											
1	Nilai Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA)	80%	81%	82%	83%	84%						
2	Nilai Evaluasi Pelaksana Anggaran (EPA)	94%	94%	95%	95%	95%						
3	Indeks kepuasan pelayanan Biro Keuangan	Sangat Memuaskan (4,00)	Sangat Memuaskan (4,10)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)	Sangat Memuaskan (4,40)						
Kegiatan 1152: Pengelolaan Prasarana, Sarana dan Pelayanan Umum							150.522	223.374	283.763	239.853	273.741	Biro Umum
	<u>Sasaran Kegiatan:</u> Meningkatnya efektivitas pengelolaan sarana dan prasana untuk mewujudkan <i>smart office</i> dan <i>eco-office</i> (aman, nyaman, efisien, dan ramah lingkungan)											
	Indikator :											
1	Indeks kepuasan pegawai atas efektivitas pengelolaan sarana dan prasana	Memuaskan (3,90)	Sangat Memuaskan (4,00)	Sangat Memuaskan (4,10)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,30)						
2	Tingkat efisiensi penggunaan energi listrik	Cukup Efisien (14)	Efisien (13)	Efisien (12)	Efisien (11)	Efisien (10)						
3	Nilai hasil pengawasan kearsipan	Sangat Baik (70)	Sangat Baik (73)	Sangat Baik (75)	Memuaskan (81)	Memuaskan (83)						
4	Tingkat kemutakhiran data BMN	100%	100%	100%	100%	100%						
Kegiatan 2045: Pelayanan Kesekretariatan Badan							76.180	79.638	79.638	79.638	79.638	Biro Setpim
	<u>Sasaran Kegiatan:</u> Meningkatnya fungsi <i>monitoring</i> atas implementasi kebijakan Badan											
	Indikator :											
1	Indeks kepuasan atas layanan pimpinan	Sangat Memuaskan (4,00)	Sangat Memuaskan (4,10)	Sangat Memuaskan (4,15)	Sangat Memuaskan (4,20)	Sangat Memuaskan (4,25)						
2	Tingkat tindak lanjut hasil Sidang BPK	65%	65%	67%	67%	70%						
3	Tingkat pemenuhan layanan keprotokolan	100%	100%	100%	100%	100%						

Program / Kegiatan	Sasaran Program (<i>Outcome</i>)/Sasaran Kegiatan (<i>Output</i>)/Indikator	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
		2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024	
Kegiatan 2046: Pengelolaan Sistem dan TI							45.590	95.036	76.036	84.036	66.436	Biro TI
Sasaran Kegiatan: Terwujudnya perilaku kerja berbasis sistem informasi yang aman dan andal												
Indikator :												
1	Indeks kepuasan pegawai atas layanan TI.	Memuaskan (3,9)	Sangat Memuaskan (4,0)	Sangat Memuaskan (4,1)	Sangat Memuaskan (4,15)	Sangat Memuaskan (4,2)						
2	Tingkat ketersediaan layanan jaringan TI	98%	98%	98%	98%	98%						
3	Tingkat tindak lanjut atas keluhan <i>user</i>	90%	95%	95%	100%	100%						
4	Tingkat pemenuhan aplikasi sesuai bisnis proses BPK yang terintegrasi	80%	85%	90%	95%	100%						
Staf Ahli												
1	Jumlah pemenuhan kajian sesuai bidang tugas	2	3	3	4	4						
2	Pengembangan kompetensi melalui Seminar/ <i>Workshop</i> sebagai peserta	40 JP	40 JP	40 JP	40 JP	40 JP						
3	Pengembangan kompetensi melalui Seminar/ <i>Workshop/ Focus Group Discussion</i> sebagai narasumber	15 hari	20 hari	25 hari	30 hari	35 hari						
4	Ketepatan waktu penyampaian laporan output dan kinerja	100%	100%	100%	100%	100%						
5	Tingkat kinerja implementasi anggaran	83%	83,5%	84%	84,5%	85,7%						

KETUA BADAN PEMERIKSA KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

AGUNG FIRMAN SAMPURNA

Salinan sesuai dengan aslinya
BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
Kepala Direktorat Utama Pembinaan dan Pengembangan Hukum
Pemeriksaan Keuangan Negara,

ttd.

Blucer Welington Rajagukguk