



Agus Joko Pramono

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia
ajp@bpk.go.id



ANALYSIS OF INFLUENCING FACTORS OF THE AUDIT BOARD OF REPUBLIC INDONESIA'S ROLES AND CAPABILITIES TRANSFORMATION

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI TRANSFORMASI KAPABILITAS ORGANISASI DAN PERAN BADAN PEMERIKSA KEUANGAN RI

ABSTRACT/ABSTRAK

This study is aimed to study the influencing factors of the Audit Board of Republic Indonesia's roles and capabilities transformation to meet the national development goals. This study use a qualitative approach with Analytic Network Process (ANP) method, to map out the interrelated factors of nodes within 3 clusters, which are the external, internal, and supporting factors. Focus Group Discussion (FGD) was conducted to design a Framework Analysis. The participants of the FGD were BPK RI officials and its stakeholders including relevant external experts. The FGD has made a quantification framework as an ideal approach to use for data processing on software superdecisions. This process has brought about the priorities as follows: external stakeholder engagement, leadership and governance system, communication and the management of information system. The research has found out that the most significant and urgent factor is the concern of, and support from, the external stakeholders for BPK RI. Therefore, BPK RI has to design a strategy and communication program that can effectively improve the external support and concern.

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap transformasi kapabilitas dan peran Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Analytic Network Process* (ANP) untuk mendapatkan hubungan antar node dalam 3 *cluster* (faktor eksternal, internal dan penunjang) yang bersifat *network*. *Framework analysis* disusun melalui FGD para pakar dari eksternal dan internal BPK RI. Kuantifikasi *framework* dihasilkan dari FGD para pakar internal BPK RI. Olah data pada *software superdecisions* menghasilkan prioritas-prioritas sebagai berikut: faktor eksternal prioritasnya *Stakeholders Engagement*; faktor internal prioritasnya Kepemimpinan dan Sistem Tata Kelola; faktor penunjang prioritasnya Komunikasi dan Sistem Informasi Manajemen. Berdasarkan hasil kajian ini diketahui bahwa hal paling penting dan mendesak adalah adanya kepedulian dan dukungan dari *stakeholders* eksternal terhadap BPK RI sehingga perlu segera disusun strategi, perencanaan, dan program komunikasi yang mampu secara efektif meningkatkan kepedulian dan dukungan *stakeholders* eksternal terhadap BPK RI.

KEYWORDS:

Transformation, organizational capability, organizational roles, The Audit Board of Indonesia, Analytic Network Process.

KATA KUNCI:

Transformasi, kapabilitas organisasi, peran organisasi, Badan Pemeriksa Keuangan, Analytic Network Process.

SEJARAH ARTIKEL:

Diterima pertama: September 2016

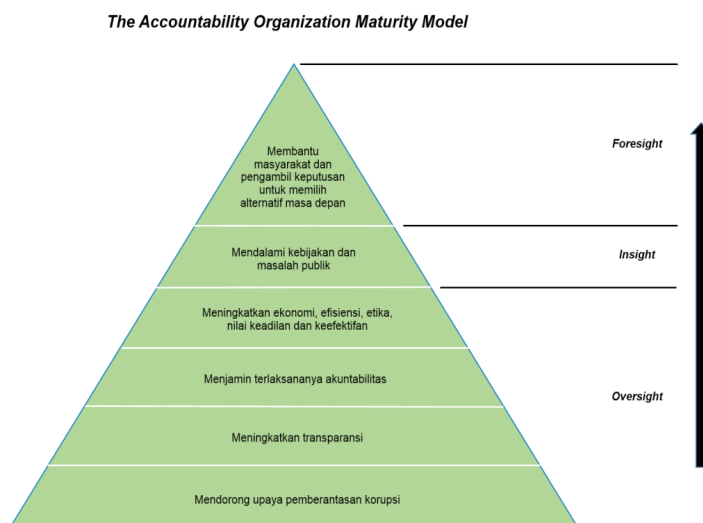
Dinyatakan dapat dimuat : Desember 2016

PENDAHULUAN

Dalam rangka meningkatkan peran BPK RI dalam pengelolaan keuangan negara yang mencapai tujuan bernegara, BPK RI menyusun Rencana Strategis (Renstra) BPK RI 2016-2020 dengan menekankan peningkatan manfaat dan kualitas hasil pemeriksaan. Untuk dapat meningkatkan peran BPK RI, yaitu sebagai salah satu aktor utama dalam perbaikan kebijakan publik dan kualitas belanja untuk kesejahteraan rakyat, perlu didukung dengan peningkatan kapabilitas organisasi. Peningkatan kapabilitas organisasi dan peran BPK RI pada masa mendatang diharapkan akan selaras dengan model kematangan organisasi yang direkomendasikan oleh *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI), yaitu mendorong *Supreme Audit Institution* (SAI) mengembangkan perannya dari sebagai *oversight* menjadi *insight* dan *foresight*. Model yang direkomendasikan oleh INTOSAI tersebut dikembangkan oleh *Government Accountability Office* (GAO) SAI Amerika Serikat pada tahun 2006. Model tersebut berupaya untuk membantu SAI di seluruh dunia dalam memperkuat kapasitas tata kelola dan transparansi, serta membantu meningkatkan peran SAI dalam mencegah dan

mendeteksi korupsi dan juga melindungi dan memperkuat akuntabilitas (INTOSAI *Capacity Building Comitte*, 2007).

Mengacu pada *the Accountability Organization Maturity Model* pada Gambar 1, peran BPK RI sebagai *oversight* dilakukan untuk memastikan entitas pemerintah melakukan tata kelola keuangan negara yang baik dan patuh pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. BPK RI berperan dalam mencegah penipuan, kecurangan, pemborosan, penyalahgunaan, dan kesalahan manajemen dalam pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Peran BPK RI sebagai *insight* adalah memberikan pendapat mengenai program-program, kebijakan, dan operasi yang kinerjanya baik, menyarankan praktik terbaik (*best practices*) untuk dijadikan acuan, menyarankan upaya lembaga dalam meningkatkan hubungan lintas sektor dalam pemerintah serta meningkatkan kesesuaian pemerintah dan mitra non-pemerintah yang lebih baik untuk mencapai hasil penting bagi negara dan masyarakat. Peran BPK RI 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



Gambar 1. *the Accountability Organization Maturity Model*

Sumber: *Renstra BPK RI 2016-2020*

hal tersebut muncul menjadi krisis. Fungsi *foresight* dapat dilakukan dengan pelaksanaan kewenangan pemberian pendapat BPK RI terkait dengan pemilihan kebijakan publik (*setting policy*) dalam program-program pembangunan (BPK RI, 2015).

Dalam Renstra BPK RI 2016-2020 (BPK RI, 2015) dinyatakan bahwa saat ini BPK RI sudah melaksanakan fungsi *oversight*, terutama pada tiga lapis terbawah. Pemenuhan atas dua lapis teratas, fungsi *insight* sudah mulai dilakukan melalui pemeriksaan tematik dan investigatif atas kebijakan dan isu nasional. Namun, sampai saat ini untuk fungsi *foresight* belum ada *output* yang diberikan BPK RI kepada masyarakat dan pengambil keputusan yang berguna untuk membantu dalam pemilihan alternatif kebijakan masa depan. Belum terlaksananya fungsi *insight* dan *foresight* secara baik, meskipun kedua fungsi tersebut telah dimanifestasikan dalam visi dan misi baru BPK RI, membawa konsekuensi BPK RI harus berupaya lebih untuk mentransformasi kelembagaannya agar memiliki kapabilitas organisasi yang memadai dalam menjalankan amanah visi dan misi barunya tersebut.

Saat ini diperlukan suatu panduan arah tentang bagaimana menerjemahkan gagasan visi dan misi baru (Renstra BPK RI 2016-2020) ke suatu *grand strategy* transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI. Dengan adanya *grand strategy* transformasi tersebut maka akan lebih mudah disusun *Roadmap* (peta jalan) transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI. *Roadmap* penting sebagai pedoman bagi BPK RI dan seluruh *stakeholders*-nya dalam menyamakan pemahaman dan langkah untuk mendorong keberhasilan pembangunan Indonesia yang berkesinambungan. Namun sebelum menyusun suatu *grand strategy* dan *roadmap*, maka dibutuhkan suatu penelitian mengenai faktor-faktor apa saja yang memengaruhi keberhasilan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI ke depan.

Dengan latar belakang tersebut, maka penelitian ini ditujukan untuk mengidentifikasi dan memetakan berbagai tantangan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI, baik yang bersifat eksternal maupun internal.

TINJAUAN TEORI

Transformasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Alwi, 2007) transformasi adalah perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan sebagainya). Daszko dan Sheinberg (2005) mengatakan transformasi merupakan pembelajaran yang terus menerus dan pola pikir yang baru, dan dapat dilihat dari kebijakan (*policies*), prosedur, sistem, dan struktur.

John P. Kotter dalam bukunya mengenai *Leading Change* (1996), menjelaskan delapan tahap untuk melakukan transformasi organisasi dan menciptakan perubahan yang besar, yaitu: (1) menetapkan makna urgensi; (2) membentuk koalisi pengarah; (3) mengembangkan visi dan strategi; (4) mengkomunikasikan visi perubahan; (5) memberdayakan banyak orang untuk melakukan tindakan; (6) menghasilkan keuntungan jangka pendek; (7) mengkonsolidasikan pencapaian-pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan; (8) mencanangkan pendekatan-pendekatan baru ke dalam kultur. Sementara menurut Susanto (2016), transformasi organisasi harus selaras dan sejalan dengan strategi organisasi, maka digunakan *Strategy-Led Transformation* yang secara garis besar terbagi menjadi empat bagian, yaitu: (1) Aspirasi (*Strategic Intent*); (2) Strategi organisasi (*Company/Organization Strategy*); (3) Strategi dan Cetak Biru Transformasi (*Transformation Strategy & Blueprint*); (4) Implementasi (*Execution Excellence*).

Salah satu teori yang terkait dengan

transformasi organisasi adalah pendekatan *Organization Development* (OD) yang menyentuh dua kategori yang saling berinteraksi, yaitu manusia dan teknologi. Manusia adalah komponen yang melakukan proses organisasi seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. Sedangkan teknologi memengaruhi struktur-struktur organisasi seperti desain pekerjaan (*job design*), *task method*, dan desain organisasi (Kasali, 2006). Proses transformasi dipicu oleh pergeseran besar pandangan dunia yang menyadari bahwa organisasi tidak akan terus berfungsi atau menghasilkan tuntutan masa depan, maka harus menjalani perubahan radikal untuk memenuhi prasyarat dari lingkungan yang berubah (Rothwell, Stavros & Sullivan, 2015). Untuk menghadapi tantangan masa depan yang efektif dengan cara mengubah pendekatan organisasi yaitu bagaimana menggunakan, mengelola, mengorganisasikan, hasil dan analisa sumberdaya secara keseluruhan. Tujuan transformasi adalah berkembangnya organisasi menuju tingkat yang lebih tinggi. Meningkatkan organisasi membutuhkan beberapa pilar utama organisasi yaitu orang, proses, infrastruktur teknis, dan budaya (Zeid, 2014). Zeid (2004) berpendapat bahwa tujuan transformasi organisasi adalah berkembangnya organisasi menuju tingkat yang lebih tinggi. Pada konteks organisasi BPK RI, transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI ke depan akan menjadikan BPK RI mampu berperan sesuai visi dan misi barunya serta mampu meningkatkan kematangan lembaganya pada tataran *insight* dan *foresight* secara nyata.

Kapabilitas Organisasi

Menurut Cabarcos, Montecori & Rodriguez (2015), faktor-faktor kapabilitas organisasi terdiri dari kompetensi manajerial, pengetahuan dan keterampilan karyawan, iklim perusahaan, struktur organisasi yang efisien, koordinasi, perencanaan strategis, dan kemampuan untuk menarik karyawan kreatif.

Sejalan dengan Cabarcos, dkk (2015) Roghe, dkk (2012) menyatakan kapabilitas organisasi menurut terdiri dari *structural design, roles and collaboration mechanism, process and tools, leadership, people and engagement, culture and change*. Menurut Sampurno (2011) kapabilitas organisasi merupakan peran dari manajemen strategis dengan adaptasi tepat, terintegrasi dan rekonfigurasi internal dan *skill* organisasi, sumber daya dan kompetensi fungsional sehingga terjadi kesesuaian dalam perubahan lingkungan. Kusumasari (2014) menyatakan bahwa kapabilitas organisasi mampu memobilisasi sumber daya dengan menggunakan proses organisasi untuk memengaruhi tujuan yang diinginkan. Dari beberapa definisi kapabilitas organisasi yang telah disebutkan dapat ditarik dua kesimpulan utama. Pertama, kapabilitas organisasi adalah atribut dari sebuah organisasi yang memungkinkan untuk mengeksploitasi sumber daya yang ada dalam pelaksanaan strategis. Kedua, tujuan utama kapabilitas organisasi adalah untuk meningkatkan kemampuan produktivitas sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Sumber daya yang disebutkan di sini adalah atribut modal keuangan, fisik, individu, dan organisasi yang menjadi modal dasar organisasi.

Peran Supreme Audit Institution

Baimyrzaeva dan Kose (2014) menyatakan bahwa ada peningkatan peran Supreme Audit Institution (SAI) dari hanya melakukan audit keuangan menjadi melakukan pemeriksaan kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas tata kelola. Selain itu Baimyrzaeva dan Kose juga menyatakan bahwa peran SAI sangat penting dengan adanya resolusi *General Assembly* PBB ke-66 Tahun 2011 yang menyatakan bahwa untuk mendorong administrasi publik yang efisien, efektif dan transparan dibutuhkan penguatan SAI

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode *Analytic Network Process* (ANP) karena faktor-faktor yang akan ditelaah memiliki hubungan yang kompleks dan bersifat jejaring dengan *multi decisions criteria*. Metode ANP menggunakan data dengan skala rasio dan untuk mengolah data rasio tersebut, digunakan *software* khusus “*superdecisions*”. Hasil olah data menunjukkan skor sintesis yang menjadi indikator ranking alternatif dari berbagai alternatif yang tersedia bagi peneliti (Saaty, 2001). Hal ini akan memudahkan peneliti dalam menganalisis dan mensintesa pengaruh faktor-faktor terhadap transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI.

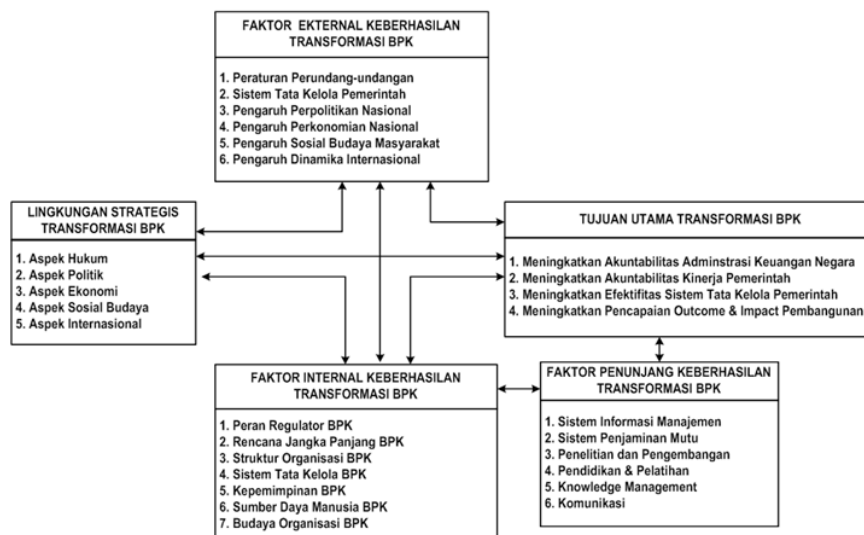
Langkah awal dalam metode ANP adalah menyusun peta *stakeholders* dan hubungan keterkaitannya dengan peran BPK RI, dimana hubungan tersebut akan membentuk suatu lingkungan strategis eksternal dan internal organisasi BPK RI. Lingkungan strategis tersebut mempunyai dampak pada keberhasilan BPK RI dalam menjalankan perannya. Peneliti memetakan lingkungan strategis BPK RI dengan cara menyusun peta *stakeholders* dan menguji keterhubungannya dengan visi dan misi BPK RI. Hasil dari pemetaan lingkungan strategis memunculkan berbagai faktor yang memengaruhi BPK RI dalam menjalankan perannya pada masa sekarang dan masa yang akan datang. Alhasil, transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI menuju visi dan misi barunya, serta peran sebagai *insight* dan *foresight*, dimulai dari pengkajian lingkungan strategis BPK RI.

Merujuk pada pendapat Hitt dan Ireland (1997) yang menyatakan bahwa unsur-unsur lingkungan eksternal organisasi yang umum terdiri dari lingkungan ekonomi, lingkungan politik, lingkungan sosial budaya, lingkungan hukum, teknologi dan demografis,

maka peneliti mengidentifikasi lingkungan strategis BPK RI terdiri dari beberapa aspek yang berkaitan erat dengan keberadaan dan peran BPK RI, yaitu hukum, politik, ekonomi, sosial budaya, dan lingkungan internasional. Kemudian dengan merujuk pada pendapat Wheelen dan Hunger (2000) bahwa lingkungan internal organisasi terdiri dari struktur, budaya, dan sumber daya, maka lingkungan internal BPK RI terdiri dari aspek-aspek yang bersifat inti, yaitu peran regulator, rencana jangka panjang, struktur organisasi, sistem tata kelola, kepemimpinan, sumber daya manusia, dan budaya organisasi, serta aspek-aspek yang bersifat penunjang inti internal, yaitu sistem informasi manajemen, sistem penjaminan mutu, penelitian dan pengembangan, pendidikan dan pelatihan, *knowledge management*, dan komunikasi.

Selanjutnya dengan mengacu pada *the Accountability Organization Maturity Model* (INTOSAI) bahwa peran dan model kematangan dari organisasi yang akuntabel harus mengalir secara selaras dari *oversight*, *insight*, dan *foresight*, maka tujuan transformasi BPK RI terdiri dari meningkatkan akuntabilitas administrasi keuangan negara, meningkatkan akuntabilitas kinerja pemerintah, meningkatkan efektifitas dan sistem dan tata kelola pemerintah, serta meningkatkan pencapaian *outcome* dan *impact* pembangunan.

Berdasarkan telaah di atas, maka peneliti menyusun faktor-faktor yang berpengaruh pada transformasi BPK RI. Faktor-faktor tersebut bersifat ‘tentatif’ dan dimaksudkan sebagai jembatan untuk merumuskan secara lebih tepat faktor-faktor yang akan dikuantifikasi pada Focus Group Discussion (FGD) berikutnya. Faktor-faktor ‘tentatif’ tersebut digambarkan dalam suatu grafis sebagai berikut.



Gambar 2. Faktor-faktor transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI
 Sumber: Diolah oleh Peneliti

Teknik pengambilan data dilakukan dengan pendekatan *expertise judgemental*, melalui 2 (dua) kali FGD.

FGD pertama tentang Lingkungan Strategis Transformasi Kapabilitas Organisasi dan Peran BPK RI diselenggarakan pada tanggal 28 April 2016 dengan peserta adalah para pejabat dari *stakeholders* eksternal dan internal BPK RI yang dipilih secara purposif. Tujuan dari FGD ini adalah untuk merumuskan kerangka analisis faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI.

Panduan pertanyaan pada FGD pertama meminta responden untuk mengkritisi faktor-faktor transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI yang ada pada Gambar 2, dan menentukan faktor-faktor yang dianggap penting dan relevan dengan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI. Berikut adalah panduan pertanyaan pada FGD pertama.

1. Apakah faktor-faktor sudah cukup jelas, lengkap dan tidak ada yang tumpang tindih? Bila ada faktor lain, mohon jelaskan.
2. Pada kelompok faktor Tujuan Utama Transformasi BPK RI, tujuan apakah yang paling penting bagi BPK RI ke depan?

3. Pada kelompok faktor Lingkungan Strategis Transformasi BPK RI, aspek apa saja yang paling berpengaruh?
4. Pada kelompok faktor eksternal, aspek apa saja yang paling memengaruhi Transformasi Kapabilitas Organisasi dan Peran BPK RI ke depan?
5. Pada kelompok faktor internal, aspek apa saja yang paling memengaruhi Transformasi Kapabilitas Organisasi dan Peran BPK RI ke depan?
6. Pada kelompok faktor penunjang, aspek apa saja yang paling memengaruhi Transformasi Kapabilitas Organisasi dan Peran BPK RI ke depan?

Hasil diskusi pada FGD pertama selanjutnya digunakan untuk menyusun kerangka analisis yang meliputi *cluster-cluster* faktor yang di dalamnya terdapat *node-node* aspek-aspek yang relevan. Kerangka analisis tersebut terpetakan dalam *cluster-cluster* dan *node-node* yang hubungan-hubungannya digambarkan dengan garis panah sesuai teknik dalam metode ANP.

FGD kedua dilaksanakan pada tanggal 24 Mei 2016 dengan peserta 8 pejabat dari eselon I, II, dan III BPK RI sebagai *subject matter*

Tabel 1. Peserta FGD Lingkungan Strategis Transformasi Kapabilitas Organisasi dan Peran BPK RI

NO	NAMA	INSTANSI	JABATAN
INTERNAL			
1	SK	BPK RI	Tortama AKN II
2	MS	BPK RI	Kepala Inspektorat Utama
3	G	BPK RI	Kepala Direktorat Litbang
4	BR	BPK RI	Kepala Direktorat PSMK
5	DSS	BPK RI	Kepala Pusdiklat
6	AS	BPK RI	Kepala Auditorat I A
7	AD	BPK RI	Tenaga Ahli Anggota VI
8	AA	BPK RI	Tenaga Ahli Ketua
EKSTERNAL			
9	PW	Bank Indonesia	Anggota Dewan Gubernur
10	Z	Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia	Wakil Ketua Fraksi PKS Anggota Komisi XI (Pakar Ekonomi)
11	DM	Universitas Indonesia	Anggota Komite Standar Akuntansi Pemerintahan (Dosen FE UI)
12	SH	DPD RI	Sekjen DPD RI (Pakar Kelembagaan UI)
13	MSS	Institut Pertanian Bogor	Guru Besar IPB
14	IY	Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan	Direktur Pemeriksa dan Riset
15	S	Kementerian Keuangan	Staff Ahli Bidang Organisasi, Birokrasi dan TI
16	WG	Otoritas Jasa Keuangan	Direktur Pengembangan Organisasi
17	RDS	Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional / Badan Perencanaan Pembangunan Nasional	Deputi Menteri PPN/Kepala Bappenas Bidang Pemantauan, Evaluasi, dan Pengendalian Pembangunan

expert (SME) yang dipilih secara purposif. FGD kedua bertujuan untuk mengkuantifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI.

FGD tersebut untuk menentukan nilai (*scoring*) aspek-aspek yang memengaruhi transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI dengan menggunakan teknik *pairwising* dari metode ANP (FGD dengan berpanduan pada seperangkat *pairwise comparison* yang disusun menggunakan *software*

Superdecisions). Hasil FGD kedua tersebut kemudian diolah dengan menggunakan *software Superdecisions*. Selanjutnya, setiap prioritas global dalam *cluster* dianalisis secara komprehensif dan terintegrasi dengan berlandaskan hubungan-hubungan antar *node* lintas *cluster* yang terdapat dalam kerangka analisis.

Tabel 2. Peserta FGD *Pairwising* Faktor-Faktor Transformasi Kapabilitas Organisasi dan Peran BPK RI

NO	NAMA	INSTANSI	JABATAN
1	BA	Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia	Kepala Direktorat Utama Perencanaan, Evaluasi dan Pengembangan Pemeriksaan Keuangan Negara
2	BR	Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia	Kepala Direktorat PSMK
3	G	Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia	Kepala Direktorat Litbang
4	AS	Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia	Kepala Auditorat I A
5	AD	Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia	Tenaga Ahli Anggota VI
6	DS	Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia	Kepala Subdirektorat Penelitian dan Pengembangan Pemeriksaan Kinerja
7	RA	Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia	Kepala Biro Teknologi Informasi
8	RH	Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia	Kepala Bagian Teknologi Informasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil FGD pertama, diperoleh kerangka analisis transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI. Kerangka analisis tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.

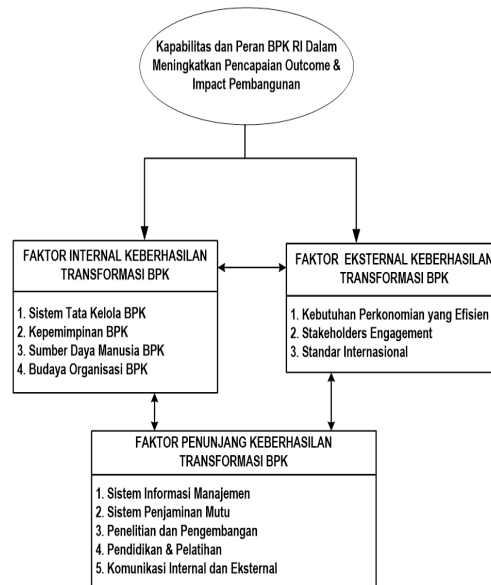
Kerangka analisis faktor-faktor yang memengaruhi transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI tersebut bila digambarkan dengan menggunakan *software superdecisions* maka gambarnya menjadi seperti pada Gambar 4.

Pada kerangka analisis faktor-faktor yang memengaruhi transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI terdapat 4 (empat) *cluster* yang terdiri dari:

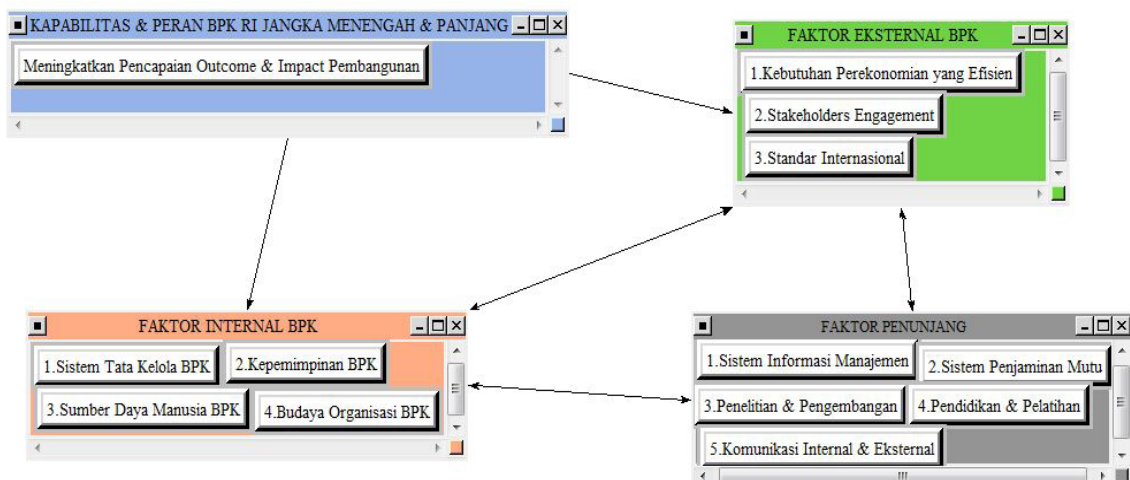
1. *Cluster* Kapabilitas dan Peran BPK RI Jangka Menengah dan Panjang yang ha nya terdiri dari 1 (satu) *node* yaitu Meningkatkan Pencapaian *Outcome & Impact* Pembangunan. Node ini dimaknai sebagai tujuan utama transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI.
2. *Cluster* Faktor Eksternal BPK RI yang terdiri dari 3 (tiga) *node* yang dimaknai sebagai

3 (tiga) aspek yang bersifat eksternal dan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI, yaitu:

- a) Kebutuhan Perkonomian yang Efisien, artinya terdapat kebutuhan yang sangat penting dan mendesak akan hadirnya sistem perekonomian nasional yang efisien di segala bidang. Oleh karena itu kapabilitas organisasi dan peran BPK RI dalam pengawasan, penilaian kinerja, dan pemberian rekomendasi kebijakan publik terkait pengelolaan keuangan negara sangat dibutuhkan
- b) *Stakeholders Engagement*, artinya terdapat pengakuan, penerimaan, dan dukungan secara proaktif dan optimal dari *stakeholders* eksternal terhadap keberhasilan pencapaian tujuan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI, yang didasarkan pada hubungan yang erat dan mutual antara BPK RI dengan semua *stakeholders* eksternal.
- c) Standar Internasional, artinya duku-



Gambar 3. Kerangka Analisis Transformasi Kapabilitas Organisasi dan Peran BPK RI



Gambar 4. Kerangka Analisis Transformasi Kapabilitas Organisasi dan Peran BPK RI dengan Menggunakan Software Superdecisions.

ngan dari lembaga-lembaga pemeriksa mancanegara dan berbagai organisasi asosiasi lembaga pemeriksa regional dan internasional terhadap keberhasilan pencapaian tujuan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI yang didasarkan pada hubungan kerjasama yang erat dan mutual antara BPK RI dengan berbagai lemb-

ga pemeriksa dan organisasi asosiasi tersebut, terutama dalam hal berbagi pengetahuan, pengalaman, pengembangan dan implementasi *international standards of supreme audit institutions* (ISSAI).

3. Cluster Faktor Internal BPK RI yang terdiri dari 4 (empat) *node* yang dimaknai sebagai

4 (empat) aspek yang bersifat internal dan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI, yaitu:

- a) Sistem Tata Kelola BPK RI, artinya terdapat kebutuhan akan perbaikan sistem tata kelola yang lebih efektif menjamin terlaksananya prinsip-prinsip tata kelola yang baik, diantaranya prinsip keadilan (*fairness*), transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), dan independensi (*independency*);
- b) Kepemimpinan BPK RI, artinya terdapat kebutuhan akan peningkatan fungsi dan peran kepemimpinan pada organisasi BPK RI yang lebih berkarakter pembangun visi (*visioner*), pemikir sistem (*system thinker*), agen perubahan (*change agent*), inovator dan pengambil risiko (*risk taker*), serta pembimbing dan pelatih (*mentor and coach*);
- c) Sumber Daya Manusia BPK RI, artinya terdapat kebutuhan akan sumber daya manusia pada organisasi BPK RI yang memiliki kompetensi *hard* dan *soft* pada level strategis, taktikal dan operasional, didukung oleh program *talent pool* dan pengalaman SDM di dalam berbagai kegiatan internasional. Hal ini bertujuan agar SDM tersebut dapat memberikan pengaruh pada perbaikan tata kelola organisasi, pengembangan sistem pengelolaan pengetahuan dan praktik terbaik untuk pengembangan kelembagaan BPK RI;
- d) Budaya Organisasi BPK RI, artinya terdapat kebutuhan akan penguatan dan pengayaan budaya organisasi pada organisasi BPK RI yang lebih menum-

buhkan nilai-nilai yang diperlukan dalam menjaga kredibilitas dan tercapainya visi BPK RI.

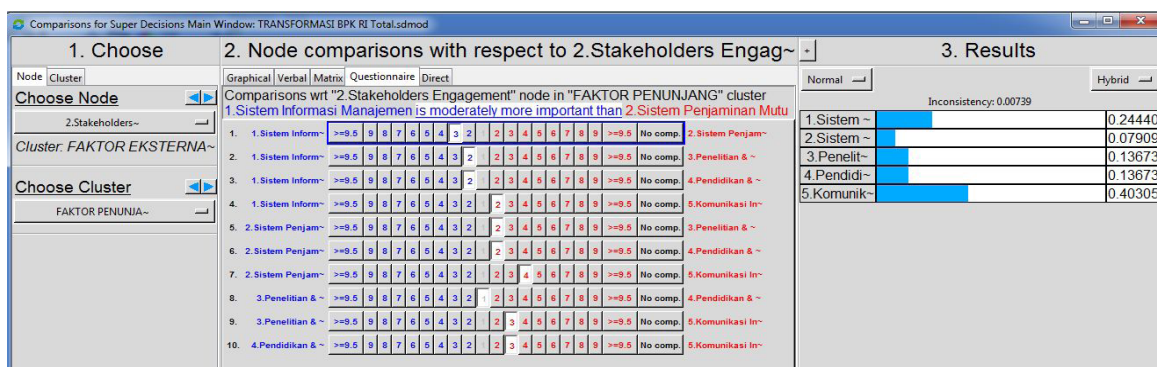
4. *Cluster* Faktor Penunjang BPK RI yang terdiri dari 5 (lima) *node* yang dimaknai sebagai 5 (lima) aspek yang bersifat penunjang dan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI, yaitu:

- a) Sistem Informasi Manajemen, artinya adanya sistem informasi yang terpadu (*integrated*) untuk menyajikan informasi dan tata kelola yang baik guna mendukung fungsi operasi, manajemen, dan pengambilan keputusan yang efektif dalam organisasi. Peningkatan peran BPK RI dengan peningkatan kualitas dan manfaat hasil pemeriksaan serta peningkatan mutu kelembagaan BPK RI modern yang memanfaatkan sistem dan teknologi informasi, serta penyempurnaan proses bisnis dan tata kelola organisasi BPK RI dengan penggunaan sistem dan teknologi informasi. Penguatan dan pemutakhiran perangkat lunak seperti kebijakan, standar dan pedoman dalam pelaksanaan kewenangan BPK RI, terutama terkait pemanfaatan teknologi informasi. Dan peningkatan peran teknologi informasi sebagai *driver* dalam pelaksanaan operasional organisasi dan peningkatan pemanfaatan *e-audit*.
- b) Sistem Penjaminan Mutu, artinya terdapat kebutuhan perbaikan sistem penjaminan mutu yang lebih efektif meningkatkan fungsi dan peran kelembagaan, dan menjamin nilai-nilai integritas, independen-

- si, dan profesionalisme terimplementasi. Sistem penjaminan mutu yang baik akan menciptakan hasil pemeriksaan BPK yang berkualitas sehingga dapat dimanfaatkan oleh pemangku kepentingan, untuk mengambil keputusan dalam rangka pengelolaan keuangan negara untuk mencapai tujuan negara.
- c) Penelitian dan Pengembangan, artinya terdapat kebutuhan peningkatan kapabilitas organisasi dan hasil dari penelitian dan pengembangan yang meliputi rencana strategis dan manajemen kinerja, hasil evaluasi dan pelaporan hasil pemeriksaan, hasil penelitian dan pengembangan pemeriksaan, organisasi, dan tata laksana, serta berbagai hasil penelitian dan pengembangan dalam rangka mendukung upaya pencapaian visi dan misi BPK RI.
- d) Pendidikan dan Pelatihan, artinya terdapat kebutuhan peningkatan upaya pengembangan sumber daya manusia BPK RI dari sisi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*attitude*) yang berguna untuk meningkatkan kapabilitas organisasi BPK RI untuk mencapai visi dan misi BPK RI.
- e) Komunikasi Internal dan Eksternal, artinya terdapat kebutuhan peningkatan kapabilitas organisasi, fungsi dan peran komunikasi dalam upaya meningkatkan pemahaman dan dukungan dari *stakeholders* internal dan eksternal terhadap BPK RI dalam rangka pencapaian visi dan misi BPK RI.
- Kerangka analisis tersebut kemudian dioperasionalkan dalam suatu instrumen *Pairwising* (daftar pertanyaan berbentuk



Gambar 5. Contoh Pairwising Comparison Cluster Faktor Eksternal – Node Stakeholders Engagement terhadap Cluster Faktor Internal



Gambar 6. Contoh Pairwising Comparison Cluster Faktor Eksternal – Node Stakeholders Engagement terhadap Cluster Faktor Penunjang

pairwise comparison). Dimana kesepakatan jawaban peserta FGD atas pertanyaan *pairwise* berupa skor 1 (paling rendah tingkat kepentingannya) sampai 9 (paling tinggi tingkat kepentingannya). Hasil perhitungan skor langsung diberikan oleh *software* berupa angka dengan skala rasio. Contoh beberapa *pairwising comparison* dan perhitungan skor dapat dilihat pada Gambar 5 dan Gambar 6.

Secara keseluruhan sintesis hasil olah data menggunakan *software superdecisions* tergambar pada Gambar 7.

Sintesa hasil olah data menunjukkan beberapa faktor pada setiap *cluster* memiliki skor yang signifikan lebih tinggi dari faktor lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh yang relatif signifikan terhadap transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI. Sementara faktor-faktor yang memiliki nilai di bawah faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh yang relatif kurang signifikan terhadap transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI. Berikut intepretasi atas sintesa di atas dengan hanya memfokuskan intepretasi pada faktor-faktor yang memiliki pengaruh relatif signifikan saja.

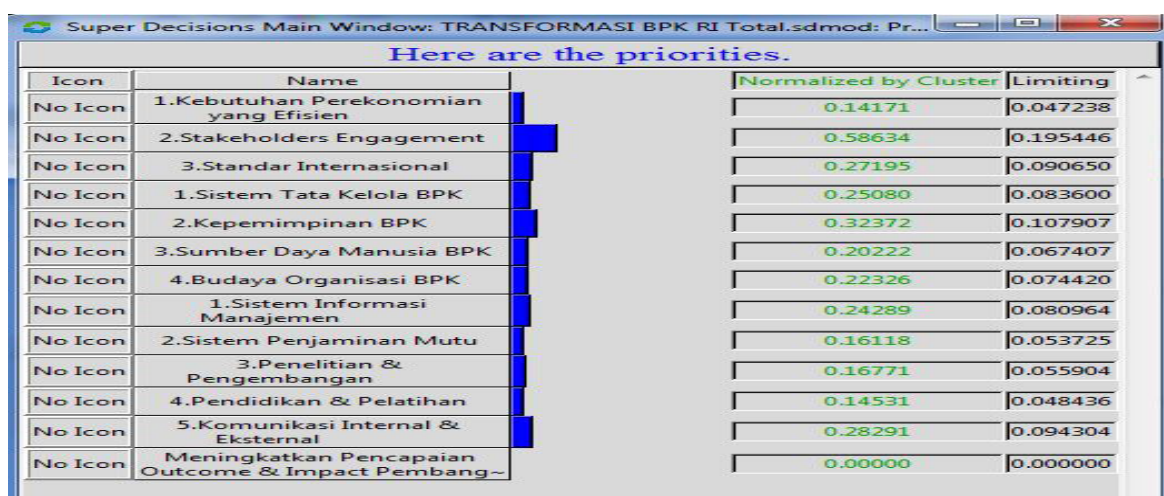
Cluster Faktor Eksternal

Berdasarkan penilaian narasumber ahli yang

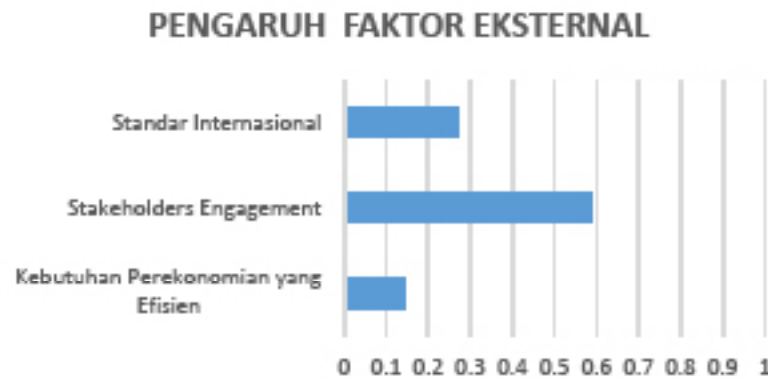
kemudian diolah dengan menggunakan *software superdecisions*, menghasilkan sintesa hasil untuk setiap aspek faktor eksternal. Sintesa hasil tersebut dapat dilihat pada Grafik 1.

Hasil pada Grafik 1 menunjukkan bahwa aspek yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI berturut-turut adalah: *Stakeholders Engagement* (0.58634), Standar Internasional (0.27195), dan Kebutuhan Perekonomian yang Efisien (0.14171). Hal ini berarti bahwa kepedulian dan dukungan dari *stakeholders* terhadap BPK RI saat ini dan masa datang sangatlah dibutuhkan. Meski demikian, aspek standar internasional dan aspek kebutuhan perekonomian yang efisien tetap dibutuhkan untuk semakin mengokohkan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI yang bisa diterima dan didukung oleh seluruh *stakeholders* eksternal maupun internal.

Visi BPK RI saat ini selaras dengan tujuan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI, yaitu agar BPK RI ke depan mampu berperan dalam meningkatkan pencapaian *outcome* dan *impact* pembangunan nasional. BPK RI ke depan diharapkan mampu menghubungkan fungsi dan peran antar lembaga negara melalui hasil pemeriksaannya.



Gambar 7. Sintesis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Transformasi Kapabilitas Organisasi dan Peran BPK RI (Hasil olah Data *Software Superdecisions*)



Grafik 1. Pengaruh Faktor Eksternal

Posisi BPK RI yang strategis ini diharapkan dipahami dan menginspirasi para pejabat BPK RI sendiri, serta mampu diolah dan dijadikan isu strategis secara politik, ekonomi, sosial dan budaya, untuk memaksimalkan kepedulian dan dukungan *stakeholders* eksternal terhadap BPK RI.

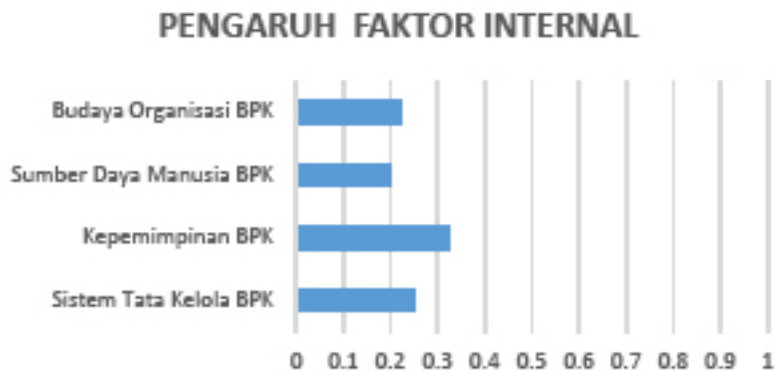
Peran *oversight* BPK RI diharapkan segera akan menjadi peran yang semakin matang, mapan, dan stabil keandalannya dan peran *insight* BPK RI segera akan menjadi peran yang semakin dikuasai, dijalankan dan menjadi *core function* kelembagaan BPK RI. Dalam menjalankan peran *oversight* BPK RI, yaitu memberikan pendapat mengenai program-program, kebijakan, dan operasi yang kinerjanya baik, menyarankan praktik terbaik untuk dijadikan acuan, menyarankan upaya lembaga dalam meningkatkan hubungan lintas sektor pemerintah serta meningkatkan kesesuaian pemerintah dan mitra non-pemerintah untuk mencapai hasil penting bagi negara dan masyarakat, tentulah sangat membutuhkan kapabilitas organisasi yang memadai dalam formulasi dan evaluasi kebijakan level *tactical-strategic*. Terlebih dalam melaksanakan peran *foresight* BPK, yaitu 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, tentu juga

membutuhkan kapabilitas organisasi yang memadai dalam ekonomi makro serta formulasi dan evaluasi kebijakan yang bersifat *strategic*. Fungsi *foresight* pemberian pendapat BPK RI terkait dengan pemilihan kebijakan publik (*setting policy*) dalam program-program pembangunan membutuhkan pula strategi *stakeholders engagement* agar pemberian pendapat BPK RI tersebut dipahami, diyakini, dan dimanfaatkan secara maksimal oleh pemerintah dan *stakeholders* lainnya.

Cluster Faktor Internal

Berdasarkan penilaian narasumber ahli yang kemudian diolah dengan menggunakan *software superdecisions*, menghasilkan sintesa atas setiap aspek cluster faktor internal sebagaimana tercermin pada grafik 2.

Hasil pada Grafik 2 menunjukkan bahwa aspek internal yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI berturut-turut adalah: Kepemimpinan (0.32372), Sistem Tata Kelola (0.2508), Budaya Organisasi (0.22326), dan Sumber Daya Manusia (0.20222). Berdasarkan hasil skoring tersebut dapat dimaknai bahwa keempat aspek tersebut, terutama Kepemimpinan dan Sistem Tata Kelola, saat ini dan masa mendatang sangatlah dibutuhkan untuk memimpin dan mengelola transformasi



Grafik 2. Pengaruh Faktor Internal

kapabilitas organisasi dan peran BPK RI sehingga *implementable* dan bisa diterima dan didukung oleh seluruh *stakeholders* eksternal maupun internal.

Para pimpinan BPK RI harus memiliki pemikiran dan sikap yang sesuai dengan visi BPK RI yaitu "menjadi pendorong pengelolaan keuangan negara untuk mencapai tujuan negara melalui pemeriksaan yang berkualitas dan bermanfaat". Untuk memimpin transformasi, kepemimpinan BPK RI saat ini dan ke depan, dari mulai pengambil keputusan strategis sampai dengan pengambil keputusan operasional, membutuhkan karakter pembangun visi (*visioner*), pemikir sistem (*system thinker*), agen perubahan (*change agent*), inovator dan pengambil risiko (*risk taker*), serta pembimbing dan pelatih (*mentor and coach*). Para pimpinan BPK RI diharapkan mampu memainkan dengan baik posisi BPK RI yang strategis secara politik, ekonomi dan sosial budaya, untuk memaksimalkan kepedulian dan dukungan *stakeholders* eksternal terhadap BPK RI. Secara internal, para pimpinan BPK RI juga diharapkan mampu memimpin dan menggerakkan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI secara konsisten.

Pada tataran *insight* dan *foresight*, para pimpinan BPK RI diharapkan memiliki kapabilitas organisasi kepemimpinan yang memadai dalam mengantisipasi dan mengelola pengaruh eksternal yang dinamis. Pada waktu

yang bersamaan, secara internal para pimpinan BPK RI diharapkan memiliki kapabilitas organisasi kepemimpinan yang *fit* dengan tuntutan kebutuhan dinamika perkembangan sistem tata kelola, budaya organisasi, dan sumberdaya manusia BPK RI. Saat ini para pimpinan BPK RI diharapkan mampu meningkatkan kepedulian dan dukungan *stakeholders* eksternal agar seluruh produk BPK RI benar-benar dipahami, diterima, dan dimanfaatkan maksimal oleh semua *stakeholders* penerima manfaat.

Seluruh pimpinan BPK RI diharapkan memahami bahwa kapabilitas organisasi mencirikan eksistensi dan kemampuan organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan secara efisien, efektif, dan akuntabel. Kapabilitas organisasi merupakan indikasi bahwa di dalam organisasi terdapat kompetensi inti yang layak dikembangkan sebagai sumber kekuatan (*power*) dan keunggulan daya saing berkelanjutan. Kapabilitas organisasi juga membuktikan kemampuan organisasi dalam melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal, serta melakukan transformasi peran organisasi itu sendiri.

Tata kelola yang baik dan bersih menjadi rumusan universal karena dipercaya dapat mewujudkan suatu negara yang berorientasi pada pelayanan publik yang mensejahterakan masyarakat. Pada dasarnya ada kesenjangan

antara posisi masyarakat dengan pemerintah, karena pemerintah memiliki sumber daya dan kewenangan yang tidak dimiliki oleh masyarakat. Pada kondisi kesenjangan posisi tersebut maka lembaga Negara BPK RI mampu berperan sebagai wahana penyeimbang posisi masyarakat ketika berhadapan dengan pemerintah, melalui tiga fungsi BPK RI sebagai berikut.

1. Fungsi operatif merupakan fungsi pemeriksaan, pengawasan, dan penyelidikan atas penguasaan, pengurusan dan pengelolaan kekayaan Negara.
2. Fungsi yudikatif yaitu kewenangan menuntut perbendaharaan dan tuntutan ganti rugi terhadap bendaharawan dan pegawai negeri bukan bendahara yang karena perbuatannya melanggar hukum atau melalaikan kewajibannya sehingga merugikan keuangan negara.
3. Fungsi rekomendatif yaitu memberikan pertimbangan kepada pemerintah mengenai pengurusan dan pengelolaan keuangan negara.

Sistem Tata Kelola BPK RI saat ini sudah baik dan terbukti mampu membawa BPK RI mencapai kinerja yang diharapkan saat ini. Pada masa mendatang sangatlah dibutuhkan Sistem Tata Kelola yang sesuai dan selaras dengan jalannya transformasi BPK RI untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efisien, efektif, dan akuntabel. Sistem Tata Kelola BPK RI memberi ruang bagi pengembangan organisasi dalam melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal. Sistem Tata Kelola BPK RI ke depan akan diperkuat dari sisi struktur dan infrastruktur tata kelola, proses tata kelola, serta *outcome* tata kelola.

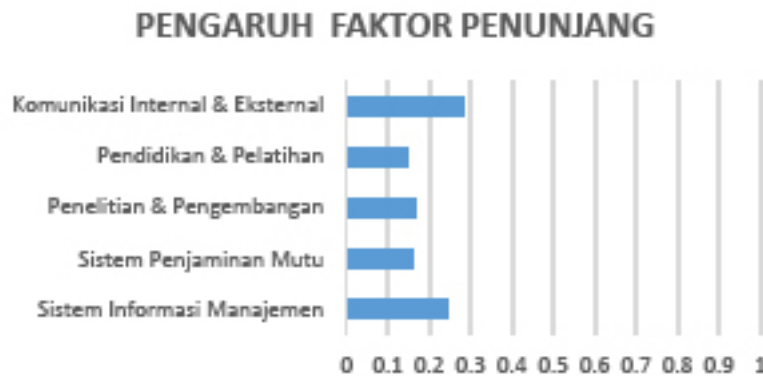
1. Penilaian struktur dan infrastruktur tata kelola bertujuan untuk menilai kecukupan struktur dan infrastruktur tata kelola agar

proses pelaksanaan prinsip *good governance* menghasilkan *outcome* yang sesuai dengan harapan *stakeholders*. Yang termasuk dalam struktur tata kelola adalah Majelis Kehormatan Kode Etik BPK RI, Anggota BPK RI, dan satuan kerja pada BPK RI. Adapun yang termasuk infrastruktur tata kelola antara lain adalah kebijakan dan prosedur, sistem informasi manajemen serta tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing struktur organisasi.

2. Penilaian proses tata kelola bertujuan untuk menilai efektifitas proses pelaksanaan prinsip *good governance* yang didukung oleh kecukupan struktur dan infrastruktur tata kelola sehingga menghasilkan *outcome* yang sesuai dengan harapan *stakeholders*.
3. Penilaian *outcome* tata kelola bertujuan untuk menilai kualitas *outcome* yang memenuhi harapan *stakeholders*. Yang termasuk dalam *outcome* mencakup aspek kualitatif dan aspek kuantitatif, antara lain yaitu:
 - a) kecukupan transparansi laporan;
 - b) kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan;
 - c) objektivitas dalam melakukan pemeriksaan internal;
 - d) kinerja organisasi

Cluster Faktor Penunjang

Berdasarkan penilaian narasumber ahli yang kemudian diolah dengan menggunakan *software superdecisions*, menghasilkan sintesa hasil untuk setiap aspek cluster faktor penunjang sebagaimana tercermin pada grafik 3.



Grafik 3. Pengaruh Faktor Penunjang

Hasil di atas menunjukkan bahwa aspek penunjang yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI berturut-turut adalah: Komunikasi Internal dan Eksternal (0.28291), Sistem Informasi Manajemen (0.24289), Penelitian dan Pengembangan (0.16771), Sistem Manajemen Mutu (0.16118), dan Pendidikan dan Pelatihan (0.14531). Sehingga dapat dimaknai bahwa kelima aspek tersebut, terutama Komunikasi Internal dan Eksternal dan Sistem Informasi Manajemen, saat ini dan masa mendatang sangatlah dibutuhkan untuk transformasi BPK RI.

BPK RI perlu meyakinkan *stakeholders* eksternal BPK tentang tujuan BPK RI dan pentingnya transformasi BPK bagi negara secara umum dan *stakeholder* secara khusus. Hal ini penting agar mereka memahami perubahan atau tindakan yang diperlukan dan bersedia untuk mendukung transformasi BPK RI. Tujuan BPK RI berkomunikasi dan *engage stakeholders* eksternal adalah sebagai berikut.

1. Mendapat dukungan dan komitmen yang penuh dari seluruh *stakeholders*
2. Membangun komunikasi dengan seluruh *stakeholders* untuk memperoleh masukan berdasarkan masalah-masalah yang penting bagi *stakeholders* terkait hubungannya dengan BPK RI, dan meningkatkan kepuasan eksternal terhadap BPK RI.

3. Membuat media dan masyarakat umum bersedia berbagi pengetahuan dan manfaat transformasi BPK RI untuk tujuan bernegara.

Saat ini pengkomunikasian segala hal yang benar tentang BPK RI masih belum maksimal karena masih menggunakan bahasa dan pesan yang tidak mudah dipahami sehingga belum mampu merebut hati khalayak. Selain itu pemilihan media komunikasi oleh BPK belum mampu secara efektif menyasar pada target yang diharapkan.

Pada sisi komunikasi internal, maka para pimpinan pada tiap level harus mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan pesan yang memiliki daya persuasif. Kepercayaan pada komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan ditentukan oleh keahlian pimpinan dalam bidang tugas pekerjaannya dan dapat tidaknya pimpinan dipercaya. Pada akhirnya melalui komunikasi yang terencana dan terimplementasi dengan baik akan dihasilkan pemahaman dan dukungan dari *stakeholders* internal dan eksternal terhadap transformasi BPK RI.

Sistem informasi terpadu menyajikan informasi yang sangat berguna untuk mendukung fungsi operasi, manajemen, dan pengambilan keputusan yang efektif dalam organisasi. Teknologi informasi digunakan untuk meningkatkan kualitas dan manfaat hasil pemeriksaan serta peningkatan mutu kelembagaan BPK RI, penyempurnaan

proses bisnis dan tata kelola organisasi BPK RI, pemutakhiran perangkat lunak seperti kebijakan, standar dan pedoman dalam pelaksanaan kewenangan BPK RI, serta peningkatan peran teknologi informasi sebagai *driver* dalam pelaksanaan operasional organisasi dan peningkatan pemanfaatan *e-audit*.

Tujuan pengembangan manajemen sistem informasi adalah memastikan bahwa investasi dalam teknologi informasi memberikan nilai tambah bagi organisasi, memaksimalkan potensi sumber daya yang ada, dan menghindari tumpang tindih alokasi waktu, biaya dan sumber daya manusia. Manajemen sistem informasi yang handal saat ini sangat signifikan memberikan kontribusi dan peranan penting pada keberhasilan strategi organisasi.

Selain itu dibutuhkan pula teknologi informasi yang dapat memastikan integrasi informasi, ketepatan waktu pengambilan keputusan, menyediakan laporan untuk keperluan pimpinan, dan mengotomatiskan penangkapan data. Tata kelola sistem informasi manajemen yang dikembangkan diharapkan akan memperhatikan dua hal yaitu nilai tambah teknologi informasi bagi organisasi dan mitigasi risiko.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI sesuai visi dan misi baru BPK RI akan terwujud bila didukung oleh lingkungan strategiknya. Beberapa hal yang perlu diperhatikan sesuai hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat 3 faktor yang sangat memengaruhi keberhasilan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI, yaitu faktor eksternal, internal, dan penunjang.

Aspek-aspek yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian tujuan transformasi kapabilitas organisasi dan peran BPK RI pada faktor eksternal adalah *Stakeholders Engagement*, faktor internal adalah Kepemimpinan dan Sistem Tata Kelola, dan faktor penunjang adalah Komunikasi Internal dan Eksternal dan Sistem Informasi Manajemen.

2. Secara simultan faktor eksternal dan internal memberikan dorongan kepada BPK RI untuk mampu mengidentifikasi kebutuhan Negara (Pemerintah dan Masyarakat) menghadapi tantangan global di masa mendatang. Hal ini berimplikasi pada kualitas analisis Faktor Internal, dimana Kepemimpinan dan Tata Kelola menjadi *primary driven* bagi BPK RI menghadapi dinamika kondisi masa depan. Dengan visi yang lebih berorientasi pada faktor luar (*outward looking*), maka BPK RI pada posisi ini perlu memperkuat keterikatan dengan pemangku kepentingan, melalui berbagai kegiatan komunikasi yang terstruktur dan penjangkauan harapan publik yang terukur. Oleh karena itu, faktor keterikatan dengan pemangku kepentingan menjadi titik tolak utama (*milestone*) dari upaya membangun *roadmap* transformasi BPK RI ke masa depan.

Penguatan peran *oversight*, serta peningkatan peran *insight* dan *foresight* memiliki implikasi krusial pada tata kelola internal dan fungsi peningkatan kapabilitas organisasi BPK RI, dimana transformasi ke masa depan perlu didukung penuh dengan kekuatan kapabilitas organisasi internal. Pada tahapan ini, keterkaitan visi dan tata kelola internal BPK RI dengan kondisi dan dinamika perekonomian masa depan menjadi krusial. Kebutuhan pemerintah menyediakan layanan publik yang berkualitas dan menjangkau seluruh warga akan berhadapan dengan tantangan *fiscal gap* yang semakin melebar. Dengan demikian, Pemerintah perlu meningkatkan

upaya efisiensi anggaran dan mengoptimalkan sumber daya produktifnya. Hal ini menuntut BPK RI meningkatkan kepekaannya terhadap kebutuhan *stakeholders*, yaitu memperkuat keterikatan dengan pemangku kepentingan. Secara operasional, BPK RI perlu mengoptimalkan pemilihan topik pemeriksaan yang benar-benar bersifat strategis, urgensi tinggi, memiliki *leverage* tinggi serta memberikan nilai dan manfaat kepada Pemerintah dan Masyarakat. Oleh karena itu, pengembangan *roadmap* transformasi BPK RI tidak dapat terpisahkan dari analisis keterkaitan antar faktor eksternal dan internal.

Saran

Beberapa saran dari peneliti berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Transformasi merupakan suatu proses yang berkelanjutan (*sustainable*) mengikuti dinamika kondisi saat ini dan masa depan, sehingga perlu dibuat sistem manajemen transformasi yang sesuai dengan lingkungan organisasi dan rancangan pengembangan organisasi yang *fit* dengan kondisi organisasi BPK RI pada masa yang akan datang.
2. Ke depan BPK RI perlu menyiapkan strategi mitigasi risiko yang adaptif menghadapi dinamika perubahan global, dinamika peran Pemerintah dan kemajuan teknologi informasi. Oleh karena itu tata kelola BPK RI perlu didorong untuk memberikan fondasi yang kokoh bagi transformasi BPK ke masa depan, yaitu dengan memperkuat kapasitas adaptif organisasinya serta memperkuat kualitas SDM dan praktek pengendalian internalnya dengan fokus memberikan nilai dan manfaat pada pemangku kepentingan secara berkelanjutan.
3. Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa hal paling penting dan mendesak

adalah kebutuhan akan kepedulian dan dukungan dari *stakeholders* eksternal terhadap BPK RI sehingga perlu segera disusun strategi, perencanaan, dan program komunikasi yang mampu secara efektif meningkatkan kepedulian dan dukungan *stakeholders* eksternal terhadap BPK RI.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, H. (2007). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2015). *Rencana Strategis 2016-2020*.
- Baimyrzaeva, M., & Kose, H. O. (2014). The Role of Supreme Audit Institutions In Improving Citizen Participation in Governance. *International Public Management Review*, 15(2).
- Cabarcos, M., Angeles L., Monteiro, S. G. Oliveira., & Rodriguez, P. V. (2015). Organizational Capabilities and Profitability: The Mediating Role of Business Strategy. Spain – Portugal. *SAGE Journals*. Open October-December 2015: 1-13.
- Daszko, M. & Sheinberg, S. (2005). *Survival is Optional: Only Leaders with New Knowledge can Lead the Transformation*. Theory of Transformation FINAL to SHORT article April 2005.
- Hitt, M. A., Ireland R. D, & Hoskisson, R. E. (1997). *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Bebas dan Globalisasi (terjemahan Armand Hedyanto)*. Jakarta: PT. Penerbit Erlangga.
- INTOSAI. (2007). *Building Capacity in Supreme Audit Institutions: A Guide*.

-
- UK National Audit Office*. Edition 1 was published in November 2007.
- Kasali, R. (2006). *Change*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kusumasari, B. (2014). *Manajemen Bencana dan Kapabilitas Pemerintah Lokal*. Yogyakarta: Gava Media.
- Roghe, F., Toma, A., Kilmann, J., Dicke, R., & Strack, R. (2012). *Organization of the Future – Designed to Win: Organizational Capabilities Matter*. The Boston Consulting Group.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. R. (2015). *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change. Fourth Edition*. New Jersey: John Wiley and Son Inc.
- Saaty, T. L. (2001). *Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process*. Pittsburgh: PA: RWS Publications.
- Sampurno. (2011). *Manajemen Strategik, Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Susanto, I. (2016). *Strategy-Led Transformation: Kombinasi Pengetahuan Praktis dan Praktik Terbaik untuk Keberhasilan Transformasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Wheelen T. L., & David H. J. (2000). *Strategic Management and Business Policy, Fourth Edition*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Zeid, A. (2014). *Business Transformation: A Roadmap for Maximizing Organizational Insights*. New Jersey: John Wiley and Son Inc.

Halaman ini sengaja dikosongkan