



Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan
Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

PENJENJANGAN
AUDITOR
MUDA

TKMRPI III

Manajemen Sumber Daya Organisasi

AKREDITASI
Lembaga
Administrasi
Negara



e-learning
<http://lms.bpkp.go.id>

2014

Commitment and Competence to Build a Better Future



Tata Kelola, Manajemen Risiko, dan Pengendalian Intern III
Manajemen Sumber Daya Organisasi

PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PENGAWASAN
BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
2014

TKMRPI III – Manajemen Sumber Daya Organisasi

Dikeluarkan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP
dalam rangka Diklat Fungsional Auditor – Penjurangan Auditor Muda

Edisi Pertama : Tahun 2014

Penyusun : Hendro Novianto Sujarwo, Ak., M.Acc.
Narasumber : Suhartanto, Ak., M.M.
Pereviu : Tri Wibowo, Ak., S.E., M.Si.
Penyunting : Riri Lestari, Ak.
Penata Letak : Didik Hartadi, S.E.

Pusdiklatwas BPKP

Jl. Beringin II, Pandansari, Ciawi, Bogor 16720

Telp. (0251) 8249001 - 8249003

Fax. (0251) 8248986 - 8248987

Email : pusdiklat@bpkp.go.id

Website : <http://pusdiklatwas.bpkp.go.id>

e-Learning : <http://lms.bpkp.go.id>

Dilarang keras mengutip, menjiplak, atau menggandakan sebagian atau seluruh isi modul ini, serta memperjualbelikan tanpa izin tertulis dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP

Kata Pengantar

Peran dan fungsi aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) dalam rangka membantu manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dilaksanakan melalui pemberian jaminan (*assurance activities*) dan layanan konsultasi (*consulting activities*) sesuai standar, sehingga memberikan perbaikan efisiensi dan efektivitas atas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian intern organisasi. Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah mengatur bahwa pelaksanaan audit intern di lingkungan instansi pemerintah dilaksanakan oleh pejabat yang mempunyai tugas melaksanakan pengawasan yang telah memenuhi syarat kompetensi keahlian sebagai auditor. Hal tersebut selaras dengan komitmen pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang transparan dan akuntabel serta bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme pada berbagai aspek pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan yang dituangkan dalam Undang-Undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN.

Untuk menjaga tingkat profesionalisme aparat pengawasan, salah satu medianya adalah pendidikan dan pelatihan (diklat) sertifikasi auditor yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap/perilaku auditor pada tingkat kompetensi tertentu sesuai dengan perannya sesuai dengan keputusan bersama Kepala Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor dan Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor KEP-82/JF/1/2014 dan Nomor KEP-168/DL/2/2014 tentang Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Fungsional Auditor.

Guna mencapai tujuan di atas, sarana diklat berupa modul dan bahan ajar perlu disajikan dengan sebaik mungkin. Evaluasi terhadap modul perlu dilakukan secara terus menerus untuk menilai relevansi substansi modul terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Modul ini ditujukan untuk memutakhirkan substansi modul agar sesuai dengan perkembangan profesi auditor, dan dapat menjadi referensi yang lebih berguna bagi para peserta diklat sertifikasi auditor.

Akhirnya kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi atas terwujudnya modul ini.

Ciawi, Juni 2014
Kepala Pusdiklat Pengawasan BPKP

Nurdin, Ak., M.B.A.

Daftar Isi

Kata Pengantar	i
Daftar Isi.....	iii
Daftar Bagan	v
Bab I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Kompetensi Dasar	3
C. Indikator Keberhasilan	4
D. Sistematika Modul	4
E. Metode Pembelajaran	5
Bab II MANAJEMEN	7
A. Definisi	7
B. Fungsi Manajemen.....	8
C. Kinerja Organisasi	8
D. Perencanaan Kinerja Organisasi	10
E. Sumber Daya Organisasi	22
F. Sektor Publik	23
Bab III MANAJEMEN KEUANGAN	27
A. Siklus Pengelolaan Keuangan.....	27
B. Risiko Pengelolaan Keuangan	48
C. Tujuan Pengelolaan Keuangan.....	50
Bab IV MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	51
A. Aktivitas dalam Sumber Daya Manusia	51
B. Risiko Sumber Daya Manusia.....	55
C. Tujuan Pengelolaan Sumber Daya Manusia	60
Bab V MANAJEMEN ASET.....	61
A. Siklus Pengelolaan Bmn	61
B. Risiko Pengelolaan BMN	65
C. Tujuan Pengelolaan BMN	68
Bab VI MANAJEMEN TEKNOLOGI INFORMASI	69
A. Siklus Pengelolaan Teknologi Informasi	69
B. Risiko Pengelolaan Teknologi Informasi	93
C. Tujuan Pengelolaan Teknologi Informasi.....	105
Daftar Pustaka.....	107

Daftar Bagan

Bagan 1.1	Hubungan Modul MSDO dan MRI	3
Bagan 2.1	Hubungan Sumber Daya Organisasi dan Tujuan Organisasi	23
Bagan 3.1	Siklus Pengelolaan Keuangan Negara	28
Bagan 3.2	Alur Perencanaan dan Penganggaran	33
Bagan 3.3	Skema Proses Penyusunan APBN	34
Bagan 3.4	Siklus Pengelolaan Keuangan Daerah	40
Bagan 4.1	Aktivitas dalam Manajemen SDM	52
Bagan 5.1	Siklus Pengelolaan BMN	62
Bagan 5.2	Tahap Perencanaan Kebutuhan	63
Bagan 6.1	Proses Tata Kelola	70

Bab I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Setiap organisasi ingin berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena akan menguntungkan manajemen dan karyawannya. Dalam konteks organisasi publik, keberhasilan pencapaian tujuan berarti keberhasilan menjalankan misi pemerintah dalam ikut serta menggerakkan roda perekonomian bangsa.

Dalam upaya-upaya pencapaian tujuan tersebut terdapat risiko yang menghambat, baik dari internal maupun eksternal organisasi. Risiko dipahami sebagai suatu kejadian yang dapat terjadi dan bila terjadi mempunyai dampak merugikan serta memiliki kemungkinan terjadi. Munculnya risiko akan mengganggu pencapaian tujuan organisasi.

Berkembangnya kesadaran atas pentingnya pengaruh risiko terhadap tujuan organisasi menuntut manajer bisnis dan birokrat mengelola risiko-risiko yang berdampak signifikan. Identifikasi dan penilaian risiko secara tepat menghasilkan pengelolaan risiko yang tepat, demikian pula sebaliknya. Seiring dengan berkembangnya perekonomian, meningkatnya risiko merupakan suatu keniscayaan. Oleh karena itu, pengelolaan risiko yang tepat menjadi salah satu faktor penting keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

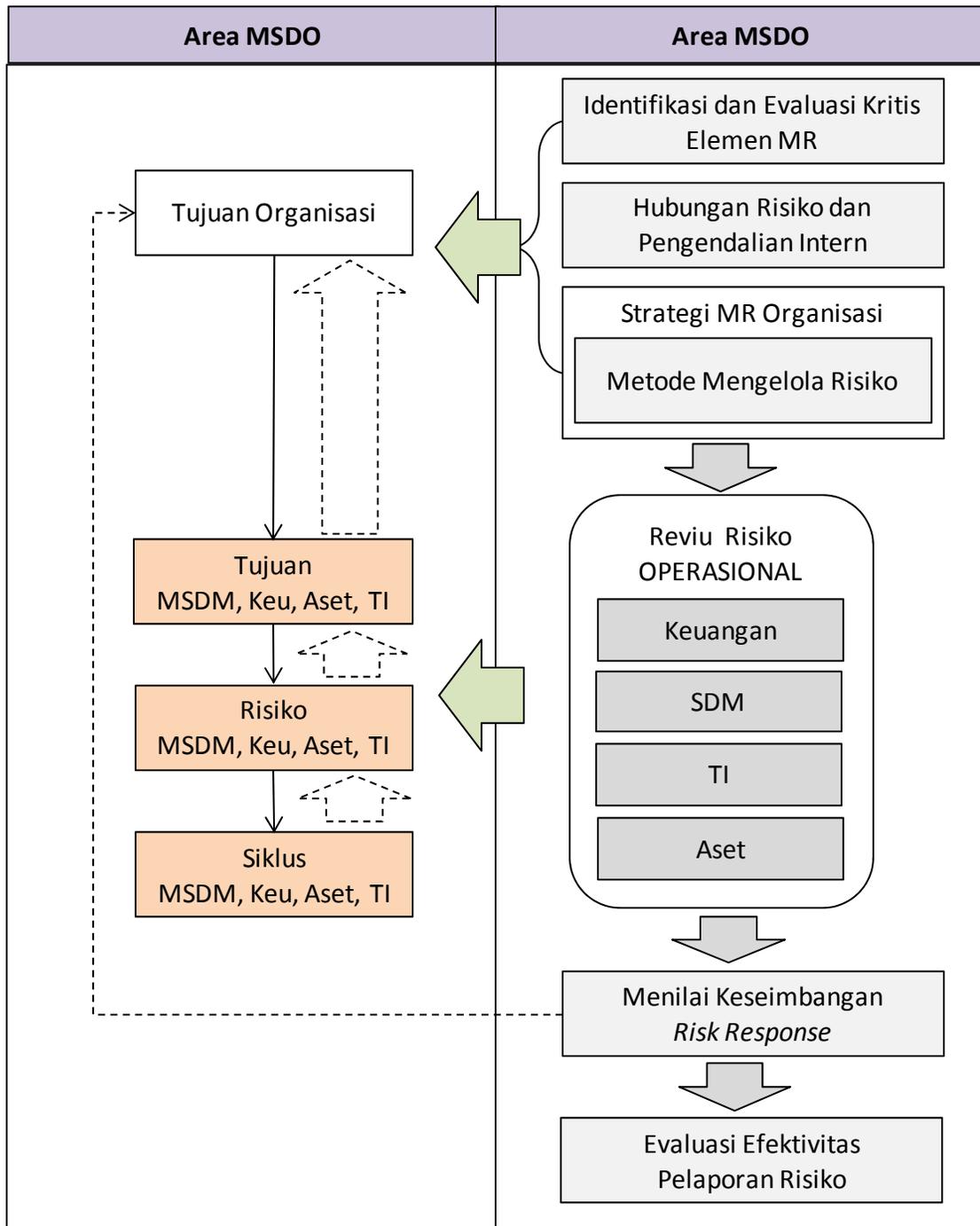
Modul Manajemen Sumber Daya Organisasi disusun untuk memenuhi materi pembelajaran pada Diklat Fungsional Auditor Tingkat Ahli Muda di lingkungan instansi pemerintah. Modul disusun sebagai pendalaman atas materi pengelolaan risiko yang dibahas dalam modul Tata Kelola, Pengelolaan Risiko, dan Pengendalian Internal yang telah diberikan pada Diklat Fungsional Auditor Tingkat Terampil dan Ahli.

Sebelum mendalami manajemen risiko, tentu saja harus dipelajari proses organisasi dalam mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya organisasi yang optimal, selain itu juga akan dipelajari siklus dalam pencapaian tujuan organisasi. Setelah diketahui siklusnya maka risiko-risiko di masing-masing tingkat manajemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi akan dapat teridentifikasi.

Oleh sebab itu modul ini akan menjawab pertanyaan-pertanyaan penting sebagai berikut:

1. Apa kaitan antara tujuan tertinggi organisasi, bagaimana tujuan tersebut dibiayai, dan resiko kunci yang terkait?
2. Apa kaitan antara tujuan operasional dengan tujuan organisasi secara keseluruhan?
3. Apa hubungan manajemen keuangan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan?
4. Apa hubungan manajemen aset dengan tujuan organisasi secara keseluruhan?
5. Apa hubungan manajemen SDM dengan tujuan organisasi secara keseluruhan?
6. Apa risiko-risiko teknologi informasi dan pengaruhnya terhadap organisasi, serta bagaimana sistem informasi dapat membantu mengelola risiko dan memberikan *assurance* terhadap organisasi secara keseluruhan.

Modul ini adalah pengantar Modul Manajemen Risiko Integratif. Hubungan Modul MSDO dan MRI dapat dilihat pada bagan berikut.



Bagan 1.1 Hubungan Modul MSDO dan MRI

B. KOMPETENSI DASAR

Setelah mengikuti mata diklat ini peserta diharapkan mampu mengidentifikasi risiko-risiko dalam rangka pencapaian tujuan organisasi di masing-masing area operasional.

C. INDIKATOR KEBERHASILAN

Setelah mengikuti proses pembelajaran, peserta diklat diharapkan mampu:

- a. menjelaskan hubungan manajemen keuangan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan;
- b. menjelaskan hubungan manajemen aset dengan tujuan organisasi secara keseluruhan;
- c. menjelaskan hubungan manajemen SDM dengan tujuan organisasi secara keseluruhan;
- d. menjelaskan risiko-risiko teknologi informasi dan pengaruhnya terhadap organisasi dan bagaimana sistem informasi dapat membantu mengelola risiko dan memberikan *assurance* terhadap organisasi secara keseluruhan;
- e. menjelaskan kaitan antara tujuan operasional dengan tujuan tertinggi organisasi.

D. SISTEMATIKA MODUL

Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang disusunnya modul, tujuan pembelajaran, indikator keberhasilan, dan sistematika modul.

Bab II : Manajemen

Bab ini menguraikan definisi, fungsi manajemen, perencanaan kinerja organisasi, sumber daya organisasi, dan organisasi sektor publik.

Bab III : Manajemen Keuangan

Bab ini menguraikan siklus pengelolaan keuangan, risiko-risiko dalam pengelolaan keuangan, tujuan pengelolaan keuangan.

Bab IV : Manajemen Sumber Daya Manusia

Bab ini menguraikan siklus pengelolaan sumber daya manusia, risiko-risiko dalam pengelolaan sumber daya manusia, tujuan pengelolaan sumber daya manusia.

Bab V : Manajemen Aset

Bab ini menguraikan siklus pengelolaan aset, risiko-risiko dalam pengelolaan aset, tujuan pengelolaan aset.

Bab VI : Manajemen Teknologi Informasi

Bab ini menguraikan siklus pengelolaan teknologi informasi, risiko-risiko dalam pengelolaan teknologi informasi, tujuan pengelolaan teknologi informasi.

E. METODE PEMBELAJARAN

Proses belajar mengajar menggunakan pendekatan andragogi. Metode pembelajaran yang digunakan, yaitu:

a. Ceramah

Widyaiswara/instruktur menjelaskan konsep-konsep dan siklus dalam pengelolaan manajemen sumber daya organisasi.

b. Diskusi dan Tanya Jawab

Widyaiswara/instruktur bertanya jawab dengan peserta untuk mendalami permasalahan dalam manajemen sumber daya organisasi.

c. Latihan

Peserta berlatih dengan dibimbing oleh widyaiswara/instruktur menyelesaikan soal-soal yang terdapat dalam modul buku kerja.

~

Bab II

MANAJEMEN

Indikator Keberhasilan

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu menjelaskan tentang kaitan antara tujuan operasional dengan tujuan tertinggi organisasi.

Organisasi adalah suatu kelompok yang beranggotakan lebih dari satu orang bekerja bersama-sama sebagai tim untuk mencapai tujuan tertentu di mana tidak mungkin bagi seseorang untuk mencapainya. Organisasi bukan semata-mata mengoleksi manusia secara fisik tetapi, kenyataannya, manusia-manusia itu mempunyai karakter dinamis dan aktivitas yang tinggi, sehingga mereka harus diatur dan diadakan pembagian kerja menurut tingkat kepandaian, karisma dan keterampilan. Untuk pengaturan ini diperlukan manajemen.

A. DEFINISI

Menurut Bill Gore, *management is to maximize the potential of their people and coordinate their effort to attain some predetermined good*. Definisi ini memfokuskan pada pengoptimalan usaha manusia mencapai tujuan. Sedangkan menurut pengalaman “semua potensi sumber daya harus dimanfaatkan untuk mencapai sasaran dan atau tujuan”.

Menurut Richard-Merrell, *“management is the science and art on how to make maximized potential resources such as people, capital, expert and coordinate their efforts and utilize them to achieve the predetermined objectives and goals”*. Jika diterjemahkan, “manajemen adalah ilmu dan seni dalam memaksimalkan potensi sumber yang ada seperti manusia, modal, keahlian, dana, dan sumber daya yang lain, mengoordinasikan usaha mereka dan mendayagukannya mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni dalam rangka memanfaatkan potensi sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

B. FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi manajemen terdiri atas empat yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Adapun penjelasan masing-masing adalah sebagai berikut.

Planning adalah menyusun, memilih, dan menentukan rencana yang komprehensif terhadap semua kegiatan yang akan ditempuh dalam mencapai tujuan dan sasaran. Semua potensi sumber daya diidentifikasi dan dipilih sesuai dengan batasan-batasan dan ditentukan mana yang akan dilaksanakan lebih dulu. Rencana itu berdasarkan asumsi, yang mana asumsi itu berdasarkan informasi kemudian diputuskan perencanaan yang menjadi komitmen untuk semua.

Organizing. Struktur organisasi direncanakan dan dievaluasi, khususnya, bilamana ada rencana ekspansi. Tentu akan ada beberapa posisi terbuka dalam struktur organisasi. Struktur organisasi harus disusun dengan rapi dan lowongan yang terbuka diisi agar tercapai efektivitas dan efisiensi.

Actuating. Tidak ada orang yang langsung pintar dalam satu malam. Walaupun karyawan atau staf merupakan pindahan dari perusahaan lain dan telah berpengalaman, dia tetap memerlukan waktu untuk mempelajari pekerjaan dan beban tanggung jawabnya. Oleh sebab itu, penyuluhan dan bimbingan diperlukan (*actuating*).

Controlling. Mengecek hasil kinerja dengan standar yang ditentukan dan disepakati sebelumnya.

C. KINERJA ORGANISASI

Dalam masyarakat industri, di mana terdapat dominasi teknologi yang kompleks, organisasi membawa pengetahuan, orang, dan bahan mentah secara bersama-sama untuk melakukan suatu tugas yang tidak dapat dikerjakan sendiri oleh individu. Organisasi adalah entitas sosial yang diarahkan dengan tujuan dan dibentuk dengan penuh pertimbangan. Entitas sosial berarti terdiri dari dua atau lebih orang. Diarahkan dengan tujuan berarti dirancang untuk mencapai keluaran (*output*) tertentu, misalnya memperoleh laba (perusahaan) atau melayani masyarakat (pemerintah daerah). Dibentuk dengan penuh pertimbangan berarti tugas dibagi dan tanggung jawab untuk memenuhi kinerja diserahkan kepada anggota organisasi.

Berdasarkan definisi manajemen yang telah disampaikan tanggung jawab manajemen adalah mengoordinasikan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Efektivitas organisasi adalah sejauh mana organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Efektivitas organisasi berarti menyediakan produk atau jasa yang dihargai pelanggan atau menyediakan pelayanan yang memuaskan masyarakat.

Efisiensi organisasi mengacu pada jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan. Pada organisasi sektor publik dapat dijabarkan berapa biaya yang diperlukan untuk memberikan sebuah layanan kepada masyarakat.

Contoh:

Efektivitas pada program pelayanan kesehatan Jaminan Kesehatan Masyarakat (JAMKESMAS), suatu program yang dibuat pemerintah untuk menjamin kebutuhan kesehatan bagi masyarakat kurang/tidak mampu. JAMKESMAS sebenarnya bukan program baru. Program ini melanjutkan program terdahulunya yaitu askeskin dan kartu sehat yang semuanya memiliki tujuan yang sama, yaitu menjamin pembiayaan kesehatan masyarakat kurang atau tidak mampu.

Masalah yang seringkali ditemukan di lapangan berkaitan dengan aktivitas program jamkesmas.

1. Masalah yang dihadapi pasien

Sikap tenaga medis di rumah sakit yang membedakan pemegang kartu jamkesmas, belum lagi obat-obatan yang sering sekali habis, dan ada beberapa jenis obat tidak masuk dalam ketentuan program jamkesmas sehingga pasien harus membayar kekurangannya.

2. Masalah yang dihadapi pihak rumah sakit

Masalah dalam hal klaim anggaran, yang mana pemerintah terlambat membayarkan klaim anggaran kesehatan.

Dilihat dari sudut ekonomi, efisiensi, dan efektifitas, program JAMKESMAS dapat dijelaskan sebagai berikut :

Ekonomis

JAMKESMAS memberikan pelayanan kesehatan gratis bagi pesertanya di puskesmas dan rumah sakit yang telah ditentukan meliputi biaya dokter, obat-obatan, rawat inap (dengan ketentuan yg berlaku).

Efisiensi

Sadarnya masyarakat akan pentingnya kesehatan yang pada awalnya diabaikan karena kendala biaya, kenaikan jumlah pasien yg bertahan hidup dan kembali sehat, peningkatan kualitas hidup.

Efektivitas

Meningkatnya akses dan mutu pelayanan kesehatan terhadap seluruh masyarakat miskin dan tidak mampu agar tercapai derajat kesehatan masyarakat yang optimal.

Outcome

1. Pelayanan rumah sakit terhadap pasien JAMKESMAS sering terkesan kurang memuaskan (menomorduakan).
2. Tidak semua rumah sakit memfasilitasi JAMKESMAS secara penuh.
3. Keterlambatan pembayaran klaim ke rumah sakit.

Program JAMKESMAS bila ditinjau dari sudut *value for money* belum optimal, terutama terlihat dari keterlambatan pembayaran klaim. Padahal klaim terhadap anggaran ini menjadi salah satu faktor yang menyebabkan pelayanan rumah sakit terhadap pasien JAMKESMAS terkesan kurang memuaskan.

D. PERENCANAAN KINERJA ORGANISASI

Perencanaan strategis merupakan proses berkelanjutan dan sistematis, digunakan dalam pembuatan keputusan untuk menghadapi masa yang akan datang yang penuh risiko, dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya pengetahuan antisipatif dan mengorganisasikannya untuk usaha-usaha melaksanakan keputusan tersebut dan mengukur hasilnya melalui umpan balik. Perencanaan strategis merupakan proses penyusunan rencana organisasi yang berorientasi

pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu tertentu (biasanya 3-5 tahun) dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Analisis terhadap lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal merupakan langkah yang sangat penting dalam memperhitungkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan tantangan/kendala (*threats*).

Perencanaan strategis bukan sekedar perencanaan anggaran belanja modal (*capital budgeting*) atau sekedar rencana kerja jangka menengah, melainkan lebih merupakan wahana para pemimpin instansi dan seluruh staf/anggota dalam menskenariokan dan menentukan masa depan organisasi instansi mereka. Perencanaan strategis memberikan arah, sekaligus menentukan apa yang ingin dihasilkan, apa yang ingin dicapai, dan apa yang ingin diubah.

Perencanaan strategis pada umumnya digunakan sebagai titik tolak akuntabilitas, karena hasil-hasil (*outcome*) ataupun keluaran-keluaran (*output*) yang harus diwujudkan instansi sudah dapat “ditagih” dalam jangka menengah. Dokumen yang dihasilkan dari proses perencanaan strategis disebut rencana strategis atau renstra. Renstra dapat digunakan dalam mengukur akuntabilitas kinerja suatu entitas.

Format renstra meski variatif, setidaknya mengandung informasi hal-hal berikut.

1. ***Where do we want to be?*** Merupakan arah masa depan organisasi yang ingin dituju (visi, tujuan, dan sasaran strategis).
2. ***Where are we now?*** Analisis organisasi tentang nilai-nilai luhur yang dimiliki, kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan kendala organisasi (*SWOT analysis*) serta tugas pokok dan fungsi utama organisasi yang menunjukkan alasan utama keberadaan organisasi (misi).
3. ***How do we get there?*** Merupakan langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Langkah-langkah ini biasanya dituangkan dalam kebijakan, program, dan kegiatan organisasi.
4. ***How do we measure our progress?*** Berkaitan dengan cara organisasi menetapkan ukuran-ukuran keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Karenanya, setiap tujuan dan sasaran yang ditetapkan harus diukur dengan seperangkat indikator kinerja yang idealnya merupakan indikator kinerja *outcome* atau setidaknya *output*.

Manfaat yang diperoleh dari penyusunan renstra antara lain sebagai berikut:

1. Merencanakan perubahan dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks.
2. Mengelola organisasi untuk mencapai keberhasilan.
3. Mengantisipasi masa depan.
4. Menyesuaikan tuntutan perubahan lingkungan.
5. Selalu memfokuskan tindakan organisasi dengan misi memberikan pelayanan terbaik pada masyarakat.
6. Meningkatkan komunikasi.
7. Mengatur penggunaan sumber daya organisasi supaya efisien dan efektif.
8. Meningkatkan produktivitas.

Komponen renstra dalam SAKIP meliputi: (1) Pernyataan visi dan misi; (2) Perumusan tujuan dan sasaran beserta indikator kinerjanya; (3) Uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran (strategi) yang dijabarkan kedalam kebijakan dan program.

1. Analisis Strategi

Pimpinan dan seluruh komponen organisasi harus mengelola organisasinya sesuai dengan dinamika kompleksitas perubahan dan tuntutan masyarakat. Meningkatnya transparansi dalam pengelolaan sumber daya dan informasi menyebabkan semakin terbukanya kesempatan bagi sektor publik untuk 'berkompetisi' dengan sektor swasta dalam pemenuhan kebutuhan publik. Menciptakan organisasi publik yang mampu melayani dan bersaing dalam *borderless world economy* membutuhkan arahan strategi dan akuntabilitas. Pada tahap inilah, organisasi sektor publik perlu mengenali dan menguasai berbagai informasi dalam lingkungan strategisnya. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan strategi yang tepat dan *valid* dalam penyusunan rencana strategik, yang akan digunakan sebagai dasar pembuatan rencana aksi.

Terdapat tiga langkah penting dalam membuat arahan strategi, yaitu mencermati lingkungan strategis, mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan, dan menganalisis untuk kepentingan penyusunan strategi.

Kegiatan mencermati lingkungan strategis adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta memahami peluang dan tantangan eksternal organisasi, agar organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa yang akan datang. Di samping itu, dengan menggunakan informasi dari hasil pencermatan tersebut organisasi lebih mampu mengambil langkah-langkah jangka panjang.

Atas dasar pencermatan lingkungan strategis atau analisis lingkungan maka disusun faktor-faktor kunci keberhasilan (*critical success factors/CSFs*). *CSFs* dapat didefinisikan sebagai aspek-aspek tertentu yang dapat menunjukkan keberhasilan suatu organisasi. Aspek-aspek ini harus sesuai dengan apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Pemimpin adalah sumber utama dalam proses identifikasi *CSFs* ini, meskipun sumber lain dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi dapat juga dimanfaatkan. Kepemimpinan memegang kontrol utama karena mereka yang akan mengarahkan dan menggerakkan organisasi, sehingga berbagai keputusan tentang arah dan apa yang ingin dicapai organisasi merupakan bentuk komitmen dari seorang pemimpin.

Dalam penyusunan strategi, hasil *CSFs* dianalisis sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Analisis diarahkan pada penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi, yang meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa, dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal, dan tantangan eksternal. Beberapa metode bisa digunakan untuk melakukan analisis dan salah satu yang dapat digunakan adalah analisis *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

2. Visi

Penyusunan visi berkaitan dengan pandangan ke depan, menyangkut ke mana organisasi harus dibawa. Visi merupakan bayangan organisasi di masa depan dan biasanya berisi cita-cita dan citra yang ingin diwujudkan organisasi. Menurut A.C. Hax dan N.S. Majluf, dalam buku *Strategic Management: An Integrated Perspective*, *avision is a statement about the future, spoken or written today, it is a process of managing the present from a stretching view of the future*. Atau, visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini yang menjangkau ke depan. Visi menjawab pertanyaan “*what do we want to become?*”

Visi harus mampu memberikan gambaran tentang area kerja suatu organisasi berupa pernyataan yang merupakan sarana untuk:

- a. Mengomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok.
- b. Memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholders* (sumber daya manusia organisasi, konsumen, dan pihak lain yang terkait).
- c. Menyatakan sasaran utama kinerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan.

Untuk mampu menjadi gambaran ideal yang ingin diwujudkan suatu organisasi, pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik yang mampu menjadi tema untuk menyatukan semua unit dalam organisasi, menjadi media komunikasi dan motivasi semua pihak, serta sebagai sumber kreativitas dan inovasi organisasi.

Kriteria-kriteria penyusunan visi meliputi antara lain:

- a. Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan;
- b. Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik.
- c. Visi dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan.
- d. Visi dapat menjembatani masa kini dan masa mendatang.
- e. Visi merupakan gambaran realistik dan kredibel tentang masa depan yang menarik.
- f. Visi bersifat tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Agar suatu visi menjadi realistik, dapat dipercaya, meyakinkan, serta mengandung daya tarik, maka proses pembuatannya perlu melibatkan semua *stakeholders*. Selain itu, visi perlu secara intensif dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi sehingga merasa sebagai pemilik visi tersebut. Hal lain yang terkadang terlihat sederhana namun sering dilupakan dalam pembuatan visi adalah bahwa visi akan lebih mudah diingat dan dijadikan

komitmen jika dibuat dalam kalimat yang singkat. Sebagai pernyataan yang bersifat permanen, visi tidak perlu disesuaikan pada setiap siklus perencanaan tahunan, namun visi ini merupakan subyek untuk direvisi dalam interval yang lebih lama misalnya lima tahun atau lebih.

3. Misi

Visi yang telah kita peroleh harus diterjemahkan ke dalam panduan yang lebih pragmatis dan konkrit yang dapat dijadikan acuan dalam pengembangan strategi dan aktivitas dalam organisasi. Untuk itu dibutuhkan misi. Pernyataan misi lebih tajam dan lebih rinci jika dibandingkan dengan visi. Misi adalah sesuatu yang harus diemban oleh organisasi sebagai penjabaran dari visi. Misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dilaksanakan oleh organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Pernyataan misi mencerminkan penjelasan tentang tindakan, produk, atau pelayanan yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan atau menyelesaikan permasalahan masyarakat.

Menurut A.C. Hax dan N.S. Majluf, *mission statements are enduring statement of purpose that distinguishes one business from other similar firm. A mission statement identifies the scope of a firm operation in product and market term. It addresses the basic question that faces all strategies "what is our business?"*

Pernyataan dalam misi memperlihatkan tugas utama yang harus dilakukan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (*what business are we really in?*) Dalam pernyataan misi terkandung definisi yang jelas tentang pekerjaan atau tugas pokok yang diemban suatu organisasi dan yang diinginkan dalam kurun waktu tertentu.

Kriteria-kriteria yang dapat digunakan dalam pembuatan misi antara lain:

- a. Menjelaskan tindakan, produk, atau pelayanan yang ditawarkan.
- b. Memiliki sasaran tentang publik yang akan dilayani.
- c. Kualitas tindakan, produk, dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat.
- d. Penjelasan keinginan tindakan, produk, dan pelayanan yang diinginkan pada masa datang serta manfaat dan keuntungan yang akan diperoleh.

4. Tujuan

Tujuan adalah apa yang harus dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu tertentu (biasanya antara 1-5 tahun). Acuan dalam pengembangan tujuan adalah pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada analisis strategis. Dalam kerangka pikir manajemen strategis, tujuan tidak harus merupakan target-target yang bersifat kuantitatif dari suatu organisasi. Oleh karena itu, tujuan merupakan bagian integral dari proses manajemen strategis yang di dalamnya mengandung usaha untuk melaksanakan suatu tindakan. Untuk itu tujuan haruslah menegaskan tentang apa yang secara khusus/spesifik harus dicapai dan kapan. Pencapaian tujuan dapat menjadi tolok ukur untuk menilai kinerja organisasi.

Kriteria dalam penyusunan tujuan antara lain:

- a. Tujuan harus serasi dan mengklarifikasi misi dan visi.
- b. Pencapaian tujuan berkontribusi dalam pencapaian visi dan misi.
- c. Tujuan sesuai dengan hasil analisis strategis dan isu-isu strategis yang berkembang.
- d. Tujuan cenderung untuk tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam suatu tujuan yang strategis hasil yang diinginkan telah dicapai.
- e. Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang, yaitu sekurang-kurangnya tiga tahun atau lebih. Namun demikian, pada umumnya jangka waktu tujuan disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi, dan lokasi.
- f. Tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan.
- g. Tujuan menggambarkan hasil yang diinginkan (kondisi yang diinginkan).
- h. Tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik atau strategi.
- i. Tujuan harus menantang, namun realistis dan dapat dicapai.

5. Sasaran

Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh organisasi, gambaran hal yang ingin diwujudkan organisasi melalui tindakan-tindakan guna mencapai tujuan. Fokus sasaran adalah aksi, yaitu kegiatan yang bersifat spesifik, terinci, dapat diukur, dan jelas periode waktunya. Penyusunan sasaran sangat penting untuk dilakukan karena merupakan tonggak dalam penyusunan strategi. Bentuk dari sasaran adalah pernyataan tugas (tugas khusus) yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu (biasanya bersifat jangka pendek).

Dengan demikian, karakteristik yang harus dipenuhi dalam penyusunan sasaran adalah SMART (*specific, measurable, aggressive and attainable, result-oriented, timebound*), dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. *Specific*, sasaran harus spesifik karena merupakan panduan organisasi dalam melakukan tugasnya.
- b. *Measurable*, sasaran harus dapat diukur. Sasaran tersebut merupakan standar yang dapat dipakai untuk mengukur keberhasilan kinerja organisasi. Dimensi yang dapat diukur antara lain dimensi kuantitas, kualitas, waktu, tempat, anggaran, maupun penanggung gugat.
- c. *Aggressive and attainable*, sasaran harus jelas, menantang, dan dapat dicapai atau diwujudkan.
- d. *Results-oriented*, sasaran harus mencerminkan dan menspesifikasikan hasil yang ingin dicapai.
- e. *Timebound*, sasaran harus memiliki jangka waktu yang jelas dan jangka pendek.

6. Strategi (Cara Mencapai Tujuan dan Sasaran)

Setelah menetapkan apa (*what*) dan kapan (*when*) sasaran yang akan dicapai, langkah selanjutnya adalah menentukan bagaimana hal tersebut dicapai atau menentukan strategi pencapaian tujuan dan sasaran. Strategi diterjemahkan sebagai penyusunan kebijakan dan program agar berbagai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai. Strategi berkaitan dengan hal berikut.

- a. Bagaimana organisasi memenuhi target-target kinerja?
- b. Bagaimana organisasi akan memberikan perhatian pada pelanggan?
- c. Bagaimana organisasi akan memperbaiki kinerja pelayanan?
- d. Bagaimana organisasi akan melaksanakan misinya?

Strategi bisa mengalami perubahan setiap saat sesuai dengan lingkungan yang memengaruhinya dan bersifat dinamis. Sebagai jabaran dari strategi:

- a. Kebijakan adalah ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh yang berwenang untuk dijadikan pedoman, pegangan, atau petunjuk dalam pengembangan ataupun pelaksanaan program/kegiatan guna tercapainya kelancaran dan keterpaduan dalam perwujudan sasaran, tujuan, serta visi dan misi instansi pemerintah.
- b. Program adalah kumpulan kegiatan yang sistematis dan terpadu untuk mendapatkan hasil yang dilaksanakan oleh satu atau beberapa instansi pemerintah ataupun dalam rangka kerja sama dengan masyarakat, guna mencapai sasaran tertentu.

Agar strategi dapat diterapkan dengan baik, perlu diminta komitmen pimpinan puncak, terutama dalam menentukan kebijakan organisasi. Hal ini terjadi karena keberhasilan program sangat erat kaitannya dengan kebijakan instansi. Dalam rangka itu perlu diidentifikasi pula keterkaitan antara kebijakan yang telah ditetapkan dengan program dan kegiatan sebelum diimplementasikan. Kebijakan tersebut perlu dikaji terlebih dahulu untuk meyakinkan apakah kebijakan yang telah ditetapkan benar-benar dapat dilaksanakan.

Berikut disajikan contoh unsur-unsur perencanaan strategis pada Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia, yang tertuang dalam Renstra KPK 2008 – 2011.

KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI

1. Visi KPK

Menjadi Lembaga yang Mampu Mewujudkan Indonesia yang Bebas dari Korupsi.

Visi tersebut mengandung pengertian yang mendalam dan menunjukkan tekad kuat dari KPK untuk segera dapat menuntaskan segala permasalahan yang menyangkut tindak pidana korupsi.

2. Misi KPK

- Pendobrak dan Pendorong Indonesia yang Bebas dari Korupsi.
- Menjadi Pemimpin dan Penggerak Perubahan untuk Mewujudkan Indonesia yang Bebas dari Korupsi.

Dengan misi ini diharapkan KPK menjadi pemimpin sekaligus pendorong dalam gerakan pemberantasan korupsi di Indonesia. Hal tersebut mempunyai makna bahwa KPK adalah lembaga yang terdepan dalam pemberantasan korupsi di Indonesia serta menjalankan tugas koordinasi dan supervisi terhadap instansi yang berwenang melakukan pencegahan dan penindakan tindak pidana korupsi (TPK). Peran yang akan dimainkan KPK adalah pendobrak kebekuan penegakan hukum dan pendorong pemberantasan korupsi pada umumnya.

3. Tujuan yang ingin dicapai oleh KPK dalam periode 2008–2011 adalah: meningkatnya integritas aparat penegak hukum dan aparat pengawasan dalam pemberantasan korupsi, disertai dengan berkurangnya niat dan peluang untuk melakukan korupsi, sehingga korupsi di Indonesia berkurang secara signifikan.
4. Sasaran KPK berupa sasaran internal yaitu pematapan kelembagaan KPK dan sasaran eksternal untuk jangka pendek (2008) yaitu sebagai berikut.

- Pemantapan soliditas organisasi KPK yang mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan strategis.
- Pemantapan mekanisme kerja KPK, baik tata kerja internal maupun tata hubungan kerja dengan lembaga/instansi lain.
- Pemantapan sumber daya KPK yang rasional dan memiliki integritas yang tinggi/handal.
- Menyelesaikan tunggakan perkara yang ada, baik di tingkat penyelidikan, penyidikan, penutupan, dan eksekusi.
- Mendeteksi dan menangani permasalahan-permasalahan korupsi yang memiliki dampak kumulatif pada tingkat nasional dan lokal.

Sedangkan sasaran internal dan eksternal untuk periode 2008 – 2011 adalah sebagai berikut.

- Pemantapan soliditas organisasi KPK yang mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan strategis.
- Pemantapan mekanisme kerja KPK, baik tata kerja internal maupun tata hubungan kerja dengan lembaga/instansi lain.
- Pemantapan sumber daya KPK yang rasional dan memiliki integritas yang tinggi/handal.
- Terpeliharanya dan meningkatnya semangat anti korupsi pada segenap komponen bangsa.
- Terdeteksi dan tertanganinya korupsi dan akar masalahnya pada sektor pemasukan keuangan negara, pengeluaran keuangan negara, pelayanan publik, penegakan hukum, dan lembaga pengawasan.
- Terbangunnya wacana reformasi di bidang politik, ekonomi, hukum, sosial, administrasi, dan birokrasi.

5. Kebijakan pemberantasan korupsi periode 2008-2011:

- Korupsi adalah kejahatan yang pemberantasannya harus dilakukan secara komprehensif dan melibatkan semua pihak (*everyone business*), konsisten, dan berkesinambungan.
- KPK sebagai institusi pendorong upaya pemberantasan korupsi merupakan lembaga yang disegani dan dihormati, bukan ditakuti.
- Pemberantasan korupsi mengedepankan upaya preemtif (penangkalan/penanganan hulu permasalahan) dan preventif (pencegahan) sehingga mampu menekan kebocoran keuangan negara.
- Upaya represif untuk menimbulkan efek jera dan pengembalian kerugian keuangan negara secara optimal.

6. Strategi Pencapaian:

- Pelibatan semua pihak dalam pemberantasan korupsi, di mana KPK menempatkan diri sebagai pemicu dan pendorong dalam pemberantasan korupsi;
- Pemberantasan korupsi dilakukan secara komprehensif menggunakan pola deteksi-aksi dengan kegiatan: proaktif investigasi (deteksi), preemtif, preventif, represif, dan rehabilitasi.

Adapun strategi operasional yang dipakai adalah sebagai berikut:

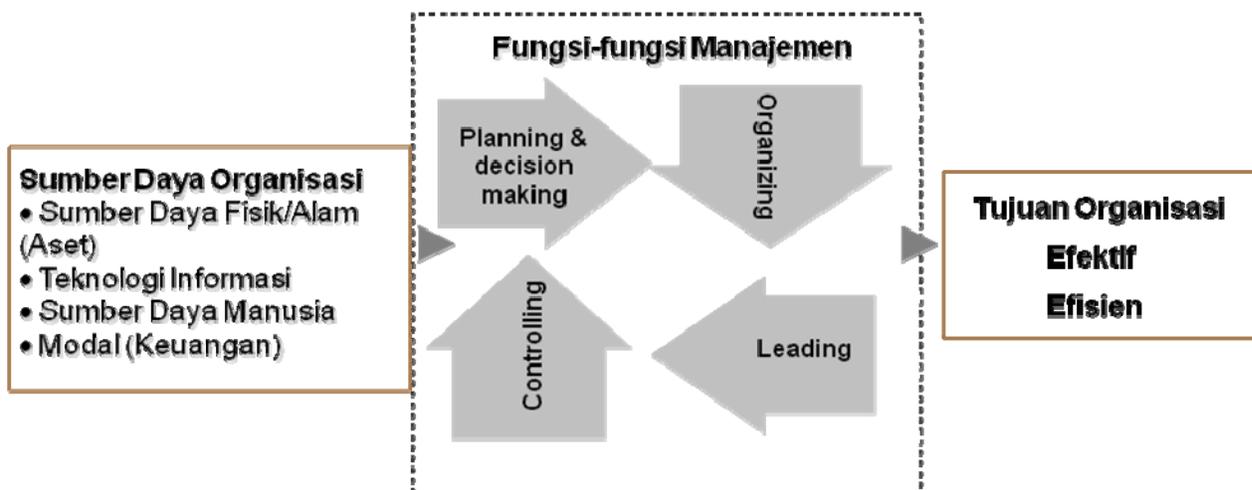
- Strategi penindakan dan koordinasi serta supervisi dengan lembaga penegak hukum.
- Strategi pencegahan dan koordinasi serta supervisi dengan lembaga negara/pemerintah pusat dan daerah.
- Strategi *monitoring* dan supervisi instansi pelayanan publik.
- Strategi penggalangan keikutsertaan masyarakat.
- Strategi pembangunan kelembagaan (*capacity building*).

E. SUMBER DAYA ORGANISASI

Selain manusia dan informasi, sumber daya yang menjadi modal penting dalam suatu organisasi adalah organisasi itu sendiri. Organisasi sebagai suatu entitas, dengan kemampuan adaptasi dan komunikasi yang tinggi dalam mengintegrasikan visi, misi, nilai-nilai, dan strategi membentuk satu kekuatan dalam satu kultur kinerja (*performance culture*) sehingga energi seluruh komponen dapat fokus pada pencapaian tujuan strategis yang telah digariskan, merupakan modal penting dalam proses manajemen sumber daya. Fleksibilitas tiap-tiap komponen organisasi untuk mengarahkan fokus strateginya ke sasaran utama organisasi perlu terus dikembangkan sebagai modal/kemampuan internal organisasi yang sangat penting (*organization capital*).

Organisasi pada umumnya, dengan spesialisasi yang diterapkannya, sering terjebak pada pencapaian tujuan spesialisasi. Organisasi, dewasa ini, sering kali didesain sebagai organisasi fungsional, di mana pencapaian tujuan dibagi sesuai fungsi masing-masing seperti fungsi-fungsi keuangan, sumber daya manusia, aset, teknologi informasi. Setiap fungsi memiliki kepribadian sendiri dalam kompetensi keahlian, kultur, maupun bahasanya. Arogansi fungsional pada akhirnya dapat menghambat optimalitas pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi yang cenderung mengarah pada kondisi di atas perlu segera diselamatkan. Setiap komponen fungsional harus benar-benar mampu mengendalikan diri, melihat, dan segera menyelaraskan langkah terhadap langkah departemen dalam mencapai tujuan strategisnya. Kultur kinerja seperti inilah yang harus bertumbuh kembang di lingkungan organisasi sektor publik. Untuk mencapainya komitmen (*political will*), peran, dan kemampuan pimpinan puncak (*top manager*) untuk mengomunikasikan merupakan kunci utama keberhasilan. Keberhasilan dimaksud ditunjukkan melalui profil sejauh mana setiap pegawai departemen –tanpa memandang spesialisasi fungsi— mampu dengan benar memahami strategi yang digariskan dan bertindak sesuai dalam kerja kesehariannya atau mengarah pada sukses yang ingin dicapai dari strategi tersebut.



Bagan 2.1 Hubungan Sumber Daya Organisasi dan Tujuan Organisasi

F. SEKTOR PUBLIK

Menurut Halim (2008: 251), istilah sektor publik tertuju pada sektor negara, usaha-usaha negara, dan organisasi nirlaba negara (Joedono,2000). Abdullah (1996) menyebutkan bahwa yang dimaksudkan dengan sektor publik adalah pemerintah dan unit-unit organisasinya, yaitu unit-unit yang dikelola pemerintah dan berkaitan dengan hajat hidup orang banyak atau pelayanan kepada masyarakat, seperti kesehatan, pendidikan dan keamanan.

Organisasi sektor publik memiliki tujuan, karakteristik, struktur dan proses, serta lingkungan khas yang membedakannya dari sektor privat. Berikut penjelasan lebih rinci terkait sektor publik dan sektor privat.

Variabel Organisasi	Sektor Publik	Sektor Privat
Tujuan	Motif nonlaba	Motif laba
Karakteristik	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat kompleks, domain luas • Multifungsional • Ketidakpastian tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih spesifik • Pembagian fungsi lebih jelas <i>Controllable uncertainty</i>
Struktur	Birokratis, kaku, hierarkis	Fleksibel
Proses	Penuh nuansa politis	Nuansa politis tidak sebesar sektor publik
Sumber Dana	Publik	Pemilik, kreditur, investor (<i>shareholders</i>)

Tujuan organisasi publik memengaruhi misi, strategi, dan program yang akan dilaksanakan. Masalah yang dihadapi dalam hal ini adalah tujuan yang tidak jelas dan samar-samar, karena *output* tidak seluruhnya dapat diukur secara andal, disebabkan organisasi sektor publik tidak berorientasi pada memaksimalkan laba sebagaimana organisasi bisnis. Organisasi sektor publik mengutamakan pemberian pelayanan publik, seperti kesehatan masyarakat, pendidikan, penegakan hukum, keamanan, transportasi publik, dan penyediaan barang kebutuhan publik, sedangkan organisasi bisnis lebih menekankan pada tujuan finansial. Namun demikian, organisasi sektor publik tetap memerhatikan tujuan finansial, meskipun terdapat perbedaan filosofis, konsep, dan operasional dengan tujuan finansial organisasi bisnis. Pemerintah tetap berusaha untuk meningkatkan penerimaan negara atau daerah, namun upaya tersebut tetap ditujukan untuk sebesar-besarnya peningkatan pelayanan publik. Domain publik yang begitu luas dan kompleks memengaruhi kebijakan yang diambil pemerintah. Oleh karena itu, strategi dan program kegiatan dapat memiliki dampak dari berbagai aspek, seperti aspek sosial, ekonomi, dan politik bagi organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya.

Tujuan organisasi yang tidak jelas mengandung ketidakpastian yang tinggi. Hal ini disebabkan adanya benturan kepentingan dalam interaksi sosial di lingkungan organisasi. Kekhasan bagi organisasi publik adalah bahwa mereka pada umumnya memiliki tujuan-tujuan yang kompleks dan ingin memprioritaskan berbagai masalah dan aktivitas secara bersamaan. Hal itu tidak mungkin dapat dilakukan, karena keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, waktu, maupun keuangan.

Karakteristik organisasi publik multi fungsional dikarenakan organisasi publik bergerak dalam berbagai wilayah yang meliputi lingkungan ekonomi, politik, kultur dan demografi. Atas kompleksitas dan kerumitan struktur organisasi dalam sektor publik, dibutuhkan sebuah mekanisme pengelolaan yang terkoordinasi untuk mengontrol pencapaian tujuan dalam hubungannya dengan pemenuhan kebutuhan publik.

Dari segi proses dalam organisasinya, organisasi sektor publik lebih bernuansa politis dibandingkan organisasi bisnis, sehingga pelaku di dalamnya juga dituntut memiliki kemampuan berpolitik selain kemampuan profesionalitas sebagaimana sektor swasta. Pengelolaan organisasi publik yang sukses membutuhkan para pengambil keputusan yang memiliki keahlian negosiasi dan politis yang tinggi, dikarenakan kompleksnya sifat lingkungan organisasi dengan pemangku kepentingannya dan potensi konflik kepentingan yang besar.

Untuk pelaksanaan kegiatan, organisasi publik menggunakan dana yang berasal dari publik. Organisasi publik melaksanakan suatu kegiatan setelah dananya tersedia. Penggunaan dana dan peran anggaran sangat penting dalam organisasi publik. Manajer organisasi publik wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan kegiatannya secara vertikal kepada otoritas yang lebih tinggi serta secara horisontal kepada masyarakat.

~

Bab III

MANAJEMEN KEUANGAN

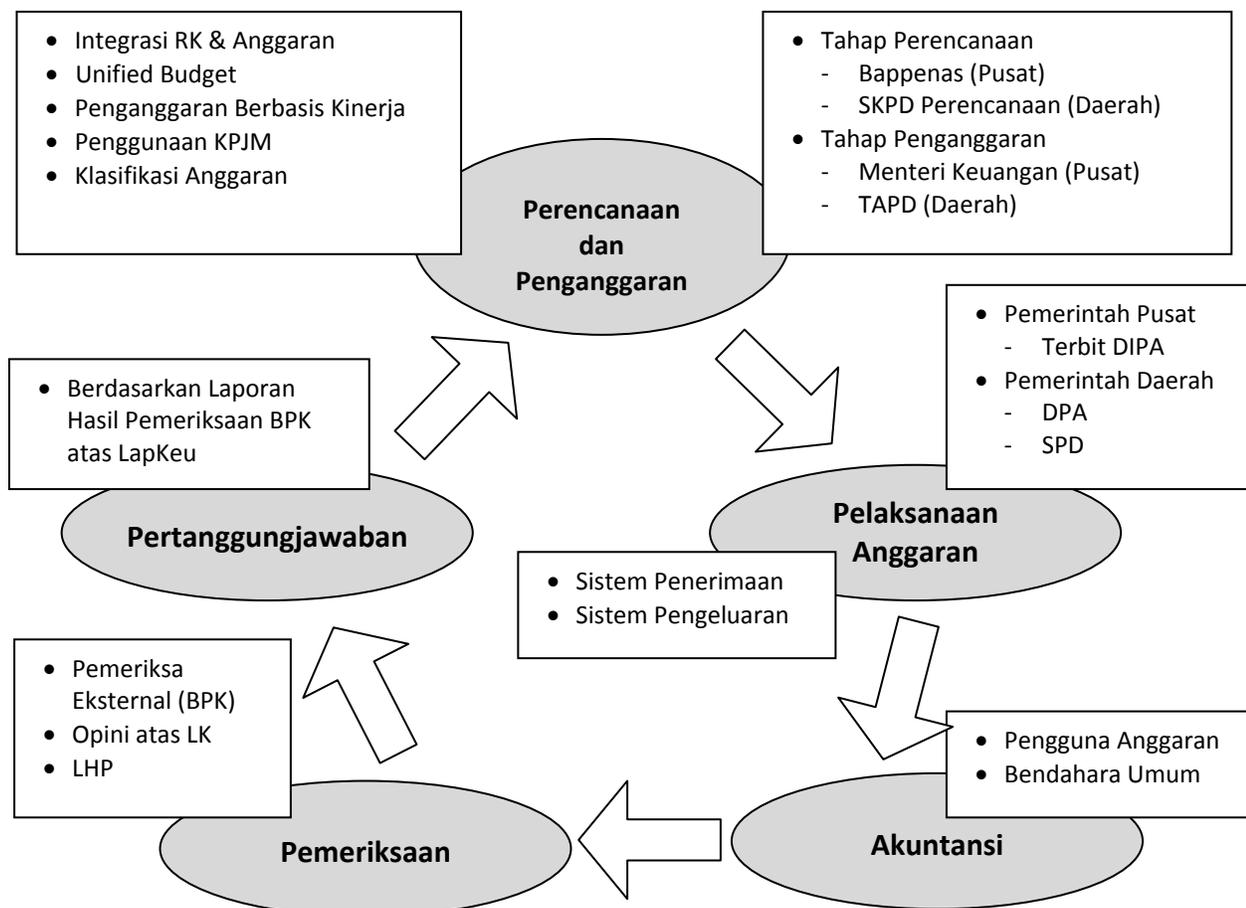
Indikator Keberhasilan

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu menjelaskan hubungan manajemen keuangan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Manajemen keuangan dalam modul ini adalah manajemen keuangan untuk organisasi sektor publik. Keuangan publik adalah bagian ilmu ekonomi yang mempelajari aktivitas finansial pemerintah. Yang termasuk pemerintah di sini adalah seluruh unit pemerintah dan institusi atau organisasi pemegang otoritas publik lainnya yang dikendalikan dan didanai oleh pemerintah. Keuangan publik menjelaskan belanja publik dan teknik-teknik yang digunakan oleh pemerintah untuk membiayai belanja tersebut.

A. SIKLUS PENGELOLAAN KEUANGAN

Pengelolaan keuangan negara mengikuti ketentuan undang-undang di bidang keuangan negara. Siklus pengelolaan keuangan negara tidak terlepas dari fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, penganggaran, pelaksanaan anggaran/perbendaharaan, akuntansi, pemeriksaan, dan pertanggungjawaban seperti terlihat pada bagan 3.1.



Bagan 3.1 Siklus Pengelolaan Keuangan Negara

1. Perencanaan

Untuk menjamin agar kegiatan pembangunan berjalan efektif, efisien, dan bersasaran maka diperlukan perencanaan pembangunan nasional serta keseragaman aturan yang berlaku guna tercapainya tujuan bernegara dan menghindari ketimpangan antar wilayah. Ketentuan mengenai sistem perencanaan pembangunan nasional, yang mencakup penyelenggaraan perencanaan makro atas semua fungsi pemerintahan dan bidang kehidupan secara terpadu di wilayah negara Republik Indonesia diatur dalam UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional adalah satu kesatuan tata cara perencanaan pembangunan untuk menghasilkan rencana pembangunan jangka panjang, jangka menengah, dan tahunan yang dilaksanakan oleh unsur penyelenggara pemerintahan di pusat dan daerah dengan melibatkan masyarakat, yang mana antara lain bertujuan untuk:

mendukung koordinasi antar pelaku pembangunan; menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar daerah, antar ruang, antar waktu, antar fungsi pemerintah maupun antara pusat dan daerah; menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan; mengoptimalkan partisipasi masyarakat; dan menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan, dan berkelanjutan. Perencanaan pembangunan baik tingkat nasional maupun daerah menghasilkan rencana pembangunan jangka panjang (RPJP), rencana pembangunan jangka menengah (RPJM), rencana strategis (Renstra), rencana kerja pemerintah (RKP), dan rencana kerja (Renja).

Perencanaan pembangunan nasional dan daerah diatas harus dilakukan secara terpadu, dengan memperhitungkan kebutuhan rakyat dan memanfaatkan ketersediaan sumber daya, informasi, ilmu pengetahuan dan teknologi, serta perkembangan dunia global, yang semata-mata ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Setidaknya terdapat dua arahan yang tercakup dalam sistem perencanaan pembangunan nasional, yaitu:

- a. Tujuan bernegara sebagaimana tercantum dalam Pembukaan UUD 1945. Rencana pembangunan nasional merupakan penjabaran langkah-langkah untuk mencapai masyarakat yang terlindungi, sejahtera, cerdas dan berkeadilan yang dituangkan dalam bidang-bidang kehidupan bangsa: politik, sosial, ekonomi, budaya, serta pertahanan dan keamanan.
- b. Landasan hukum perencanaan pembangunan oleh pemerintah pusat dan daerah, sebagai arahan bagi pemerintah dalam menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan pembangunan nasional baik melalui intervensi langsung maupun melalui pengaturan masyarakat/pasar.

Pada pasal 8 UU No. 25 Tahun 2004 dijelaskan empat tahapan perencanaan pembangunan, yaitu:

- a. Penyusunan Rencana

Tahap penyusunan rencana dilaksanakan untuk menghasilkan rancangan lengkap rencana yang siap untuk ditetapkan, terdiri dari 4 (empat) langkah, yaitu:

- 1) Menyiapkan rancangan rencana pembangunan yang bersifat teknokratik, menyeluruh, dan terukur.
- 2) Masing-masing instansi pemerintah menyiapkan rancangan rencana kerja dengan berpedoman pada rancangan rencana pembangunan yang telah disiapkan.
- 3) Melibatkan masyarakat (*stakeholders*) dan menyelaraskan rencana pembangunan yang dihasilkan masing-masing jenjang pemerintahan melalui musyawarah perencanaan pembangunan.
- 4) Menyusun rancangan akhir rencana pembangunan.

b. Penetapan Rencana

Yaitu menjadikan rencana sebagai produk hukum agar mengikat semua pihak untuk melaksanakannya. Menurut UU No. 25 Tahun 2004, rencana pembangunan jangka panjang nasional/daerah ditetapkan sebagai undang-undang/peraturan daerah, sedangkan rencana pembangunan jangka menengah nasional/daerah dan rencana pembangunan tahunan nasional/ daerah ditetapkan sebagai peraturan presiden/ kepala daerah.

c. Pengendalian Pelaksanaan Rencana

Pengendalian pelaksanaan rencana pembangunan dimaksudkan untuk menjamin tercapainya tujuan dan sasaran pembangunan yang tertuang dalam rencana, melalui kegiatan-kegiatan koreksi dan penyesuaian selama pelaksanaan rencana tersebut oleh pimpinan kementerian/lembaga/satuan kerja perangkat daerah. Selanjutnya Menteri Negara Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) dan Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) menghimpun dan menganalisis hasil pemantauan pelaksanaan rencana pembangunan dari masing-masing pimpinan kementerian/lembaga/ SKPD sesuai dengan tugas dan kewenangannya.

d. Evaluasi Pelaksanaan Rencana

Evaluasi pelaksanaan rencana adalah bagian dari kegiatan perencanaan pembangunan yang secara sistematis mengumpulkan dan menganalisis data dan informasi untuk menilai pencapaian sasaran, tujuan, dan kinerja pembangunan. Evaluasi ini dilaksanakan berdasarkan indikator dan sasaran kinerja yang tercantum dalam dokumen rencana pembangunan. Indikator dan sasaran kinerja mencakup masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*result*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*). Dalam rangka perencanaan pembangunan, pemerintah berkewajiban untuk melaksanakan evaluasi kinerja pembangunan yang merupakan dan atau terkait dengan fungsi dan tanggung jawabnya. Evaluasi dilakukan dengan mengikuti pedoman dan petunjuk pelaksanaan evaluasi kinerja untuk menjamin keseragaman metode, materi, dan ukuran yang sesuai untuk masing-masing jangka waktu sebuah rencana.

Keempat tahapan tersebut harus diselenggarakan secara sistematis, terarah, terpadu, menyeluruh, dan tanggap terhadap perubahan, sehingga dapat membentuk siklus perencanaan pembangunan nasional yang utuh.

Titik kritis pada proses perencanaan adalah:

- a. Ketidakselarasan RPJPD, RPJMD, Renstra SKPD, RKPD dengan APBD.
- b. Salah satu penyebab ketidakselarasan dokumen perencanaan adalah intervensi politik agar dokumen perencanaan jangka pendek dibuat berdasarkan kemauan sesaat para anggota legislatif dan eksekutif tanpa melihat dokumen perencanaan jangka menengah dan jangka panjang.
- c. Dokumen perencanaan, baik yang jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek, dibuat dalam waktu yang tidak bersamaan.

2. Penganggaran

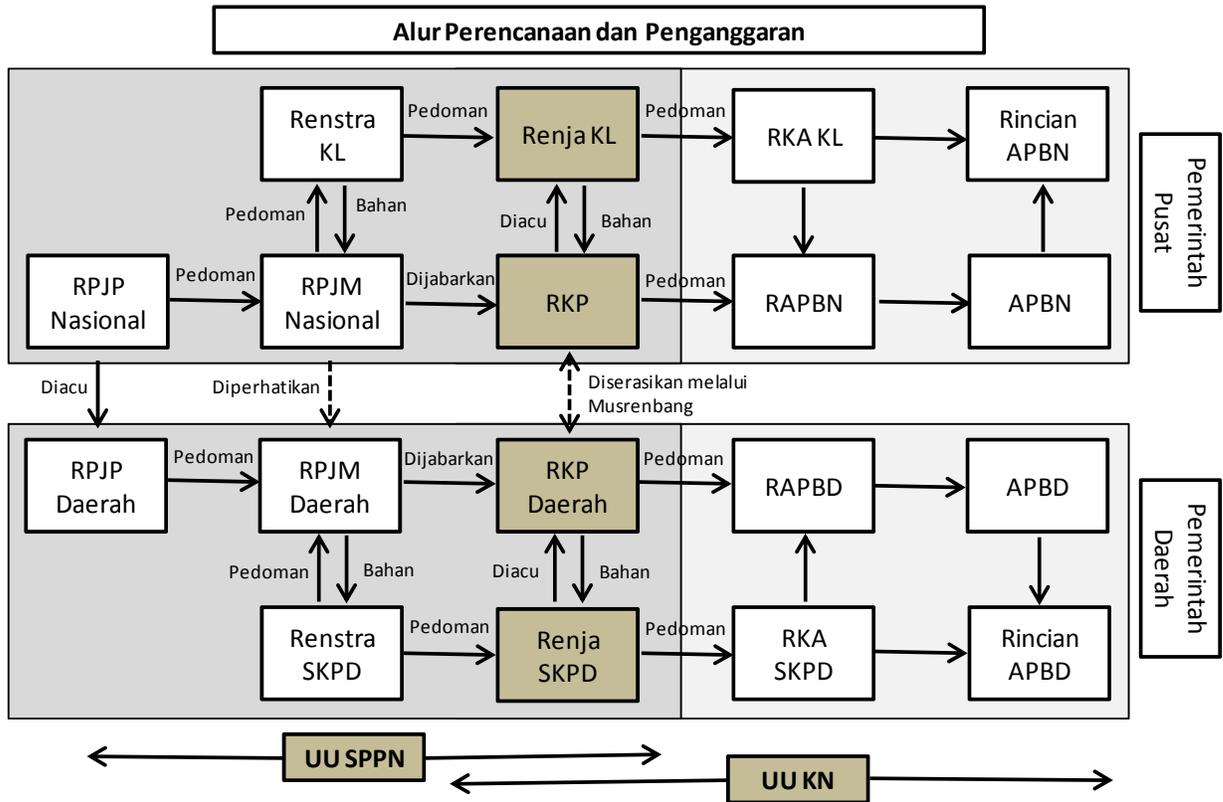
Penganggaran merupakan suatu proses yang tidak terpisahkan dalam perencanaan. Penganggaran dalam sistem pengelolaan keuangan negara tergambar pada penyusunan anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) atau anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).

Anggaran adalah alat akuntabilitas, pengendalian manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi, anggaran berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan, stabilitas perekonomian, dan pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara. Dalam upaya untuk meluruskan kembali tujuan dan fungsi anggaran tersebut, telah dilakukan pengaturan secara jelas peran DPR/DPRD dan pemerintah dalam proses penyusunan dan penetapan anggaran. Selain itu, dalam rangka reformasi bidang keuangan negara, penyempurnaan penganggaran juga dilakukan melalui pendekatan berikut ini:

- a. Pengintegrasian antara rencana kerja dan anggaran
- b. Penyatuan anggaran
- c. Penganggaran berbasis kinerja
- d. Penggunaan kerangka pengeluaran jangka menengah
- e. Klasifikasi anggaran

Penyempurnaan tersebut memperlihatkan adanya keterkaitan yang erat antara perencanaan dengan penganggaran, sekaligus memperlihatkan hubungan antara Undang-undang Keuangan Negara dengan Undang-undang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Lebih jelasnya hubungan tersebut dapat dilihat pada bagan 3.2 berikut.

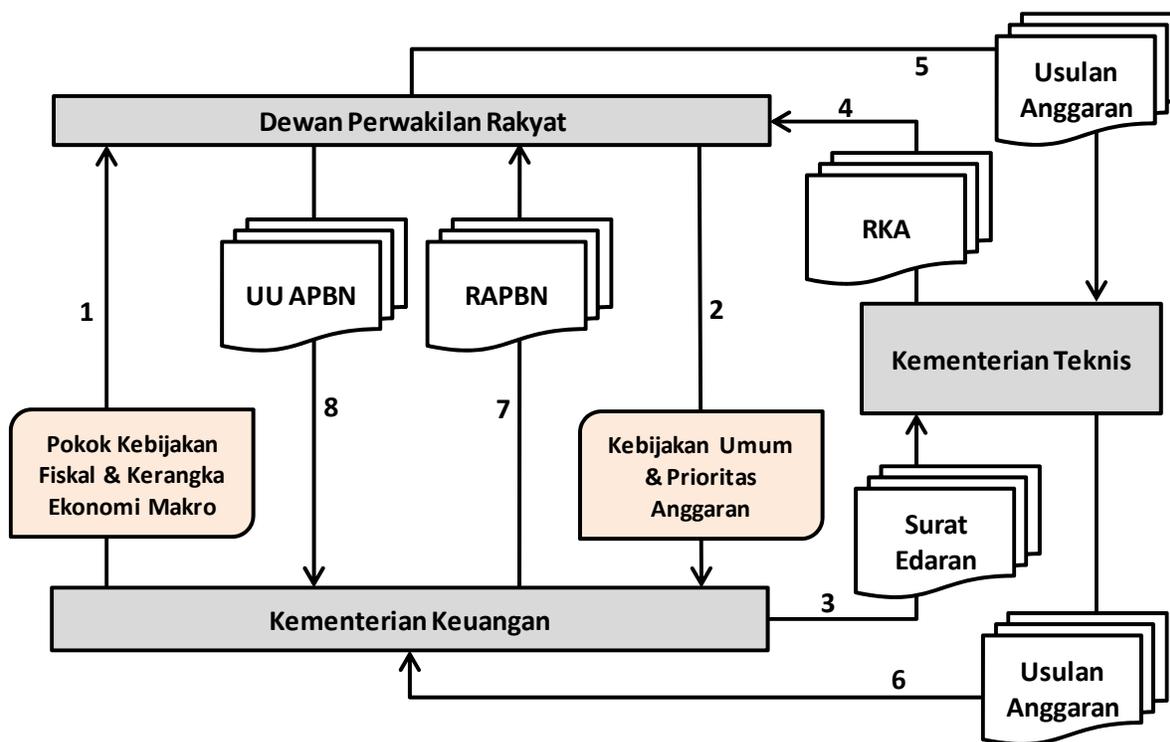
Proses Penyusunan APBD



Bagan 3.2 Alur Perencanaan dan Penganggaran

Tahap perencanaan pada pemerintah pusat dikoordinir oleh Bappenas sedangkan pada pemerintah daerah dikoordinir oleh satuan kerja perencanaan daerah. Tahap penganggaran dipimpin oleh Kementerian Keuangan pada pemerintah pusat, sedangkan pada pemerintah daerah dikelola oleh Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD). Setiap tahun, penyusunan APBN/APBD dimulai dari penyusunan RKP dengan menyiapkan rancangan kebijakan umum, program indikatif, dan pagu indikatif. Rancangan RKP/RKPD ini selanjutnya disampaikan ke DPR/DPRD untuk dibahas dalam pembicaraan pendahuluan. Setelah disepakati bersama dengan DPR/DPRD, maka kebijakan umum anggaran, program prioritas, dan plafon anggaran sementara, akan menjadi dasar bagi kementerian/lembaga/SKPD untuk menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). RKA ini selanjutnya digunakan untuk menyusun Rancangan APBN/RAPBD yang wajib disampaikan ke DPR/DPRD untuk dibahas dan diperbaiki sebelum disetujui untuk ditetapkan menjadi APBN/APBD.

DPR/DPRD dapat mengajukan usul yang mengakibatkan perubahan jumlah penerimaan dan pengeluaran dalam Rancangan APBN/APBD. Proses pengesahan Rancangan APBN dilakukan setelah ada persetujuan oleh DPR, sedangkan pada pengesahan Rancangan APBD ada tambahan proses evaluasi. Evaluasi atas RAPBD yang telah disetujui oleh DPR dilakukan oleh gubernur untuk RAPBD kabupaten/kota dan Mendagri untuk RAPBD provinsi. Proses evaluasi tersebut bertujuan untuk melindungi kepentingan umum, menyelaraskan, dan menyesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi dan/atau peraturan daerah lainnya.



Bagan 3.3 Skema Proses Penyusunan APBN

Penyusunan dan penetapan APBN merupakan tahap awal dari suatu siklus anggaran. Secara garis besar, tahap-tahap siklus anggaran dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Penyusunan RAPBN oleh pemerintah;
- b. Penyampaian RAPBN kepada DPR untuk pengesahan;
- c. Pelaksanaan APBN oleh pemerintah;
- d. Pengawasan pelaksanaan APBN oleh BPK;
- e. Pertanggungjawaban Perhitungan Anggaran Negara (PAN);
- f. Persetujuan RUU PAN menjadi UU PAN oleh DPR.

Adapun proses penyusunan APBN secara kronologis dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah (RKP)

Penyusunan APBN berpedoman pada Rencana Kerja Pemerintah (RKP) yang merupakan penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN). RKP memuat rancangan kerangka ekonomi makro yang mencakup arah kebijakan fiskal dan moneter, prioritas pembangunan, rencana kerja, dan pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat.

b. Pokok-Pokok Kebijakan Fiskal dan Kerangka Ekonomi Makro

Berdasarkan RKP, pemerintah pusat menyampaikan pokok-pokok kebijakan fiskal dan kerangka ekonomi makro tahun anggaran berikutnya kepada DPR selambat-lambatnya pertengahan bulan Mei tahun berjalan. Pemerintah Pusat dan DPR membahasnya dalam pembicaraan pendahuluan rancangan APBN tahun anggaran berikutnya.

c. Kebijakan Umum dan Prioritas Anggaran

Berdasarkan kerangka ekonomi makro dan pokok-pokok kebijakan fiskal, pemerintah pusat bersama DPR membahas kebijakan umum dan prioritas anggaran untuk dijadikan acuan bagi setiap kementerian negara/lembaga dalam penyusunan usulan anggaran.

d. Penyusunan Rencana Kerja Anggaran Kementerian Lembaga

- 1) Menteri Keuangan membuat surat edaran kepada kementerian/lembaga, untuk segera menyusun RKAKL dengan berpedoman Kebijakan Umum dan Prioritas Anggaran yang telah disepakati dengan DPR.
- 2) Menteri/pimpinan lembaga selaku pengguna anggaran/pengguna barang menyusun RKAKL tahun berikutnya yang disusun berdasarkan pada prestasi kerja yang akan dicapai disertai dengan prakiraan belanja untuk tahun berikutnya setelah tahun anggaran yang sedang disusun.

- 3) RKAKL disampaikan kepada DPR untuk dibahas dalam pembicaraan pendahuluan rancangan APBN.
 - 4) Hasil pembahasan rencana kerja dan anggaran disampaikan kepada Menteri Keuangan sebagai bahan penyusunan rancangan undang-undang tentang APBN tahun berikutnya.
- e. Penyusunan Rancangan Undang-Undang APBN
- 1) Pemerintah pusat mengajukan rancangan undang-undang (RUU) tentang APBN, disertai nota keuangan dan dokumen-dokumen pendukungnya kepada DPR pada bulan Agustus tahun sebelumnya. Penyampaian RUU APBN ini biasanya disampaikan pemerintah pusat pada tanggal 16 Agustus sehari menjelang peringatan Hari Kemerdekaan RI.
 - 2) Pembahasan RUU APBN dilakukan sesuai dengan undang-undang yang mengatur susunan dan kedudukan DPR.
 - 3) DPR dapat mengajukan usul yang mengakibatkan perubahan jumlah penerimaan dan pengeluaran dalam RUU APBN.
 - 4) Pengambilan keputusan oleh DPR mengenai RUU APBN dilakukan selambat-lambatnya dua bulan sebelum tahun anggaran yang bersangkutan dilaksanakan dan dituangkan dalam Undang-Undang tentang APBN.
 - 5) APBN yang disetujui oleh DPR terperinci sampai dengan unit organisasi, fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja.
 - 6) Apabila DPR tidak menyetujui RUU APBN, maka pemerintah pusat dapat melakukan pengeluaran setinggi-tingginya sebesar angka APBN tahun anggaran sebelumnya.

Titik kritis pada proses penganggaran sebagai berikut:

- a. Belum diterapkannya analisis standar belanja (ASB) dan standar harga satuan untuk mengukur kewajaran pengalokasian dana dalam menghasilkan *output* tertentu untuk mencapai standar pelayanan minimal.

Analisis standar belanja dan standar harga satuan belum dijadikan alat dalam mengevaluasi RKA yang disampaikan instansi/SKPD sehingga belum menjadi kebutuhan di sebagian besar instansi/pemda. Di samping itu pembuatan standar harga satuan belum dilakukan dengan cara memadai, baik itu metode survei maupun jumlah serta kelayakan penyedia barang/jasa yang disurvei.

- b. Ketidajelasan indikator kinerja *output* dan *outcome*.

Pembuatan dokumen perencanaan dengan menggunakan indikator kinerja *output* dan *outcome* yang tidak spesifik, terukur, *achievable*, relevan, dan berbatas waktu akan mengakibatkan penerjemahan yang salah pada saat pelaksanaan.

- c. Kesalahan penganggaran.

Pada saat proses penganggaran penerjemahan indikator kinerja *output* dan *outcome* yang tidak jelas akan mengakibatkan pembebanan kegiatan dalam mata anggaran yang salah. Kesalahan penganggaran ini akan mengakibatkan kesulitan dalam pelaksanaan sehingga pelaksanaan kegiatan akan memakan waktu yang lebih lama dari yang direncanakan.

- d. Perhitungan anggaran tidak cermat, sehingga selisih tender membengkak.

Hal ini merupakan akibat ketidajelasan indikator *output*, sehingga evaluasi RKA tidak menggunakan analisis standar belanja dan standar harga satuan. Karena proses penganggaran volume yang dianggarkan tidak jelas dan satuan harga juga tidak jelas, instansi/SKPD akan memaksimalkan usaha untuk memperoleh dana yang sebesar-besarnya untuk dianggarkan. Akibatnya akan terdapat sisa anggaran pada akhir tahun yang sebetulnya bisa dimanfaatkan untuk kegiatan yang lain.

- e. Jadwal penganggaran tidak ditaati (baik oleh TAPD maupun DPRD).

Jadwal penganggaran yang telah ditetapkan dan disepakati bersama kadang tidak ditepati hanya karena belum mengakomodir kepentingan sebagian kelompok atau golongan, sehingga mengakibatkan waktu pelaksanaan yang tidak tepat juga.

3. Pelaksanaan Anggaran/Perbendaharaan

Pada pemerintah pusat, pelaksanaan APBN dimulai dengan diterbitkannya Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran/DIPA. Segera setelah suatu tahun anggaran dimulai, DIPA harus segera diterbitkan untuk dibagikan kepada satuan-satuan kerja sebagai pengguna anggaran pada kementerian/lembaga. Seperti pada pemerintah pusat, pemerintah daerah juga harus menempuh cara yang sama dengan sedikit tambahan prosedur. Setelah terbit Peraturan Daerah tentang APBD, SKPD wajib menyusun Dokumen Pelaksanaan Anggaran/DPA. Dengan demikian maka fleksibilitas penggunaan anggaran diberikan kepada pengguna anggaran. DPA disusun secara rinci menurut klasifikasi organisasi, fungsi, program, kegiatan, dan jenis belanja disertai indikator kinerja. Dokumen ini disertai dengan rencana penarikan dana untuk mendanai kegiatan dan apabila dari kegiatan tersebut menghasilkan pendapatan maka rencana penerimaan kas juga harus dilampirkan.

Jika DIPA bagi kementerian/lembaga sudah dapat dijadikan dokumen untuk segera melaksanakan anggaran pemerintah pusat, pada pemerintah daerah masih diperlukan Surat Penyediaan Dana (SPD). SPD merupakan suatu dokumen yang menyatakan tersedianya dana untuk melaksanakan kegiatan. SPD ini diperlukan untuk memastikan bahwa dana yang diperlukan melaksanakan kegiatan sudah tersedia pada saat kegiatan berlangsung. Setelah DPA dan SPD terbit, maka masing-masing satuan kerja wajib melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya.

Ada dua sistem yang terkait dengan pelaksanaan anggaran:

a. Sistem Penerimaan

Seluruh penerimaan negara/daerah harus disetor ke Rekening Kas Umum Negara/Daerah dan tidak diperkenankan digunakan secara langsung oleh satuan kerja yang melakukan pemungutan (azas Bruto). Penerimaan wajib disetor ke Rekening Kas Umum selambat-lambatnya pada hari berikutnya. Dalam rangka mempercepat penerimaan pendapatan, Bendahara Umum Negara/Daerah (BUN/BUD) dapat membuka rekening penerimaan pada bank. Bank yang bersangkutan wajib menyetorkan penerimaan pendapatan setiap sore hari ke Rekening Kas Umum Negara/Daerah.

b. Sistem Pembayaran

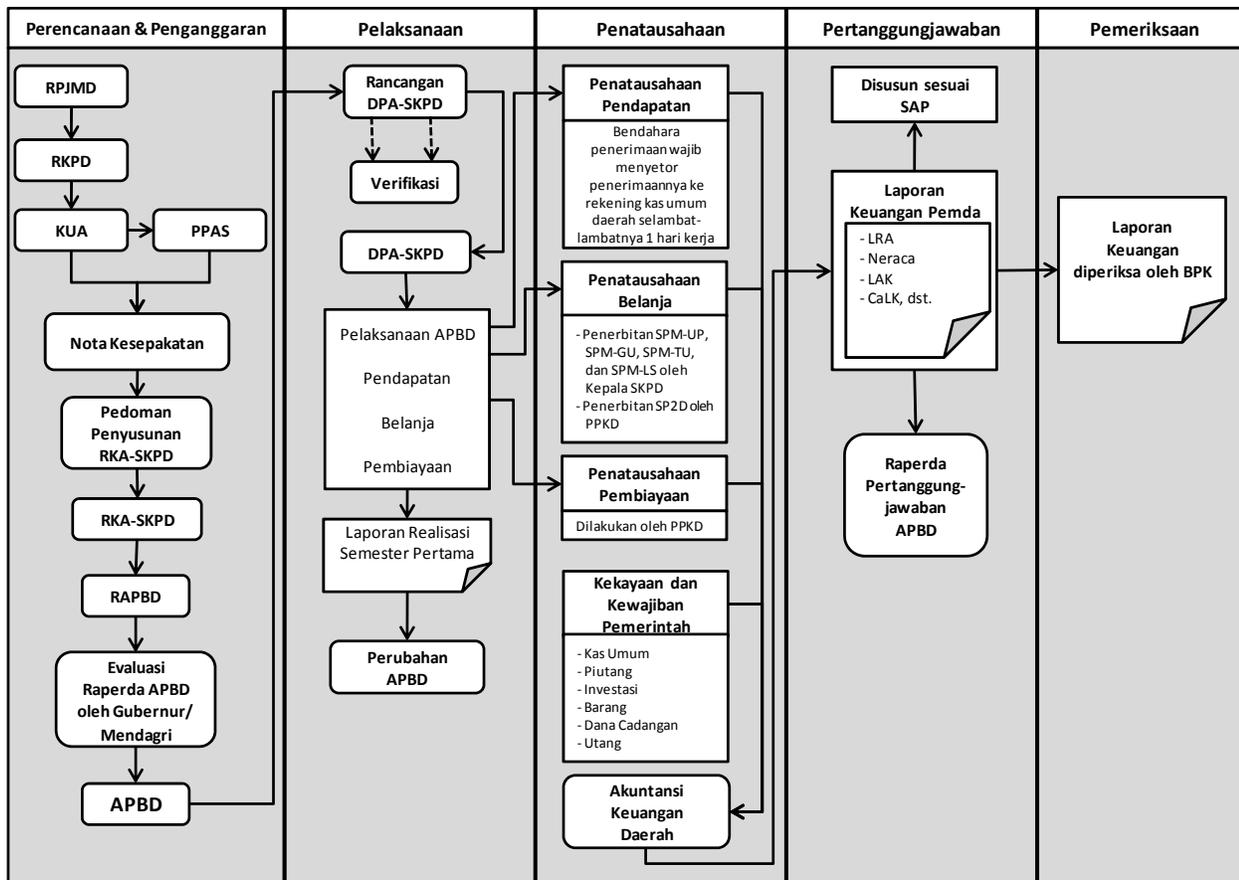
Belanja membebani anggaran negara/daerah setelah barang/jasa diterima. Oleh karena itu terdapat pengaturan yang ketat tentang sistem pembayaran. Dalam sistem pembayaran terdapat dua pihak yang terkait, yaitu Pengguna Anggaran/Barang dan BUN/BUD.

Terdapat dua cara pembayaran, yaitu pembayaran yang dilakukan secara langsung oleh BUN/BUD kepada yang berhak menerima pembayaran atau lebih dikenal dengan sistem langsung (LS). Pembayaran dengan sistem LS dilakukan untuk belanja dengan nilai yang cukup besar atau di atas jumlah tertentu. Cara lainnya adalah dengan menggunakan uang persediaan (UP) melalui bendahara pengeluaran. Pengeluaran dengan UP dilakukan untuk belanja yang nilainya di bawah jumlah tertentu untuk membiayai keperluan sehari-hari perkantoran.

Pelaksanaan anggaran dilakukan dengan mengikuti suatu sistem dan prosedur akuntansi. Sistem ini diperlukan untuk tujuan tiga hal, yaitu:

- a. Untuk menetapkan prosedur yang harus diikuti oleh pihak-pihak yang terkait sehingga jelas pembagian kerja dan tanggung jawab di antara mereka.
- b. Untuk terselenggaranya pengendalian intern demi menghindari penyelewengan.
- c. Untuk menghasilkan laporan keuangan pemerintah yang sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan (SAP).

Berikut adalah siklus pengelolaan keuangan daerah, di mana siklus pelaksanaan merupakan bagian dari siklus pengelolaan keuangan daerah.



Bagan 3.4 Siklus Pengelolaan Keuangan Daerah

Pelaksanaan anggaran atau APBN merupakan kewenangan presiden selaku kepala pemerintah untuk melaksanakan seluruh kebijakan yang telah tertuang dalam undang-undang tersebut.

Pelaksanaan anggaran selanjutnya diatur dalam UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Perbendaharaan negara adalah pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara, termasuk investasi dan kekayaan yang dipisahkan, yang ditetapkan dalam APBN dan APBD. Ruang lingkup perbendaharaan negara meliputi:

- a. Pelaksanaan pendapatan dan belanja negara;
- b. Pelaksanaan pendapatan dan belanja daerah;
- c. Pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran negara;
- d. Pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran daerah;
- e. Pengelolaan kas;

- f. Pengelolaan piutang dan utang negara/daerah;
- g. Pengelolaan investasi dan barang milik negara/daerah;
- h. Penyelenggaraan akuntansi dan sistem informasi manajemen keuangan negara/daerah;
- i. Penyusunan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan APBN/APBD;
- j. Penyelesaian kerugian negara/daerah;
- k. Pengelolaan badan layanan umum (BLU); dan
- l. Perumusan standar, kebijakan, serta sistem, dan prosedur yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara dalam rangka pelaksanaan APBN/APBD.

Dalam langkah operasionalnya, pelaksanaan anggaran selanjutnya diatur dalam keputusan presiden tentang Pedoman Pelaksanaan APBN. Sampai saat ini, ketentuan yang masih berlaku sebagai pedoman pelaksanaan anggaran adalah Keppres Nomor 42 Tahun 2002 tentang Pedoman Pelaksanaan APBN, yang telah diubah dengan Keppres Nomor 72 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Keppres Nomor 42 Tahun 2002 serta Peraturan Presiden nomor 53 tahun 2010. Dalam keputusan presiden tersebut diatur pedoman pelaksanaan anggaran pendapatan, pedoman pelaksanaan anggaran belanja, dan pedoman pelaksanaan anggaran pembiayaan.

Pada pasal 3 UU Nomor 1 Tahun 2004 diatur beberapa asas umum dalam pelaksanaan APBN, antara lain:

- a. Undang-undang tentang APBN merupakan dasar bagi pemerintah pusat untuk melakukan penerimaan dan pengeluaran negara.
- b. Setiap pejabat dilarang melakukan tindakan yang berakibat pengeluaran atas beban APBN, jika anggaran untuk membiayai pengeluaran tersebut tidak tersedia atau tidak cukup.
- c. Semua pengeluaran negara, termasuk subsidi dan bantuan lainnya yang sesuai dengan program pemerintah pusat, dibiayai oleh APBN. Program pemerintah pusat diusulkan di dalam rancangan undang-undang tentang APBN serta disusun sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan pemerintahan negara dan kemampuan dalam

menghimpun pendapatan negara dengan berpedoman kepada rencana kerja pemerintah dalam rangka mewujudkan tercapainya tujuan negara.

- d. Anggaran untuk membiayai pengeluaran yang sifatnya mendesak dan/atau tidak terduga disediakan dalam bagian anggaran tersendiri yang selanjutnya diatur dalam peraturan pemerintah.
- e. Kelambatan pembayaran atas tagihan yang berkaitan dengan pelaksanaan APBN/APBD dapat mengakibatkan pengenaan denda dan/atau bunga. Denda dikenakan kepada penyedia barang/jasa atas keterlambatan penyelesaian pekerjaan, sedang bunga dikenakan kepada pemerintah atas keterlambatan pembayaran.

Adapun titik kritis pada proses pelaksanaan APBN/APBD adalah:

- a. Keterlambatan pelaksanaan kegiatan, sehingga penyerapan rendah.

Tidak dapat dipungkiri jika proses perencanaan dan penganggaran mundur maka akan berakibat pada proses pelaksanaan kegiatan. Selain itu bisa juga disebabkan kegamangan pelaksana kegiatan untuk menjalankan kegiatan karena adanya tekanan dari pihak penyidik terkait pengadaan barang/jasa.

- b. Keraguan aparat dalam memulai kegiatan akibat perencanaan tidak matang.

- c. Banyaknya revisi/pergeseran anggaran.

Perencanaan yang tidak matang mengakibatkan banyak revisi/pergeseran anggaran. Perencanaan sebaiknya dilakukan mendekati realisasi. Hal ini bisa dilakukan dengan survei kepada calon penerima manfaat.

- d. Penjadwalan kegiatan tidak tepat.

Jadwal pelaksanaan kegiatan sering berubah-ubah disebabkan seringnya revisi/pergeseran anggaran.

4. Pengawasan

Dalam penjelasan UU No. 15 Tahun 2004, antara lain dinyatakan bahwa untuk mewujudkan perencanaan yang komprehensif, BPK dapat memanfaatkan hasil pekerjaan

aparatus pengawasan intern pemerintah (APIP). Hal ini memperlihatkan strategisnya peran pengawasan sistem pengelolaan keuangan negara.

Selain itu, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), APIP juga berfungsi untuk memperkuat dan menunjang efektivitas SPIP, sehingga dalam hal ini APIP dapat melakukan pengawasan intern melalui:

- a. Audit, adalah proses identifikasi masalah, analisis, dan evaluasi bukti yang dilakukan secara independen, obyektif, dan profesional berdasarkan standar audit, untuk menilai kebenaran, kecermatan, kredibilitas, efektivitas, efisiensi, dan keandalan informasi pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah.

Audit internal terbagi atas dua jenis, yaitu:

- 1) Audit kinerja, merupakan audit atas pengelolaan keuangan negara dan pelaksanaan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah yang menilai aspek kehematan, efisiensi, dan efektivitas. Audit kinerja atas pengelolaan keuangan negara antara lain:
 - a) Audit atas penyusunan dan pelaksanaan anggaran;
 - b) Audit atas penerimaan, penyaluran, dan penggunaan dana; dan
 - c) Audit atas pengelolaan aset dan kewajiban.

Sedangkan audit kinerja atas pelaksanaan tugas dan fungsi antara lain audit atas pencapaian sasaran dan tujuan kegiatan.

- 2) Audit dengan tujuan tertentu, mencakup audit yang tidak termasuk dalam audit kinerja, antara lain audit investigatif, audit atas penyelenggaraan SPIP, dan audit atas hal-hal lain di bidang keuangan.
- b. Reviu, adalah penelaahan ulang bukti-bukti suatu kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan penyusunan laporan keuangan pemerintah, APIP berfungsi untuk melakukan reviu laporan keuangan pemerintah baik Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP), Laporan Keuangan Kementerian Negara/Lembaga (LKKL) dan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) sebelum diserahkan kepada BPK untuk diperiksa.

- c. Evaluasi, adalah membandingkan hasil atau prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan, dan menentukan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan.
- d. Pemantauan, adalah proses penilaian kemajuan suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- e. Kegiatan pengawasan lainnya, antara lain berupa sosialisasi mengenai pengawasan, pendidikan dan pelatihan pengawasan, pembimbingan dan konsultasi, pengelolaan hasil pengawasan, dan pemaparan hasil pengawasan.

Kegiatan audit, reviu, evaluasi, dan pemantauan merupakan kegiatan yang berkaitan langsung dengan penjaminan kualitas (*quality assurance*) penyelenggaraan fungsi pemerintah.

APIP sering juga disebut auditor internal dan bertanggung jawab terhadap pemerintah. BPKP bertanggung jawab terhadap Presiden, inspektorat jenderal bertanggung jawab terhadap menteri/ketua lembaga, inspektorat provinsi bertanggung jawab terhadap gubernur dan inspektorat kabupaten/kota bertanggung jawab terhadap bupati/walikota. Hasil pengawasan yang dilakukan harus dilaporkan dan diserahkan kepada pimpinan masing-masing. Namun, walaupun demikian, dalam pelaksanaan tugas pengawasan, APIP harus independen, obyektif, menaati kode etik, dan sesuai dengan standar audit/pengawasan.

Selain pengawasan yang dilakukan oleh APIP, pengawasan juga dapat dilakukan oleh DPR/DPRD. Namun, pengawasan keuangan negara/daerah yang dilakukan oleh DPR/DPRD memiliki nilai yang sangat strategis, khususnya dalam menjamin terlaksananya kebijakan keuangan negara/daerah secara ekonomis, efisien, efektif, transparan, dan akuntabel. Misalnya, melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan undang-undang, peraturan pemerintah, dan peraturan perundang-undangan lainnya, baik yang berkaitan dengan

APBN/APBD serta kebijakan pemerintah lainnya dalam melaksanakan program pembangunan.

5. Pemeriksaan

Pemerintah pusat dan daerah mengemban amanat untuk menjalankan tugas pemerintahan. Untuk penyelenggaraan fungsi pemerintahan tersebut, pemerintah memungut berbagai macam jenis pendapatan dari rakyat, kemudian membelanjakannya untuk penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka pelayanan kepada rakyat. Dalam hal ini kedudukan pemerintah adalah sebagai agen dari rakyat, sedangkan rakyat sebagai prinsipal. Sebagai agen, pemerintah wajib mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangannya kepada rakyat yang diwakili oleh DPR/DPRD.

Dalam pola hubungan antara Pemda sebagai agen dan DPRD sebagai wakil dari prinsipal, terdapat ketidakseimbangan pemilikan informasi. Lembaga perwakilan tidak mempunyai informasi penuh apakah laporan pertanggungjawaban atas pengelolaan keuangan daerah oleh eksekutif telah mencerminkan kondisi yang sesungguhnya, apakah telah sesuai peraturan perundang-undangan, menerapkan sistem pengendalian intern secara memadai, dan mengungkapkan secara paripurna. Oleh karena itu, diperlukan pihak yang kompeten dan independen untuk menguji laporan pertanggungjawaban tersebut. Sesuai dengan Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Tanggung Jawab dan Pengelolaan Keuangan Negara, lembaga yang berwenang untuk melakukan pemeriksaan atas laporan pertanggungjawaban tersebut adalah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).

Dalam pelaksanaan tugas pemeriksaan, BPK memiliki kebebasan dan kemandirian dalam ketiga tahap pemeriksaan, yakni perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan hasil pemeriksaan. Kebebasan dalam tahap perencanaan mencakup kebebasan dalam menentukan obyek yang akan diperiksa, kecuali pemeriksaan yang obyeknya telah diatur tersendiri dalam undang-undang, atau pemeriksaan berdasarkan permintaan khusus dari lembaga perwakilan (DPR/DPRD). Sementara itu kebebasan dalam penyelenggaraan kegiatan pemeriksaan antara lain meliputi kebebasan dalam penentuan waktu pelaksanaan dan metode pemeriksaan, termasuk metode pemeriksaan yang bersifat investigatif. Selain itu, kemandirian BPK dalam pemeriksaan keuangan negara mencakup ketersediaan sumber daya manusia, anggaran, dan sarana pendukung lainnya yang memadai.

Untuk menjamin kelancaran pelaksanaan pemeriksaan dan tercapainya tujuan pemeriksaan, BPK dapat memanfaatkan hasil pemeriksaan aparat pengawasan intern pemerintah (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan/BPKP, inspektorat kementerian atau inspektorat daerah), memerhatikan masukan dari pihak lembaga perwakilan, serta informasi dari berbagai pihak, termasuk dari rakyat. Selain itu, BPK juga diberikan kewenangan untuk mendapatkan data, dokumen, dan keterangan dari pihak yang diperiksa, kesempatan untuk memeriksa secara fisik setiap aset yang berada dalam pengurusan pejabat instansi yang diperiksa, termasuk melakukan penyegelan untuk mengamankan uang, barang, dan/atau dokumen pengelolaan keuangan negara pada saat pemeriksaan berlangsung.

Pemeriksaan yang dilakukan BPK dapat berupa pemeriksaan keuangan, pemeriksaan kinerja, dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu. Pemeriksaan keuangan akan menghasilkan opini. Pemeriksaan kinerja akan menghasilkan temuan, kesimpulan, dan rekomendasi, sedangkan pemeriksaan dengan tujuan tertentu akan menghasilkan kesimpulan. Berkaitan dengan pertanggungjawaban keuangan negara, pemeriksaan BPK dilakukan dalam rangka pemberian opini tentang tingkat kewajaran informasi yang disajikan dalam laporan keuangan pemerintah. Opini merupakan pernyataan profesional pemeriksa mengenai kewajaran informasi keuangan yang disajikan dalam laporan keuangan pemerintah. Adapun opini yang diberikan pemeriksa sebagai hasil pemeriksaan tersebut terdiri dari 4 (empat) jenis, yaitu:

- a. Wajar tanpa pengecualian (*unqualified opinion*);
- b. Wajar dengan pengecualian (*qualified opinion*);
- c. Tidak wajar (*adverse opinion*);
- d. Menolak memberikan pendapat atau tidak menyatakan pendapat (*disclaimer* atau *no opinion*).

Penetapan opini oleh BPK didasarkan pada kriteria berikut.

- Kesesuaian dengan SAP
- Kecukupan pengungkapan (*adequate disclosures*)
- Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan
- Efektivitas sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP)

Hasil setiap pemeriksaan yang dilaksanakan oleh BPK disusun dan disajikan dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) untuk disampaikan kepada DPR/DPRD/DPD, kecuali yang memuat rahasia negara. LHP atas laporan keuangan selambat-lambatnya disampaikan kepada legislatif 2 (dua) bulan setelah diterimanya laporan keuangan dari pemerintah. Dalam rangka transparansi dan partisipasi publik, LHP yang telah disampaikan kepada legislatif dinyatakan terbuka untuk umum. Dengan demikian, masyarakat dapat mengetahui sekaligus menilai hasil pemeriksaan atas laporan keuangan pemerintah tersebut.

Adapun titik kritis proses pemeriksaan adalah belum optimalnya revidi dan pemeriksaan oleh inspektorat disebabkan beberapa hal, di antaranya:

- a. Belum adanya SDM yang memahami manfaat dan cara melakukan revidi laporan keuangan.
- b. Belum ada SDM yang memahami manfaat dan cara melakukan pemeriksaan dengan tujuan tertentu.
- c. Inspektorat lebih fokus pada audit reguler yang mencakup semua aspek, daripada audit dengan tujuan tertentu.
- d. Paradigma perubahan auditor intern.

6. Pertanggungjawaban

Pemerintah wajib mempertanggungjawabkan pelaksanaan APBN/APBD, baik dalam bentuk laporan keuangan (*financial accountability*) maupun laporan kinerja (*performance accountability*). Laporan keuangan disusun dan disajikan sesuai dengan standar akuntansi pemerintahan (SAP), sedangkan laporan kinerja disusun sesuai dengan peraturan pemerintah yang mengatur tentang laporan kinerja instansi pemerintah.

Pertanggungjawaban atas pelaksanaan APBN/APBD berupa laporan keuangan. Laporan keuangan yang disampaikan ke DPR/DPRD adalah laporan keuangan yang telah diperiksa oleh BPK. Laporan keuangan yang telah diaudit ini selambat-lambatnya disampaikan kepada DPR/DPRD selambat-lambatnya 6 bulan setelah tahun anggaran berakhir. Laporan keuangan tersebut setidaknya-tidaknya terdiri dari:

- a. Laporan Realisasi Anggaran,
- b. Neraca,
- c. Laporan Arus Kas, dan
- d. Catatan atas Laporan Keuangan.

Laporan keuangan sebagaimana di atas disampaikan ke DPR/DPRD dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan keuangan selama satu tahun anggaran. Selain laporan keuangan, juga dilampirkan ikhtisar laporan keuangan perusahaan negara/daerah dan satuan kerja lainnya yang pengelolaannya diatur secara khusus, seperti badan layanan umum (BLU).

Adapun titik kritis proses pertanggungjawaban adalah terlambatnya penyampaian pertanggungjawaban yang merupakan *output* akhir dari siklus pengelolaan keuangan, disebabkan terlambatnya proses sebelumnya. Selain itu prosedur yang terlalu panjang dalam rangka penerbitan laporan pertanggungjawaban dan lemahnya komitmen para pengambil keputusan dalam rangka penerbitan laporan pertanggungjawaban juga merupakan penyebab terlambatnya pemenuhan jadwal pertanggungjawaban.

B. RISIKO PENGELOLAAN KEUANGAN

Dari siklus di atas dapat diidentifikasi risiko pengelolaan pada setiap tahap yaitu:

1. Perencanaan

- a. Proses penganggaran tidak sesuai jadwal/waktu yang telah ditetapkan.
- b. Proses penganggaran tidak melibatkan seluruh pemakai anggaran.
- c. Penganggaran disusun tidak berdasarkan program.
- d. Penganggaran tidak melihat pada proses pencapaian visi dan misi organisasi.
- e. Tidak ada personil atau tim yang menguji *alignment* perencanaan.
- f. Tidak tepatnya penggunaan asumsi-asumsi dalam penganggaran.
- g. Pihak-pihak yang seharusnya terlibat dalam penyusunan rencana keuangan belum benar-benar terlibat.

- h. Tidak terdapat fleksibilitas keuangan yang tepat.
- i. Pegawai terkait pengelolaan keuangan tidak diikutkan pelatihan.

2. Pelaksanaan

- a. Pengajuan anggaran tidak sesuai aturan yang berlaku.
- b. *Outcome* organisasi tidak bernilai strategis bagi masyarakat luas.
- c. Tim negosiasi anggaran adalah orang-orang yang belum memahami nilai strategis *outcome* organisasi bagi masyarakat luas.
- d. Sistem perencanaan *cash flow* tidak cocok dengan kondisi organisasi.
- e. Pegawai pengelolaan keuangan tidak diikutkan pelatihan.
- f. Prosedur pembayaran tidak mensyaratkan transfer rekening.
- g. Pejabat yang berwenang mencatat dan mengotorisasi pengeluaran uang dijabat orang yang sama.
- h. Pertanggungjawaban uang muka tidak sesuai dengan ketentuan.
- i. Tidak dilakukan rotasi pegawai di unit kerja keuangan.
- j. Tidak terdapat mekanisme saling periksa antar penerima tembusan dokumen.

3. Pertanggungjawaban

- a. Penyusun laporan keuangan tidak kompeten.
- b. Penyusun laporan keuangan belum memahami standar akuntansi pemerintah.
- c. Format laporan keuangan belum dipahami oleh penyusun laporan.
- d. Sistem laporan belum terkomputerisasi.
- e. Verifikasi data *input* tidak dilakukan dengan tepat.
- f. Proses penyusunan laporan tidak dilakukan reviu bertahap.

C. TUJUAN PENGELOLAAN KEUANGAN

Keuangan publik mempelajari proses pengambilan keputusan oleh pemerintah, karena setiap keputusan berpengaruh pada ekonomi dan keuangan rumah tangga dan swasta. Sehingga, penting untuk mengembangkan model-model ekonomi yang membantu menjelaskan: arti alokasi sumber daya yang efisien atau optimal, arti keadilan, danantisipasi akibat finansial maupun ekonomi atas suatu keputusan publik. Dengan demikian, fokus keuangan publik adalah mempelajari pendapatan/belanja pemerintah dan menganalisis implikasi dari kegiatan pendapatan/belanja pada alokasi sumber daya, distribusi pendapatan, dan stabilitas ekonomi.

~

Bab IV

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Indikator Keberhasilan

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu menjelaskan hubungan manajemen SDM dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

A. AKTIVITAS DALAM SUMBER DAYA MANUSIA

Pengertian sumber daya manusia meliputi :

1. Manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
2. Potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi, karena efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia didasarkan pada empat prinsip:

1. Sumber daya manusia adalah hal paling penting yang dimiliki organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai jika peraturan, kebijaksanaan, dan prosedur yang berkaitan dengan manusia dalam organisasi tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi serta perencanaan strategis.

3. Kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur akan memberikan pengaruh besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Karena itu kultur harus ditegakkan, artinya nilai organisasi mungkin perlu diubah atau ditegakkan, diupayakan secara terus menerus untuk diterima dan dipatuhi mulai dari puncak.
4. Manajemen manusia berhubungan dengan mengintegrasikan semua anggota organisasi agar terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen sumber daya manusia, dalam konteks organisasi, terdiri dari beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan, yaitu perencanaan sumber daya manusia, kesetaraan kesempatan kerja, pengangkatan pegawai, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi dan tunjangan kesehatan, keselamatan dan keamanan, hubungan karyawan dan buruh atau manajemen. Semua pimpinan yang bertanggung jawab atas sumber daya manusia harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan eksternal, yaitu hukum, politik, ekonomi, sosial, kebudayaan, dan teknologi ketika membahas sumber daya manusia.



Bagan 4.1 Aktivitas dalam Manajemen SDM

1. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia

Melalui perencanaan, pimpinan mengantisipasi kekuatan yang akan memengaruhi ketersediaan karyawan dan tuntutan di masa depan. Memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) adalah penting guna memberi informasi yang akurat dan tepat. Sebagai bagian dari usaha mempertahankan daya saing organisasi, harus ada analisis dan penilaian efektivitas sumber daya manusia. Karyawan harus dimotivasi dengan baik dan bersedia tinggal bersama organisasi selama jangka waktu yang wajar.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja bersifat integral dengan manajemen sumber daya manusia. Contoh: rencana strategis sumber daya manusia harus menjamin ketersediaan perbedaan individu yang memadai untuk memenuhi persyaratan tindakan afirmatif.

3. Pengangkatan Karyawan

Tujuan pengangkatan karyawan adalah membuat ketersediaan memadai atas individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan karyawan, analisis pekerjaan merupakan dasar fungsi pengangkatan karyawan. Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan disiapkan untuk digunakan ketika merekrut pelamar. Proses seleksi dilakukan untuk memilih individu berkualifikasi dalam mengisi lowongan pekerjaan di organisasi.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan sumber daya manusia juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan pelatihan ulang secara terus menerus untuk menyesuaikan dengan perubahan teknologi. Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk pengawas dan pimpinan, juga penting demi menyiapkan organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan. Perencanaan karier menyebutkan arah dan aktivitas bagi karyawan ketika mereka berkembang dalam organisasi. Menilai bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan merupakan fokus manajemen kinerja.

5. **Kompensasi dan Tunjangan**

Kompensasi memberi penghargaan kepada karyawan atas melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka. Program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas sebaiknya mulai digunakan. Sementara itu, kenaikan biaya tunjangan yang cepat, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi masalah utama.

6. **Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan**

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan karyawan adalah sangat penting. Secara global berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Persoalan tradisional keselamatan fokus pada pencegahan kecelakaan di tempat kerja. Melalui fokus kesehatan yang lebih luas, seperti program bantuan karyawan, manajemen sumber daya manusia membantu mempertahankan karyawan yang sebenarnya berkinerja memuaskan ketika yang bersangkutan mengalami penyalahgunaan obat dan masalah lain. Program peningkatan kesehatan berperan dalam menaikkan kualitas hidup karyawan. Selain kesehatan, keamanan juga penting, sehubungan dengan jumlah tindakan kekerasan yang meningkat di tempat kerja.

7. **Hubungan Karyawan dan Karyawan/Manajemen**

Hubungan antara pimpinan dan karyawan harus ditangani secara efektif. Apakah karyawan diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Mengembangkan, mengomunikasikan, dan memperbaharui kebijakan dan prosedur sumber daya manusia sangat penting agar pimpinan dan karyawan tahu apa yang diharapkan. Dalam beberapa organisasi, hubungan serikat pekerja dengan manajemen harus disampaikan dengan baik.

Manajemen sumber daya manusia di sektor publik berusaha mengungkap manusia sebagai sumber daya seutuhnya dalam konsepsi pembangunan bangsa yang utuh dan menyeluruh. Masalah yang dihadapi semakin kompleks karena manajemen harus menghadapi kemajuan teknologi, pembatasan berbagai peraturan pemerintah, pertumbuhan persaingan nasional dan internasional (globalisasi), tuntutan peningkatan perhatian pegawai, dan sebagainya. Faktor

organisasional, seperti semakin tingginya tingkat pendidikan pegawai, peningkatan heterogenitas angkatan kerja, pelonjakan biaya personalia, dan penurunan produktivitas merupakan masalah manajemen sumber daya manusia yang mendapat perhatian besar dalam organisasi efektif.

Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru agar pegawai dapat mempertahankan produktivitas yang tinggi serta mengembangkan potensinya supaya memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Di sisi lain pimpinan dituntut lebih profesional agar mampu melayani publik dengan efisien dan menimbulkan kepuasan serta keadilan masyarakat. Tugas seorang pimpinan adalah mengintegrasikan variabel organisasi dan sumber daya manusia ke dalam sebuah sistem sosio teknik secara efektif. Pimpinan juga dituntut mampu mengarahkan sikap pegawainya dan memberi dorongan untuk mencapai sasaran organisasi melalui mekanisme pengarahan serta berupaya memadukan antara manusia dan teknologi ke dalam fungsionalisasi sebuah sistem melalui proses pengorganisasian dan desain pegawai.

B. RISIKO SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam organisasi. Semakin tinggi komponen jasa yang ditawarkan organisasi, semakin tinggi nilai dan peran SDM. Artinya, semua organisasi publik sangat bergantung pada kualitas, kompetensi, dan profesionalisme SDM-nya. *Brand name* yang diusung organisasi publik sangat ditentukan oleh kondisi kinerja mereka. Oleh karenanya, peran SDM perlu dikelola dengan sentuhan manajemen risiko SDM.

Mengingat kondisi perekonomian makro dan mikro yang tidak stabil, serta kondisi eksternal lain, kajian manajemen risiko SDM perlu ditelaah lebih dalam. Apalagi jika mengingat SDM sebagai aset yang bernilai mahal bagi perusahaan/organisasi. Di samping itu, perlu dipikirkan juga faktor internal SDM sendiri, agar kondisi mereka tidak menimbulkan risiko bagi perusahaan/ organisasi. Untuk menentukan risiko diperlukan adanya ukuran atau nilai batas minimal agar SDM tersebut dapat disebut menimbulkan risiko.

Risiko yang ditimbulkan SDM perlu dikelola agar jangan sampai mereka menimbulkan kerugian, baik finansial, reputasi perusahaan, maupun sampai merugikan *brand name*. Manajemen risiko merupakan salah satu cara untuk mengatasi hal tersebut. Agar tidak menimbulkan risiko, SDM perlu dikelola secara profesional dengan memerhatikan kaidah-kaidah yang ada dalam

manajemen SDM. Pada model pendekatan tradisional, risiko yang ditimbulkan oleh SDM hanya berkisar pada kematian, tuntutan hukum, dan upah.

Ada lima indikator keberhasilan pengelolaan SDM:

1. **Tingkat produktivitas.** Semakin tinggi produktivitas semakin baik tingkat keberhasilan pengelolaan SDM. Tingkat produktivitas yang baik perlu dilihat dengan menggunakan patokan atau *benchmark* terhadap organisasi lain dan dengan melihat pertumbuhan tingkat produktivitasnya.
2. **Tingkat perputaran karyawan.** Semakin rendah perputaran karyawan (*turnover*) berarti pengelolaan SDM semakin baik. Perputaran karyawan yang tinggi mengindikasikan adanya komponen dalam kesepakatan transaksi yang tidak dapat terpenuhi.
3. **Tingkat mangkir.** Semakin tinggi kemangkiran (*absentism*) berarti semakin rendah kualitas pengelolaan SDM. Tingkat mangkir yang tinggi merupakan akibat dari rusaknya suasana kerja yang kondusif.
4. **Tingkat kepuasan.** Tingkat kepuasan juga menjadi ukuran penting dalam pengelolaan SDM. Setiap karyawan, dalam membuat transaksi pertukaran dengan organisasi, memiliki ekspektasi tertentu. Pencapaian tersebut menjadi sumber kepuasan karyawan.
5. **Tingkat kewargaan karyawan.** Kewargaan karyawan (*employee citizenship*) merupakan ukuran seberapa jauh seorang karyawan menunjukkan sikap dan perilakunya sebagai warga organisasi yang baik. Semakin baik karyawan memenuhi transaksi, bahkan memaksimalkan nilai transaksi, semakin baik pengelolaan SDM dalam organisasi.

Ada beberapa kepentingan manajemen dalam mengelola risiko yang terkait dengan SDM, antara lain:

1. **Efisiensi biaya.** Kegagalan mengelola SDM bukan saja berarti ketidakberhasilan mencapai keempat indikator di atas dengan baik, tetapi juga pemborosan biaya.
2. **Tanggung jawab instansi.** Manajemen perlu menunjukkan tanggung jawabnya kepada karyawan agar mereka mencapai tingkat keberhasilan yang tinggi.

3. **Masalah legal.** Persyaratan hukum juga menjadi pertimbangan penting, yaitu peraturan yang secara ketat mengatur organisasi, antara lain, menyangkut kesehatan dan keselamatan pegawai.
4. **Citra instansi.** Citra instansi yang baik sering kali merupakan hasil dari pengelolaan SDM yang baik. Ada beberapa faktor selain kesejahteraan yang bisa mengungkit citra instansi, misalnya kebebasan berinovasi, hubungan antar pegawai, dan nilai-nilai perusahaan yang dianut dan dikembangkan perusahaan.

Probabilitas pemicu terjadinya risiko bisa disebabkan:

- kondisi SDM yang bersangkutan,
- kondisi sistem dan sarana, dan
- kondisi pasar tenaga kerja.

Dampak terhadap eksposur bisa diukur berdasarkan dimensi:

- potensi kerugian,
- tambahan biaya, dan
- pemenuhan kebutuhan.

Kemungkinan kejadian risiko yang berkaitan dengan kondisi SDM terdiri dari: kemungkinan rendahnya tingkat kesehatan, kemungkinan tingkat kematian, dan pengaruh usia.

1. **Rendahnya Tingkat Kesehatan**

Rendahnya tingkat kesehatan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kondisi atau kebersihan kerja. Selain kondisi kerja, rendahnya tingkat kesehatan juga dipengaruhi oleh suasana kerja. Kondisi kesehatan yang paling buruk adalah jika karyawan mengalami kecelakaan sampai cacat. Semakin tinggi tingkat kecelakaan dan tingkat cacat, semakin buruk pengelolaan SDM di perusahaan yang bersangkutan.

Rendahnya tingkat kesehatan juga bisa diindikasikan dengan akses ke pusat kesehatan. Oleh karena itu, banyak perusahaan mengembangkan klinik untuk memudahkan

karyawan mendapat perawatan. Harapannya, pengawasan dan penanggulangan masalah kesehatan dapat dilakukan dengan cepat dan efisien.

2. **Tingkat Kematian**

Tingkat kematian SDM tidak selalu dikaitkan dengan kondisi perusahaan tertentu. Tingkat kematian terkait dengan tingkat kesehatan secara nasional.

3. **Pengaruh Usia**

Usia SDM antara 30 sampai 45 tahun dianggap sebagai usia paling produktif. Pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan stamina dan fisik sangat tergantung pada usia. Berbeda dengan pekerjaan yang menuntut mental, pemikiran, dan pengalaman, justru semakin baik dengan matangnya usia.

4. **Sistem dan Sarana**

Pemenuhan kebutuhan berdampak pada dua hal: peningkatan motivasi dan peningkatan kepuasan. Sistem dan sarana yang berhasil meningkatkan motivasi adalah sistem dan sarana yang bisa meningkatkan produktivitas karyawan. Peningkatan kepuasan menyebabkan karyawan tidak mengeluh, tidak keluar kerja, tidak mangkir, tetapi tidak diimbangi dengan peningkatan kerja. Sistem dan sarana yang baik juga perlu untuk mendukung kelancaran pekerjaan.

5. **Kondisi Pasar Tenaga Kerja**

Kondisi pasar tenaga kerja ikut memengaruhi pencapaian kinerja pengelolaan SDM. Resesi ekonomi, misalnya berdampak dua sisi yang saling bertentangan pada karyawan. Di satu sisi, menyebabkan naiknya tingkat pengangguran. Tetapi di sisi lain, resesi juga berarti turunnya daya beli masyarakat termasuk daya beli karyawan. Lebih parah lagi, karyawan justru dihantui oleh ketakutan kemungkinan PHK akibat resesi.

Pengangguran sukarela adalah keadaan tidak bekerja karena keinginan yang bersangkutan. Pengangguran yang kedua adalah pengangguran friksional. Seseorang menganggur dalam kategori ini apabila dia keluar pekerjaan dan sedang mencari pekerjaan lain. Pengangguran jenis ketiga adalah pengangguran musiman (siklis) terjadi

karena perubahan kondisi ekonomi yang menyebabkan menurunnya kebutuhan tenaga kerja. Pengangguran jenis keempat, pengangguran struktural atau teknologi, terjadi karena keahlian karyawan atau pencari kerja tidak lagi cocok dengan tuntutan pekerjaan yang ditawarkan pasar tenaga kerja.

Namun, perusahaan tetap perlu mencatat, apapun bentuk PHK dan membuat seseorang menganggur, tetap ada biaya yang harus ditanggung perusahaan. Paling tidak ada dua jenis biaya: langsung dan tidak langsung. Biaya langsung berupa pesangon. Biaya tidak langsung berupa usaha untuk mendapatkan dan membina karyawan baru sehingga dia memiliki kompetensi yang setara dengan karyawan yang keluar.

Risiko multi kompleks sering dihadapi organisasi, mulai dari yang sederhana sampai rumit, seperti:

- a. Risiko lemahnya manajemen SDM
- b. Risiko suksesi manajemen
- c. Risiko kehilangan pekerja profesional
- d. Risiko konflik karyawan
- e. Risiko kesehatan dan keselamatan kerja
- f. Risiko kecurangan
- g. Risiko kelalaian, dll

6. Dampak Risiko

Organisasi perlu menetapkan ukuran eksposur dari setiap risiko agar dapat mengukur besarnya dampak bila benar-benar terjadi. Biasanya, organisasi lebih suka menggunakan ukuran eksposur dalam bentuk Rupiah selama bisa dirupiahkan.

Sebagai alternatif, ada tiga pendekatan dalam merupiahkan risiko. Pertama, organisasi dapat menggunakan ukuran besarnya kehilangan pendapatan bila suatu risiko terjadi. Kedua, organisasi dapat menggunakan ukuran biaya yang harus dikeluarkan untuk mengembalikan kondisi akibat risiko. Ketiga, organisasi dapat menggunakan premi asuransi sebagai ukuran, untuk risiko-risiko yang dapat diasuransikan.

Menghadapi risiko SDM tentu saja perusahaan harus melakukan upaya-upaya yang efektif, antara lain :

- a. Memiliki tim manajemen yang kuat.
- b. Menyiapkan SDM untuk suksesi.
- c. Melarang para eksekutif bekerja rangkap.
- d. Sistem insentif/penghargaan dan *punishment* yang efektif.
- e. Menyiapkan *job description, job specification, performance appraisal* yang baik.
- f. Komunikasi yang efektif antara pimpinan dengan bawahan.
- g. Pelayanan kesehatan dan sistem keselamatan kerja yang memadai.

C. TUJUAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Tujuan dasar pengelolaan sumber daya manusia adalah:

1. Membangun kapabilitas untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, bertanggung jawab, dan bermotivasi tinggi. Karyawan diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.
2. Memberi pemahaman arah dalam lingkungan yang kadang bergejolak, agar kebutuhan organisasi dan individu serta kebutuhan bersama karyawan dapat bertemu dengan pengembangan dan penerapan kebijakan dan program sumber daya manusia yang masuk akal serta praktis.

~

Bab V

MANAJEMEN ASET

Indikator Keberhasilan

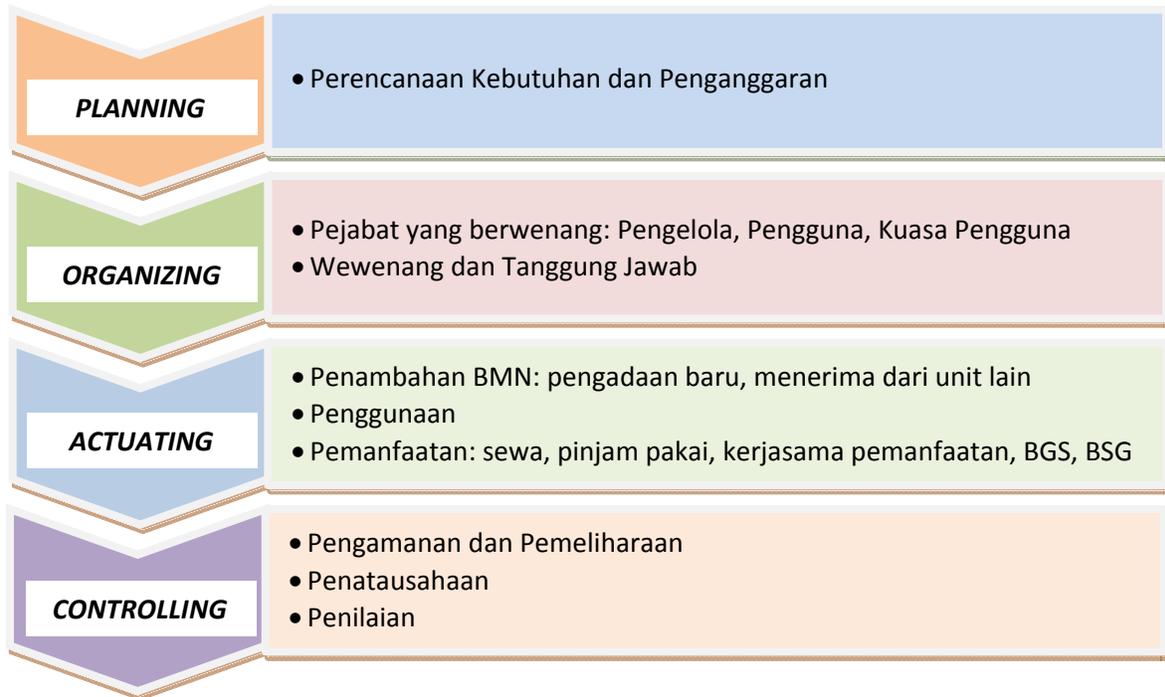
Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu menjelaskan hubungan manajemen aset dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dalam sektor publik, barang milik organisasi telah diatur pengelolaannya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.

Sesuai dengan pasal 48 ayat (2) dan penjelasan atas pasal 49 ayat (6) UU No. 1 Tahun 2004, pengelolaan BMN meliputi perencanaan kebutuhan, tata cara penggunaan, pemanfaatan, pemeliharaan, penatausahaan, penilaian, penghapusan dan pemindahtanganan, serta penjualan barang melalui pelelangan dan pengecualiannya. Rumusan tersebut merupakan siklus minimal atas seluruh mata rantai siklus pengelolaan BMN (*asset management cycle*).

A. SIKLUS PENGELOLAAN BMN

Siklus pengelolaan BMN meliputi kegiatan *planning, organizing, actuating, controlling* sebagaimana bagan 5.1 berikut.



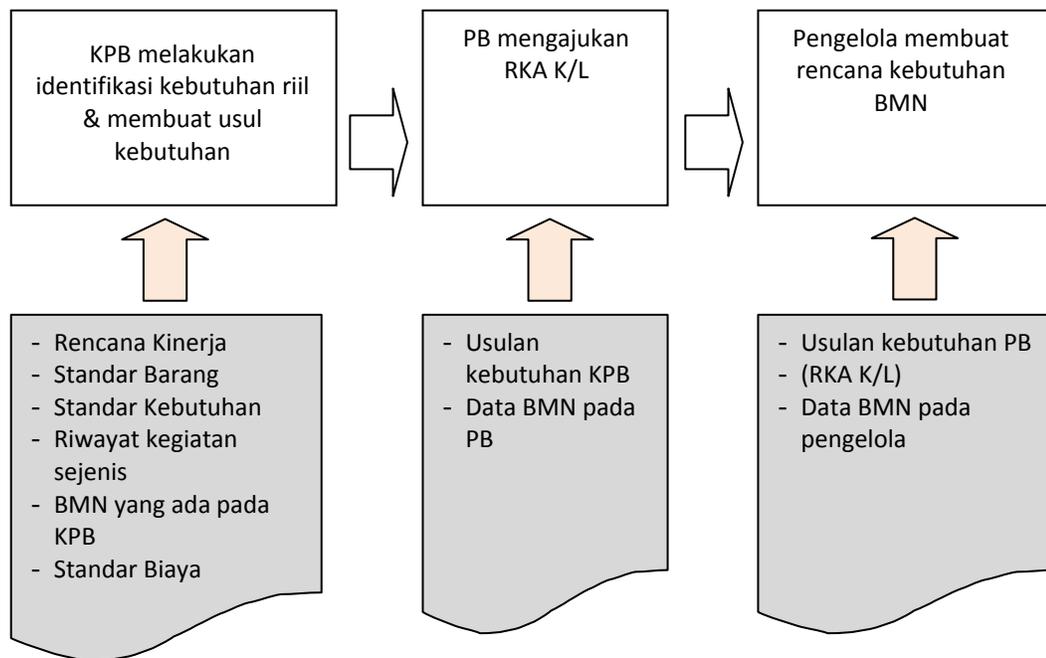
Sumber: Modul Diklat Pengelolaan BMN 2011

Bagan 5.1 Siklus Pengelolaan BMN

1. *Planning*

Kegiatan *planning* meliputi perencanaan kebutuhan dan penganggaran kebutuhan barang. Perencanaan kebutuhan barang adalah kegiatan merumuskan rincian pengadaan barang yang akan datang sebagai dasar penyusunan anggaran kementerian negara/lembaga. Perencanaan kebutuhan meliputi perencanaan kebutuhan pengadaan dan pemeliharaan barang. Perencanaan kebutuhan dan pemeliharaan BMN disusun dalam rencana kerja dan anggaran kementerian negara/lembaga (RKA KL) setelah memerhatikan ketersediaan barang serta data barang yang ada pada pengelola maupun pengguna barang. Perencanaan kebutuhan BMN berpedoman pada standar barang, standar kebutuhan, dan standar harga yang ditetapkan oleh pengelola barang.

Secara garis besar tahap perencanaan kebutuhan digambarkan dalam bagan 5.2.



Bagan 5.2 Tahap Perencanaan Kebutuhan

Rencana penganggaran pengadaan barang/jasa, terdiri atas: biaya barang/jasa itu sendiri, biaya pendukung, dan biaya administrasi yang diperlukan untuk proses pengadaan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

2. *Organizing*

Organizing berhubungan dengan struktur organisasi, pejabat yang terkait, wewenang, dan tanggung jawabnya. Pejabat yang terkait dalam pengelolaan barang adalah pengelola barang, pengguna barang, serta kuasa pengguna barang.

3. *Actuating*

Actuating merupakan realisasi perencanaan kebutuhan, yang dapat diklasifikasi dalam empat kegiatan, yaitu:

a. **Kegiatan Penambahan BMN**

Penambahan BMN dapat berasal dari pengadaan baru atau diperoleh dari unit kerja lain.

b. **Kegiatan Penggunaan BMN**

Yaitu kegiatan pengguna barang dalam mengelola dan menatausahakan barang sesuai tupoksi kementerian/lembaga.

c. **Kegiatan Pemanfaatan BMN**

Yaitu memaksimalkan pendayagunaan BMN yang tidak digunakan untuk tupoksi kementerian/lembaga.

d. **Kegiatan Pengurangan BMN**

Yaitu kegiatan yang mengakibatkan penghapusan barang dari catatan pengguna dan/atau pengelola barang. Pengurangan BMN terjadi karena adanya barang yang rusak dan tidak dapat digunakan lagi, atau dipindahtanggankan ke unit lain.

Pemindahtanganan BMN dilakukan dalam bentuk penjualan, tukar menukar, hibah, dan penyertaan modal negara/daerah.

4. **Controlling**

Controlling terdiri dari kegiatan:

- a. Pengamanan BMN, meliputi pengamanan administrasi, pengamanan fisik, dan pengamanan hukum atas BMN.
- b. Pemeliharaan, yaitu kegiatan menjaga barang agar tetap dapat berfungsi dengan baik.
- c. Penatausahaan, meliputi proses pembukuan, inventarisasi, dan pelaporan BMN dalam daftar barang kuasa pengguna oleh kuasa pengguna barang.
- d. Penilaian, kegiatan untuk menetapkan nilai wajar dalam rangka penyusunan neraca pemerintah, pemanfaatan, dan pemindahtanganan barang.
- e. Pembinaan, pengawasan, dan pengendalian, dilakukan agar tujuan pengelolaan barang tercapai.

B. RISIKO PENGELOLAAN BMN

Risiko dalam perencanaan kebutuhan dan penganggaran:

1. Perencanaan kebutuhan barang milik daerah belum disusun dalam rencana kerja dan anggaran setelah memerhatikan ketersediaan barang milik daerah yang ada.
2. Perencanaan kebutuhan barang tidak berpedoman pada standarisasi sarana dan prasarana kerja pemerintahan yang ditetapkan dalam peraturan kepala daerah dan standar harga yang ditetapkan oleh kepala daerah.
3. Data kebutuhan aset belum didasarkan kepada kebutuhan unit kerja.
4. Proses perencanaan kebutuhan belum memerhatikan pengadaan tahun lalu.
5. Perencanaan kebutuhan belum memerhatikan anggaran.
6. Rencana kebutuhan dan penganggaran belum direviu secara memadai.

Risiko dalam pengadaan:

1. Panitia pengadaan tidak memiliki uraian tugas yang jelas.
2. Anggota panitia pengadaan memiliki hubungan istimewa dengan rekanan.
3. Proses pengadaan belum dilakukan sesuai ketentuan di setiap tahapnya.
4. Belum ditetapkan rencana untuk mengatasi kegagalan pengadaan.

Risiko dalam penerimaan, penyimpanan, dan penyaluran:

1. Tim penerima barang tidak mempunyai uraian tugas yang jelas.
2. Pemeriksaan fisik tidak membandingkan spesifikasi untuk setiap penerimaan barang.
3. Atasan langsung penanggung.jawab aset tidak melakukan pemeriksaan fisik (*stock opname*) secara berkala atas barang yang disimpan.
4. Setiap pengeluaran barang tidak didasarkan pada surat perintah pengeluaran barang (SPPB).
5. Ruang penyimpanan barang tidak memadai.

Risiko dalam penggunaan:

1. Penggunaan aset belum sesuai dengan tupoksi unit kerja.
2. Penggunaan aset tidak didasarkan pada permintaan aset.
3. Penggunaan aset tidak mendapat persetujuan pejabat berwenang.
4. Tidak terdapat alat kendali yang memadai untuk mengontrol penggunaan aset.
5. Tidak ada pegawai yang bertanggung jawab menatausahakan penggunaan aset.

Risiko dalam penatausahaan:

1. Tidak dilakukan inventarisasi secara periodik.
2. Tidak dilakukan pemeriksaan terhadap pembukuan secara periodik.
3. Seluruh aset yang dikelola belum dilaporkan.

Risiko dalam pemanfaatan:

1. Daftar aset yang dimanfaatkan jarang di-*update*.
2. Tidak terdapat pegawai yang bertanggung jawab mengawasi pemanfaatan.
3. Pemanfaatan aset secara ekonomis merugikan pemerintah.
4. Tidak seluruh pendapatan pemanfaatan aset masuk ke kas daerah.
5. Perjanjian pemanfaatan aset merugikan pemerintah.

Risiko dalam pengamanan dan pemeliharaan:

1. Perencanaan kebutuhan pemeliharaan barang milik daerah tidak disusun dalam Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah dengan memerhatikan data barang yang ada dalam pemakaian.
2. Perencanaan kebutuhan pemeliharaan barang milik daerah tidak berpedoman pada standarisasi sarana dan prasarana kerja pemerintahan daerah yang ditetapkan dengan peraturan kepala daerah dan standar harga yang ditetapkan dengan keputusan kepala daerah.

3. Sistem pengamanan aset tidak memadai.
4. Tidak ada alat pengamanan aset yang memadai.
5. Tidak dilakukan simulasi pengamanan secara periodik.

Risiko dalam penilaian:

1. Metodologi penilaian aset tidak dapat diandalkan.
2. Asumsi yang digunakan dalam penilaian belum tepat.
3. Penilaian dilakukan oleh pihak yang tidak kompeten di bidangnya.
4. Terdapat hubungan istimewa antara penilai dengan organisasi atau personil dalam organisasi yang dinilai.
5. Penilai tidak memiliki *track record* yang baik.

Risiko dalam penghapusan:

1. Seluruh barang yang dihapuskan belum mendapat persetujuan dari pihak berwenang.
2. Terdapat penghapusan barang yang masih produktif.
3. Penghapusan barang tidak memerhatikan kebutuhan sarana dan prasarana organisasi.
4. Pertimbangan penghapusan barang belum memadai.

Risiko dalam pemindahtanganan:

1. Pemindahtanganan aset belum mengikuti mekanisme yang sesuai peraturan.
2. Nilai aset yang dipindahtangkan dengan cara penjualan merugikan pemerintah secara ekonomis.
3. Dokumen perjanjian yang digunakan merugikan pemerintah.
4. Hasil penjualan aset tidak seluruhnya masuk ke kas daerah.
5. Pertimbangan pemindahtanganan tidak tepat.
6. Terdapat hubungan istimewa dalam proses pemindahtanganan aset.

Risiko dalam pembinaan, pengawasan, dan pengendalian:

1. Belum dibuat rencana pengembangan pegawai pengelola aset.
2. Rencana pengembangan pegawai belum memerhatikan perkembangan pengelolaan aset.
3. Mekanisme pengawasan pengelolaan aset belum disusun secara memadai.
4. Belum disusun sistem dan prosedur yang jelas dalam mengelola aset.

Risiko dalam pembiayaan:

1. Pengadaan barang yang diajukan untuk dibiayai belum direncanakan.
2. Pengajuan pembiayaan tidak wajar.
3. Usulan biaya belum mendapat verifikasi dan rewiu yang memadai dari pihak yang kompeten dan berwenang.

Risiko dalam tuntutan ganti rugi:

1. Ketentuan ganti rugi belum dipahami oleh seluruh pengelola aset.
2. Sistem dan prosedur untuk mengawasi pengelolaan aset belum memadai.

C. TUJUAN PENGELOLAAN BMN

Pengelolaan BMN adalah bagian dari pengelolaan keuangan negara. Sebagaimana diamanatkan pada pasal 23 UUD 45, tujuan pengelolaan keuangan negara adalah pengelolaan keuangan negara secara terbuka dan bertanggung jawab untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Selaras dengan itu, maka tujuan pengelolaan BMN adalah pemanfaatan BMN yang sebesar-besarnya secara terbuka dan bertanggung jawab bagi kemakmuran bangsa dan negara Indonesia.

~

Bab VI

MANAJEMEN TEKNOLOGI INFORMASI

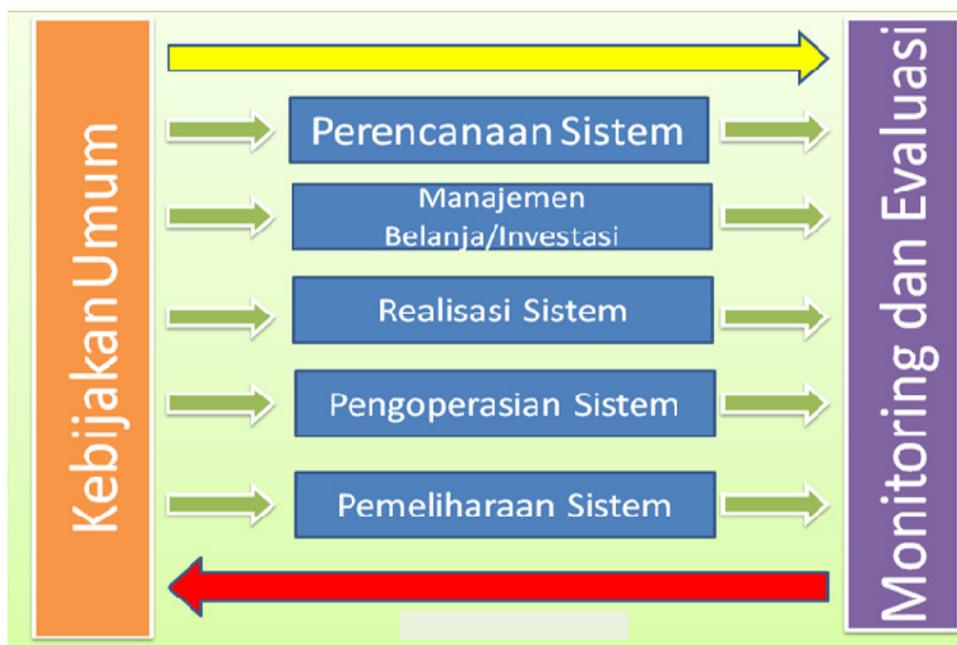
Indikator Keberhasilan

Setelah mempelajari materi diklat ini, peserta diklat diharapkan mampu menjelaskan risiko-risiko teknologi informasi dan pengaruhnya terhadap organisasi dan bagaimana sistem informasi dapat membantu mengelola risiko dan memberikan assurance terhadap organisasi secara keseluruhan.

Pelayanan publik oleh pemerintahan memerlukan *good governance*. Implementasi *good governance* akan menjamin transparansi, efisiensi, dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Bahkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi oleh institusi pemerintahan, yang semakin meningkat, memerlukan *good governance*, untuk memastikan penggunaannya benar-benar mendukung tujuan penyelenggaraan pemerintahan.

A. SIKLUS PENGELOLAAN TEKNOLOGI INFORMASI

Model tata kelola teknologi informasi dan komunikasi difokuskan pada pengelolaan proses teknologi informasi dan komunikasi melalui mekanisme pengarahan, pemantauan, dan evaluasi. Model keseluruhan tata kelola teknologi informasi dan komunikasi nasional dapat dilihat pada bagan berikut.



Bagan 6.1 Proses Tata Kelola

Proses tata kelola adalah proses yang ditujukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan utama dalam tata kelola dapat tercapai, terkait dengan pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan sistem adalah kegiatan mengidentifikasi kebutuhan organisasi dan bentuk teknologi informasi dan komunikasi (TIK) apa saja yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi tersebut. Manajemen belanja/investasi adalah proses menangani pengelolaan investasi/belanja TIK. Realisasi sistem adalah proses memilih, menetapkan, mengembangkan/akuisisi sistem TIK, serta mengelola manajemen proyek TIK. Pengoperasian sistem adalah proses menangani operasi TIK yang memberikan jaminan tingkat layanan dan keamanan sistem TIK yang dioperasikan. Pemeliharaan sistem adalah proses menangani pemeliharaan aset-aset TIK untuk mendukung pengoperasian sistem yang optimal.

Mekanisme proses tata kelola meliputi kebijakan umum yang ditetapkan untuk memberikan tujuan dan batasan atas proses TIK, yaitu bagaimana sebuah proses TIK dilakukan untuk memenuhi kebijakan yang ditetapkan. Pemantauan (*monitoring*) dan evaluasi ditetapkan untuk memastikan adanya umpan balik atas pengelolaan TIK, yaitu berupa ketercapaian kinerja yang diharapkan. Untuk mendapatkan deskripsi kinerja setiap proses TIK digunakan indikator keberhasilan. Indikator keberhasilan inilah yang akan digunakan oleh manajemen atau auditor untuk mengetahui apakah proses TIK telah dilakukan dengan baik.

1. Kebijakan Umum

Kebijakan umum merupakan pernyataan yang akan menjadi arah dan batasan bagi setiap proses tata kelola. Kebijakan ini berlaku untuk seluruh tata kelola. Lingkupnya adalah menjaga keselarasan tujuan organisasi dengan tujuan TIK, di mana setiap tujuan TIK harus terkait dengan tujuan organisasi.

Prioritas manajemen risiko dalam pengelolaan TIK mencakup risiko proyek, risiko atas informasi, dan risiko atas keberlangsungan layanan. Kontrol atas risiko proyek, risiko atas informasi, dan risiko atas keberlangsungan layanan secara umum mencakup implementasi tata kelola proyek untuk setiap proyek TIK yang diimplementasikan dan implementasi tata kelola keamanan di manajemen TIK dan seluruh sistem TIK yang berjalan, khususnya untuk meminimalkan risiko atas informasi dan keberlangsungan layanan.

Manajemen sumber daya dalam tata kelola TIK ditujukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya TIK, yang melingkupi sumber daya, finansial, informasi, teknologi dan SDM.

Ketercapaian efisiensi finansial dapat dicapai dengan :

- a. Pemilihan sumber-sumber dana yang tidak memberatkan untuk pengadaan TIK.
- b. Kelayakan belanja TIK secara finansial harus bisa diukur secara rasional dengan menggunakan metode-metode penganggaran modal (*capital budgeting*).
- c. Dijalaninya prosedur pengadaan yang efisien dengan fokus tetap pada kualitas produk dan jasa TIK.
- d. Prioritas anggaran diberikan untuk proyek TIK yang bermanfaat untuk banyak pihak, berbiaya rendah, dan cepat dirasakan manfaatnya.
- e. Perhitungan manfaat dan biaya harus memasukkan unsur-unsur yang bersifat kasat mata (*tangible*) dan terukur maupun yang tidak tampak (*intangibile*) dan relatif tidak mudah diukur.
- f. Efisiensi finansial harus mempertimbangkan biaya kepemilikan total (*total cost of ownership-TCO*) yang bisa meliputi harga barang/jasa yang dibeli, biaya pelatihan karyawan, biaya perawatan (*maintenance cost*), biaya langganan

(*subscription/license fee*), dan biaya-biaya yang terkait dengan pemerolehan barang/jasa yang dibeli.

- g. Efisiensi finansial bisa mempertimbangkan antara keputusan membeli atau membuat sendiri sumber daya TIK. Selain itu juga bisa mempertimbangkan antara *sewa/outsourcing*.

Efisiensi dan efektivitas sumber daya informasi di setiap institusi pemerintah dicapai melalui:

- a. Penyusunan arsitektur informasi yang mencerminkan kebutuhan informasi, struktur informasi dan pemetaan hak akses atas informasi oleh peran-peran yang ada dalam manajemen organisasi.
- b. Identifikasi kebutuhan perangkat lunak yang sesuai dengan spesifikasi arsitektur informasi, yang memungkinkan informasi diolah dan disampaikan kepada peran yang tepat secara efisien.

Efisiensi penggunaan teknologi (mencakup: *platform* aplikasi, *software* sistem, infrastruktur pemrosesan informasi, dan infrastruktur jaringan komunikasi) dicapai melalui konsep mekanisme berbagi (*shared service*) (baik di internal institusi pemerintahan atau antar institusi pemerintahan), yang meliputi:

- a. Aplikasi, yaitu *software* aplikasi yang secara arsitektur teknis dapat berbagi penggunaannya karena kesamaan kebutuhan fitur fungsionalitas. Perbedaan hanya sebatas di aspek konten informasi.
- b. Infrastruktur komunikasi: jaringan komputer/komunikasi, koneksi internet.
- c. Data, yaitu keseluruhan data yang menjadi konten informasi. Pengelolaan data dilakukan dengan sistem *data center/disaster recovery center* (DC/DRC).

2. Pemantauan dan Evaluasi

Untuk memastikan adanya perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*), mekanisme pemantauan & evaluasi akan memberikan umpan balik atas seluruh proses

tata kelola. Panduan umum pemantauan dan evaluasi menjelaskan obyek dan mekanisme pemantauan dan evaluasi.

Ketercapaian indikator keberhasilan untuk setiap proses tata kelola merupakan tujuan utama dari aktivitas pemantauan & evaluasi. Indikator keberhasilan mencerminkan sejauh mana tujuan akhir dari setiap proses tata kelola telah tercapai. Indikator kinerja proses dapat digunakan untuk melakukan penelusuran balik atas ketercapaian sebuah indikator keberhasilan. Variasi indikator kinerja proses diserahkan sepenuhnya kepada setiap instansi pemerintahan untuk menetapkannya sesuai dengan karakteristik proses manajemen yang dimilikinya.

Mekanisme Pemantauan dan Evaluasi

Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi harus mengakomodasi asas independensi, baik dilaksanakan secara internal maupun eksternal. Secara internal, setiap institusi pemerintahan melakukan evaluasi berupa peninjauan secara reguler atas ketercapaian indikator keberhasilan untuk setiap proses tata kelola.

- a. Intensitas peninjauan indikator keberhasilan diserahkan kepada masing-masing institusi pemerintahan, setidaknya minimal 1 (satu) kali untuk setiap tahunnya.
- b. Setiap siklus peninjauan indikator keberhasilan harus didokumentasikan dan tindak lanjut atas rekomendasi dipantau secara reguler oleh manajemen.
- c. Kerjasama dengan pihak ketiga dimungkinkan untuk pelaksanaan evaluasi secara internal, karena keterbatasan keahlian dan SDM, dengan spesifikasi kebutuhan detail tetap berasal dari institusi pemerintahan terkait.

Secara eksternal, dimungkinkan diadakannya evaluasi atas ketercapaian indikator keberhasilan sebuah institusi pemerintahan.

- a. Inisiatif evaluasi eksternal berasal dari pihak di luar institusi pemerintahan yang akan menjadi objek evaluasi.
- b. Tujuan utama evaluasi secara eksternal adalah mengetahui secara nasional atau cakupan wilayah tertentu ketercapaian tujuan tata kelola TIK, dengan sudut pandang indikator keberhasilan yang relatif seragam.

- c. Dewan TIK Nasional berhak menetapkan pihak-pihak mana saja yang diberikan wewenang untuk melakukan evaluasi secara eksternal atas ketercapaian tujuan tata kelola TIK di instansi-instansi pemerintahan.
- d. Kerja sama dengan pihak ketiga dimungkinkan untuk pelaksanaan evaluasi secara eksternal, karena keterbatasan keahlian dan SDM, dengan spesifikasi kebutuhan detail tetap berasal dari institusi pemerintahan terkait.

3. Perencanaan Sistem

Perencanaan sistem merupakan proses yang ditujukan untuk menetapkan visi, arsitektur TIK dalam hubungannya dengan kebutuhan organisasi dan rencana realisasi atas implementasi visi dan arsitektur TIK tersebut. Rencana TIK yang telah disusun akan menjadi referensi bersama bagi seluruh satuan kerja dalam sebuah institusi atau referensi bersama beberapa institusi yang ingin mensinergikan inisiatif TIK-nya.

Sinkronisasi dan integrasi perencanaan sistem dilakukan sejak di level internal institusi maupun hubungan antar institusi. Komite TIK institusi memberikan persetujuan akhir atas rencana induk TIK lima tahunan institusi, yang kemudian akan disahkan secara legal dan formal oleh eksekutif institusi. Dewan TIK Nasional melakukan rewiu dan memberikan masukan atas perencanaan TIK departemen atau lembaga di tingkat pusat. Dewan TIK Nasional memberikan persetujuan akhir atas Rencana *Flagship* Nasional, yang kemudian akan disahkan secara legal dan formal oleh eksekutif pemerintahan.

a. Siklus dan Lingkup Perencanaan

Setiap institusi pemerintahan memiliki rencana induk TIK lima tahunan yang akan menjadi dasar dalam pelaksanaan inisiatif TIK tahunan, dengan memperhatikan keselarasan dengan Rencana *Flagship* TIK Nasional. Setiap institusi pemerintahan minimal harus memiliki perencanaan atas komponen berikut:

- 1) **Arsitektur Informasi**, yaitu model informasi organisasi yang mendefinisikan lingkup kebutuhan informasi yang dipetakan ke dalam proses bisnis organisasi terkait.

- 2) **Arsitektur Aplikasi**, yaitu model aplikasi organisasi yang mendefinisikan lingkup aplikasi beserta persyaratan dan spesifikasi desain apa saja yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mengakomodasi seluruh level proses bisnis organisasi seperti: transaksional, operasional, pelaporan, analisa, monitoring dan perencanaan.
- 3) **Arsitektur Infrastruktur Teknologi**, yaitu: topologi, konfigurasi, dan spesifikasi infrastruktur teknologi beserta pendekatan siklus hidupnya untuk memastikan infrastruktur teknologi yang digunakan organisasi selalu sesuai dengan kebutuhan.
- 4) **Organisasi dan Manajemen**, yaitu struktur organisasi dan deskripsi peran, serta kebijakan dan prosedur untuk menjalankan seluruh proses dalam manajemen TIK.
- 5) **Pendekatan dan Roadmap Implementasi**, yaitu pola pendekatan yang digunakan untuk memastikan implementasi seluruh arsitektur beserta organisasi dan manajemen, didukung oleh roadmap implementasi yang mendeskripsikan tahapan-tahapan target implementasi dalam sebuah durasi waktu tertentu.

Komite TIK institusi dapat melakukan reviu kekinian dan kesesuaian rencana induk TIK institusi secara reguler.

b. Perencanaan Arsitektur

Tujuan yang ingin dicapai dengan perencanaan arsitektur informasi adalah tersedianya satu referensi model informasi organisasi, yang akan menjadi rujukan seluruh desain *software* aplikasi di tahap selanjutnya, dalam rangka mengurangi tingkat redundansi informasi. Arsitektur informasi mencakup informasi terstruktur (*data mart, data base, data base tabel, pertukaran data*) dan informasi tidak terstruktur (*gambar, video, file dokumen, dsb*).

Penetapan arsitektur informasi mencakup penetapan klasifikasi ke dalam kelas-kelas data, pemetaan kepemilikan data, dan pendefinisian data *dictionary*, dan *syntax rules*. Arsitektur informasi juga menetapkan klasifikasi level keamanan data untuk

setiap klasifikasi kelas data melalui penetapan kriteria yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

1) Perencanaan Arsitektur Aplikasi

Tujuan yang ingin dicapai dengan perencanaan arsitektur aplikasi adalah terrealisasinya dukungan atas proses bisnis di mana setiap aplikasi selalu akan berkorelasi terhadap sebuah proses bisnis tertentu yang didukunginya. Arsitektur aplikasi memberikan peta tentang aplikasi apa saja yang dibutuhkan, sesuai dengan karakteristik konteks organisasi dan manajemen.

Arsitektur aplikasi memberikan peta tentang aplikasi apa saja yang dibutuhkan sesuai dengan karakteristik konteks organisasi dan manajemen.

Secara umum kategorisasi dapat dilakukan atas:

- a) Pelayanan Publik – merupakan aplikasi yang dikhususkan untuk memberikan pelayanan kepada warga dan komunitas bisnis, baik layanan informasi, komunikasi maupun transaksi.
- b) Manajemen Internal – merupakan aplikasi yang dikhususkan untuk mengelola proses bisnis standar manajemen seperti keuangan, kepegawaian, pengelolaan aset, pengelolaan program kerja, monitoring kinerja, dan sejenisnya.
- c) Pendukung Manajemen – merupakan aplikasi yang sifatnya mendukung operasional manajemen sehingga proses-proses bisnis standar manajemen dan pelayanan kepada publik dapat optimal, mencakup di antaranya fungsional informasi, komunikasi dan kolaborasi.
- d) *Datawarehouse & Business Intelligence* – merupakan aplikasi yang digunakan untuk mengelola laporan dan fasilitas analisa data multi dimensional.

Efisiensi arsitektur teknis aplikasi ditempuh melalui pendekatan “*one stop window*” untuk setiap tipe pelanggan institusi pemerintah, terutama publik dan bisnis. Melalui pendekatan ini, publik hanya perlu mengakses satu sistem

untuk mendapatkan layanan TIK. Pendekatan ini terutama untuk implementasi *e-government* di lembaga/LPND, provinsi, dan kabupaten/kota.

2) Perencanaan Arsitektur Infrastruktur

Infrastruktur teknologi mencakup jaringan komunikasi, perangkat pemrosesan informasi (*server, workstation* dan *peripheral* pendukungnya), *software system* (sistem operasi, *database RDBMS*), dan media penyimpanan data.

Perencanaan arsitektur infrastruktur teknologi diharapkan dapat mengutamakan mekanisme berbagi (*shared-services*). Fokus ini ditujukan untuk meningkatkan efisiensi belanja TIK. Mekanisme berbagi arsitektur teknis diimplementasikan atas aspek-aspek sumberdaya berikut.

- a) Infrastruktur komunikasi: jaringan komputer/komunikasi, koneksi internet.
- b) Infrastruktur penyimpanan data (*data center*) dan/atau DRC (*disaster recovery center*)

3) Perencanaan Manajemen dan Organisasi

Perencanaan organisasi mencakup identifikasi struktur organisasi pengelola yang akan melakukan operasional harian. Perencanaan manajemen mencakup pendefinisian prosedur teknis dengan prioritas pada domain:

- a) Realisasi Sistem
- b) Operasi Sistem
- c) Pemeliharaan Sistem

4) Perencanaan Pendekatan dan *Roadmap* Implementasi

Setiap perencanaan sistem menyertakan skenario tata kelola proyek (*project governance*) untuk setiap proyek inisiatif TIK yang direncanakan, untuk memastikan proyek-proyek inisiatif TIK dapat diselesaikan tepat waktu, tepat sasaran, dan tepat anggaran. Setiap inisiatif yang direncanakan selalu disertai

proyeksi waktu, kapan manfaat yang diharapkan dapat terealisasi (*benefit realization schedule*).

Setiap perencanaan sistem mempunyai *roadmap* implementasi yang didasarkan pada analisis kesenjangan arsitektur (informasi, aplikasi, dan infrastruktur teknologi) serta kesenjangan manajemen dan organisasi.

Roadmap implementasi terdiri dari portofolio program implementasi (yang dapat terdiri dari beberapa portofolio proyek untuk setiap programnya), penetapan peringkat prioritas portofolio proyek, dan pemetaan dalam domain waktu sesuai dengan durasi waktu yang ditargetkan. Penetapan peringkat prioritas portofolio proyek inisiatif TIK dilakukan setidaknya berdasarkan faktor level anggaran yang dibutuhkan, kompleksitas sistem, dan besar usaha yang diperlukan.

Indikator keberhasilan perencanaan arsitektur:

- Keselarasan strategis
- Tingkat konsistensi dengan Rencana TIK Nasional
- Tingkat kontribusi tujuan TIK dalam mendukung tujuan organisasi secara umum, dalam perspektif desain.
- Tingkat kepuasan *stakeholders* atas Rencana TIK yang sudah disusun, dalam perspektif akomodasi kepentingan.
- Tingkat kesesuaian proyek-proyek TIK yang sudah/sedang berjalan dibandingkan dengan yang direncanakan; kesahihan dasar pengambilan keputusan jika terjadi deviasi, khususnya untuk proyek-proyek TIK yang kritikal/strategis.
- Penurunan tingkat redundansi sistem yang diakibatkan kurang optimalnya implementasi mekanisme berbagi arsitektur teknis.

4. Manajemen Belanja/Investasi

Manajemen belanja/linvestasi TIK merupakan proses pengelolaan anggaran untuk keperluan belanja/investasi TIK, sesuai dengan mekanisme proyek inisiatif TIK yang telah ditetapkan sebelumnya dalam portofolio proyek inisiatif TIK dan *roadmap* implementasi. Realisasi belanja/investasi ini dilakukan melalui mekanisme penganggaran tahunan.

a. Cakupan Tipe Belanja/Investasi

Seluruh tipe belanja/investasi TIK yang mempunyai hubungan konsekuensi langsung dengan anggaran (termasuk juga pinjaman atau hibah, jika mempunyai konsekuensi langsung dengan anggaran), menggunakan referensi panduan umum dalam dokumen ini.

b. Sinkronisasi & Integrasi

Pengelolaan belanja/investasi TIK dilakukan melalui mekanisme penyusunan rencana kegiatan dan anggaran institusi, seiring dengan bidang-bidang lainnya, sesuai dengan regulasi yang berlaku. Untuk level internal institusi, komite TIK institusi melakukan review dan persetujuan atas rencana kegiatan dan anggaran TIK yang diajukan oleh satuan kerja pengelola TIK atau satuan kerja pemilik proses bisnis. Review dan persetujuan ini ditujukan untuk memastikan tidak adanya redundansi proyek TIK di tiap institusi.

Dewan TIK Nasional melakukan review dan memberikan persetujuan atas rencana kegiatan dan anggaran TIK departemen dan lembaga di tingkat pusat, serta rencana kegiatan dan anggaran TIK yang terkait langsung dengan implementasi *flagship* TIK nasional.

c. Pemilihan Mekanisme Penganggaran

Ada dua tipe pengeluaran (*expenditures*) yang bisa muncul dalam anggaran belanja TIK:

1) Pengeluaran Operasi (*Operational Expenditure = OpEx*)

Pengeluaran operasi (OpEx) TIK adalah pengeluaran TIK dalam rangka menjaga tingkat dan kualitas layanan. Yang bisa dimasukkan dalam kriteria OpEx antara lain biaya gaji & lembur, biaya sewa alat, biaya overhead, ATK, dan lain-lain.

2) Pengeluaran Modal (*Capital Expenditure = CapEx*)

Pengeluaran modal (CapEx) TIK adalah investasi dalam bentuk aset/ infrastruktur TIK yang diperlukan untuk memberikan, memperluas, dan/atau meningkatkan kualitas layanan publik. Nilai buku aset akan disusut (depresiasi) selama umur ekonomisnya yang wajar (kecuali tanah). Yang termasuk CapEx antara lain: pembangunan/pembelian jaringan, server & PC, perangkat lunak, bangunan, dan tanah.

d. Kriteria Pemilihan Mekanisme Penganggaran

Beberapa faktor yang bisa dipertimbangkan dalam pemilihan pola penganggaran CapEx dan OpEx dijelaskan di bawah. Perlu diperhatikan bahwa tidak ada rumus tunggal (*one size fit all*) dalam penentuan pola tersebut sehingga diharapkan institusi mempertimbangkan semua faktor secara komprehensif. Faktor-faktor tersebut adalah:

1) Umur ekonomis sumber daya TIK

Pengeluaran TIK yang mempunyai umur ekonomis lebih dari satu tahun bisa dipertimbangkan untuk menggunakan CapEx.

2) Ketersediaan anggaran

Jika institusi mempunyai anggaran TIK yang terbatas sebaiknya menggunakan pola OpEx (misal sewa atau *outsourcing*) karena cenderung lebih murah dibanding beli atau buat sendiri.

3) Tingkat kecepatan keusangan (*obsolescence*)

Untuk teknologi yang cepat usang dengan tingkat kembalian yang tidak jelas atau berjangka panjang maka sebaiknya menggunakan pola OpEx.

4) Nilai strategis TIK

Sumber daya TIK yang bernilai strategis tinggi (kerahasiaan, nilai ekonomi, kedaulatan negara, dan hal lain yang sejenis) sebaiknya menggunakan pola CapEx.

5) Karakteristik Proyek (skala, risiko, dll)

Proyek TIK dengan skala besar biasanya juga punya risiko besar. Risiko yang besar bisa diminimalkan dengan menggunakan pola OpEx. Dengan OpEx, biaya dan risiko menjadi lebih terukur (bulanan atau tahunan).

6) Urgensi

Sumber daya TIK yang dibutuhkan ketersediaannya dalam waktu singkat bisa menggunakan OpEx, misal dengan cara sewa atau *outsourcing*.

7) Ketersediaan Pemasok

Keberadaan pemasok (*vendor*) menjadi hal yang harus dipertimbangkan karena CapEx atau OpEx bisa tergantung dari ada tidaknya pemasok (*vendor*).

8) Ketersediaan Sumber Daya

Sumber daya manusia TIK yang ada di dalam institusi bisa menentukan pola yang akan digunakan. Jika institusi tidak memiliki SDM TIK yang memadai maka OpEx (sewa atau *outsourcing*) bisa jadi pilihan.

9) *Capital Budgeting*

Pembuatan keputusan belanja/investasi TIK sebaiknya menggunakan perhitungan *capital budgeting* antara lain, *internal rate of return (IRR)*, *net present value (NPV)*, *payback period*, *cost-benefit ratio*, dan *return on investment (RoI)*.

10) Visi dan Misi Institusi

Keputusan belanja/investasi TIK bisa sangat dipengaruhi oleh visi dan misi institusi. Sebelum membuat keputusan belanja/investasi TIK sebaiknya merujuk ke visi dan misi institusi untuk mengevaluasi relevansinya.

Indikator keberhasilan manajemen belanja/investasi antara lain:

- Digunakannya sumber-sumber pendanaan yang efisien.
- Kesesuaian realisasi penyerapan anggaran TIK dengan realisasi pekerjaan yang direncanakan.
- Diperolehnya sumber daya TIK yang berkualitas melalui proses belanja/investasi TIK yang efisien, cepat, bersih dan transparan.

5. Realisasi Sistem

Realisasi sistem TIK merupakan proses yang ditujukan untuk mengimplementasikan perencanaan TIK, mulai dari pemilihan sistem TIK sampai dengan evaluasi paska implementasi. Pemilihan alternatif sistem atau proses pemilihan sistem dari alternatif sistem yang telah ada, dilakukan menggunakan referensi hasil studi kelayakan. Manajemen TIK melakukan studi kelayakan yang setidaknya terdiri dari aktivitas:

- a. Penentuan kebutuhan secara fungsional proses bisnis dan persyaratan-persyaratan teknis.
- b. Penentuan manfaat (benefit) apa yang hendak dicapai dengan keberadaan sistem yang akan dikembangkan
- c. Analisis risiko terkait dengan proses bisnis.

Untuk sistem TIK berskala besar, strategis, dan berpotensi mempengaruhi sistem-sistem TIK sebelumnya, pemilihan alternatif sistem TIK dapat dilakukan melalui mekanisme *proof of concept* (POC).

- a. Hanya sistem-sistem TIK yang dinyatakan lulus POC yang dapat mengikuti proses formal seleksi atau tender.

- b. Pelaksanaan POC dilakukan berdasarkan skenario teknis yang disetujui oleh pihak institusi pemerintah dan *vendor* terkait.

Pelaksanaan pemilihan sistem dari alternatif yang ada berdasarkan aturan terkait tentang pengadaan barang dan jasa yang sudah ada sebelumnya.

- a. Realisasi *Software* Aplikasi

Pengembangan dan/atau pengadaan (akuisisi) *software* aplikasi dilakukan berdasarkan metodologi system development life cycle (SDLC) yang dipergunakan secara luas oleh industri *software*, yang minimal mencakup kebutuhan akan:

- 1) Penerjemahan kebutuhan/persyaratan bisnis ke dalam spesifikasi desain.
- 2) Penyusunan desain detail dan teknikal *software* aplikasi, termasuk juga di sini pengendalian aplikasi (*application control*) (yang memungkinkan setiap pemrosesan dalam *software* aplikasi akurat, lengkap, tepat waktu, terotorisasi dan dapat diaudit) dan pengendalian keamanan aplikasi (*application security control*) (yang memungkinkan terpenuhinya aspek kerahasiaan (*confidentiality*), ketersediaan (*availability*), dan integritas (*integrity*)).
- 3) Implementasi desain detail dan teknikal ke dalam kode program (*coding*).
- 4) Manajemen perubahan persyaratan/kebutuhan.
- 5) Pelaksanaan penjaminan mutu (*quality assurance*).
- 6) Uji coba (*testing*): *unit testing*, *system testing*, *integration testing*, *user acceptance test* (UAT).
- 7) Instalasi dan akreditasi.

Metoda SDLC juga diimplementasikan terhadap *upgrade* atas *software* aplikasi yang ada, bersifat utama (*major*), yang menghasilkan perubahan signifikan atas desain dan fungsionalitas yang ada.

Setiap *software* aplikasi yang direalisasikan harus disertai *training* dan/atau transfer pengetahuan kepada pengguna dan administrator sistem.

Setiap *software* aplikasi yang direalisasikan harus disertai oleh dokumentasi berikut:

- a) Dokumentasi hasil aktivitas tahapan-tahapan dalam SDLC.
- b) *Manual* pengguna, operasi, dukungan teknis dan administrasi.
- c) Materi transfer pengetahuan & *training*.

b. Realisasi Infrastruktur Teknologi

Teknologi infrastruktur mencakup perangkat keras pemrosesan informasi (*server*, *workstation*, dan *peripheral*), jaringan komunikasi dan *software* infrastruktur (sistem operasi, *tool system*). Pertimbangan kapasitas infrastruktur teknologi disesuaikan dengan kebutuhan, sehingga setiap realisasi infrastruktur teknologi sebelumnya selalu disertai dengan analisis kebutuhan kapasitas.

Setiap realisasi infrastruktur teknologi selalu memperhatikan kontrol terkait dengan faktor keamanan dan *auditability* (memungkinkan audit atas kinerja dan sejarah transaksi yang dilakukan), dengan tingkat kedalaman spesifikasi disesuaikan dengan kebutuhan manajemen. Tahapan *testing* selalu dilakukan sebelum masuk tahapan operasional, yang dilakukan di lingkungan terpisah (*environment test*) jika memungkinkan.

c. Realisasi Pengelolaan Data

Setiap langkah pengelolaan data harus memperhatikan tahapan: *input*, proses, dan *output* data. Pada tahapan *input*, prosedur yang harus dijalankan adalah: prosedur akses data, prosedur transaksi data untuk memeriksa akurasi, kelengkapan, dan validitasnya, serta prosedur pencegahan kesalahan *input* data. Pada tahapan proses, prosedur yang harus dijalankan adalah: prosedur pengolahan data, prosedur validasi dan *editing*, serta prosedur penanganan kesalahan. Pada tahapan *output*, prosedur yang harus dijalankan adalah: prosedur distribusi, penanganan kesalahan, dan keamanan data.

Indikator keberhasilan dalam realisasi sistem:

- Peningkatan jumlah realisasi sistem yang tidak mengalami *backlog* (tertunda dan mendesak untuk segera diselesaikan).
- Persentase realisasi sistem yang disetujui oleh pemilik proses bisnis dan manajemen TIK.
- Jumlah realisasi *software* aplikasi yang diselesaikan tepat waktu, sesuai spesifikasi, dan selaras dengan arsitektur TIK.
- Jumlah realisasi *software* aplikasi tanpa permasalahan integrasi selama implementasi.
- Jumlah realisasi *software* aplikasi yang konsisten dengan perencanaan TIK yang telah disetujui.
- Jumlah *software* aplikasi yang didukung dokumentasi memadai dari yang seharusnya.
- Jumlah implementasi *software* aplikasi yang terlaksana tepat waktu.
- Penurunan jumlah *downtime* infrastruktur.

6. Pengoperasian Sistem

Operasi sistem merupakan proses penyampaian layanan TIK, sebagai bagian dari dukungannya kepada proses bisnis manajemen, kepada pihak-pihak yang membutuhkan sesuai spesifikasi minimal yang telah ditentukan sebelumnya.

a. Manajemen Tingkat Layanan

Manajemen TIK bertanggung jawab atas penyusunan dan *update* katalog layanan TIK, yang berisi sistem yang beroperasi dan layanan-layanan TIK yang menyusunnya. Diprioritaskan bagi layanan-layanan TIK kritical yang menjadi dasar operasi sebuah sistem TIK harus memenuhi SLA yang ditetapkan sebagai sebuah persyaratan oleh pemilik proses bisnis dan disetujui oleh manajemen TIK.

Aspek minimal yang harus tercakup dalam setiap SLA layanan TIK kritical mencakup:

- 1) Waktu yang diperlukan untuk setiap layanan TIK yang diterima oleh konsumen.
- 2) Prosentase tingkat ketersediaan (*availability*) sistem TIK.
- 3) Waktu yang diperlukan untuk penyelesaian pengaduan insiden atau permasalahan dengan beberapa tingkatan kritikal sesuai dengan kebutuhan.

Pencapaian SLA-SLA tersebut dilaporkan secara reguler oleh manajemen TIK kepada Komite TIK untuk di-reviu.

b. Keamanan dan Keberlangsungan Sistem

Setiap operasi sistem TIK harus memperhatikan persyaratan minimal aspek keamanan sistem dan keberlangsungan sistem, terutama sistem TIK yang memfasilitasi layanan-layanan kritikal.

Aspek keamanan dan keberlangsungan sistem minimal yang harus terpenuhi mencakup hal-hal berikut ini:

- 1) *Confidentiality*: akses terhadap data/informasi dibatasi hanya bagi mereka yang punya otoritas.
- 2) *Integrity*: data tidak boleh diubah tanpa ijin dari yang berhak
- 3) *Authentication*: untuk meyakinkan identitas pengguna sistem
- 4) *Availability*: terkait dengan ketersediaan layanan, termasuk *up-time* dari situs web.

Mekanisme dasar yang harus dipenuhi untuk memastikan tercapainya aspek-aspek keamanan dan keberlangsungan sistem mencakup hal-hal berikut ini:

- 1) Untuk pengamanan dari sisi *software* aplikasi dapat diimplementasikan komponen standar sebagai berikut.

- a) Metoda *scripting software* aplikasi yang aman.
 - b) Implementasi mekanisme otentikasi dan otorisasi di dalam *software* aplikasi yang tepat.
 - c) Pengaturan keamanan sistem *database* yang tepat.
- 2) Untuk pengamanan dari sisi infrastruktur teknologi dapat diimplementasikan komponen standar sebagai berikut:
- a) *Hardening* dari sisi sistem operasi.
 - b) *Firewall*, sebagai pagar untuk menghadang ancaman dari luar sistem.
 - c) *Intrusion detection system/intrusion prevention systems (IDS/IPS)*, sebagai pendeteksi atau pencegah aktivitas ancaman terhadap sistem.
 - d) *Network monitoring tool*, sebagai usaha untuk melakukan pemantauan atas aktivitas di dalam jaringan.
 - e) *Log processor & analysis*, untuk melakukan pendeteksian dan analisis kegiatan yang terjadi di sistem.
- 3) Untuk sistem kritikal dengan SLA yang ketat, dapat ditempuh melalui penyediaan sistem cadangan yang dapat secara cepat mengambil alih sistem utama jika terjadi gangguan ketersediaan (*availability*) pada sistem utama.
- 4) *Assessment* kerentanan keamanan sistem (*security vulnerability system*) secara teratur sesuai dengan kebutuhan.
- 5) Penyusunan IT *contingency plan* khususnya yang terkait dengan proses-proses bisnis kritikal, yang diuji validitasnya secara teratur sesuai dengan kebutuhan.
- c. Manajemen Software Aplikasi

Setiap *software* aplikasi harus selalu menyertakan prosedur *backup* dan *restore*, dan juga mengimplementasikan fungsionalitasnya di dalam *software* aplikasi.

Setiap pengoperasian *software* aplikasi harus disertai oleh dokumentasi berikut ini:

- 1) Dokumentasi hasil aktivitas tahapan-tahapan dalam SDLC.
- 2) Manual pengguna, operasi, dukungan teknis, dan administrasi.
- 3) Materi transfer pengetahuan & training.

d. Manajemen Infrastruktur

Setiap pengoperasian infrastruktur teknologi selalu memperhatikan kontrol yang terkait dengan faktor keamanan dan *auditability* (memungkinkan audit atas kinerja dan sejarah transaksi yang dilakukan).

e. Manajemen Data

Data dari setiap *software* aplikasi secara kumulatif juga di *backup* secara terpusat dalam media penyimpanan data (*data storage*), terutama *software* aplikasi kritikal. *Backup* data dilakukan secara reguler, dengan frekuensi dan jenis *backup* disesuaikan dengan tingkat kritikal sistem.

Dilakukan pengujian secara teratur mekanisme *backup* dan *restore* data untuk memastikan integritas dan validitas prosedur. Implementasi mekanisme inventori atas media-media penyimpanan data, terutama media-media yang *off-line*.

f. Manajemen Layanan oleh Pihak Ketiga

Layanan TIK dapat diselenggarakan sebagian atau seluruhnya oleh pihak ketiga, dengan mempertimbangkan faktor-faktor berikut ini:

- 1) Sumber daya internal yang dimiliki oleh institusi pemerintah terkait kurang memungkinkan, untuk mencapai tingkat layanan minimal yang diberikan kepada konsumen (publik atau bisnis).
- 2) Seluruh data yang diolah melalui layanan pihak ketiga adalah data milik institusi pemerintahan terkait, dan pihak ketiga harus menjaga kerahasiaannya dan tidak berhak menggunakannya untuk hal-hal di luar kerjasama dengan institusi pemerintahan.

Seluruh layanan TIK yang diselenggarakan oleh pihak ketiga harus mematuhi ketentuan-ketentuan operasi sistem dalam:

- 1) Manajemen tingkat layanan
- 2) Keamanan dan keberlangsungan sistem
- 3) Manajemen *software* aplikasi
- 4) Manajemen infrastruktur
- 5) Manajemen data

Secara reguler pihak ketiga penyelenggara layanan TIK harus memberikan laporan atas tingkat kepatuhan terhadap ketentuan-ketentuan operasi sistem di atas.

Pihak institusi pemerintahan yang layanannya diselenggarakan oleh pihak ketiga terkait secara reguler dan insidental dapat melakukan audit atas laporan yang disampaikan oleh pihak ketiga untuk memastikan validitasnya, baik dilakukan secara internal atau menggunakan jasa pihak ketiga lain yang independen.

Indikator keberhasilan dalam pengoperasian sistem:

- a. Terkait dengan manajemen tingkat layanan:
 - Prosentase operasi sistem kritikal yang layanan-layanan TIK-nya disertai dengan SLA.
 - Prosentase layanan TIK yang memenuhi SLA.
- b. Terkait dengan keamanan dan keberlangsungan sistem:
 - Tingkat kepatuhan sistem terhadap kriteria minimum yang telah ditetapkan.
 - Penurunan jumlah insiden yang terjadi terkait dengan permasalahan keamanan dan keberlangsungan sistem.
 - Penurunan jumlah insiden yang menyebabkan *downtime*.
 - Penurunan jumlah waktu *downtime* total per durasi waktu.

- c. Terkait dengan manajemen *software* aplikasi:
- Tingkat kepatuhan pengguna terhadap prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.
 - Penurunan jumlah kegagalan pengoperasian *software* aplikasi.
- d. Terkait dengan manajemen infrastruktur:
- Tingkat kepatuhan pengguna terhadap prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.
 - Penurunan jumlah kegagalan pengoperasian infrastruktur.
- e. Terkait dengan manajemen data:
- Penurunan jumlah kegagalan *restore* data kritikal.
 - Penurunan jumlah insiden terkait dengan permasalahan integritas data.
- f. Terkait dengan manajemen layanan oleh pihak ketiga:
- Jumlah atau prosentase operasi sistem TIK yang memenuhi SLA.
 - Jumlah atau prosentase operasi sistem TIK yang memenuhi ketentuan minimum keamanan dan keberlangsungan sistem.
 - Jumlah atau prosentase operasi sistem TIK yang memenuhi ketentuan minimum manajemen data.
 - Penurunan jumlah insiden yang menyebabkan *downtime*.
 - Penurunan jumlah waktu *downtime* total per durasi waktu.
 - Penurunan jumlah kegagalan *restore* data kritikal.
 - Penurunan jumlah insiden terkait dengan permasalahan integritas data.

7. Pemeliharaan Sistem

Pemeliharaan sistem merupakan proses untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya TIK dapat berfungsi sebagaimana mestinya dalam durasi waktu siklus hidup yang seharusnya, dalam rangka mendukung operasi sistem secara optimal.

a. Pemeliharaan *Software* Aplikasi

Manajemen TIK menerapkan mekanisme *patching software* aplikasi atas software aplikasi yang dikembangkan secara mandiri atau kerjasama dengan pihak ketiga.

Upgrade yang bersifat kecil (minor) atas *software* aplikasi minimal harus melalui *regression test* dan harus disertai dengan *update* dokumentasi yang terkait langsung dengan modul yang di-*upgrade*.

b. Pemeliharaan Infrastruktur Teknologi

Manajemen TIK menerapkan mekanisme *patching* infrastruktur teknologi (yaitu *update patch* atas infrastruktur teknologi untuk menutup lobang kerentanan) atas seluruh infrastruktur teknologinya. Mekanisme *patching* ini jika memungkinkan dapat difasilitasi secara otomatis dengan *software tool*, sehingga meningkatkan efisiensi di sisi administrator dan pengguna akhir. Mekanisme *patching* ini minimal dilakukan atas:

- 1) *System software* perangkat-perangkat jaringan.
- 2) *System software* di *server* dan *workstation*.
- 3) *Database server*.

Secara reguler manajemen TIK melakukan penilaian pertumbuhan kapasitas dan membandingkannya dengan estimasi pertumbuhan. Berdasarkan analisis perbandingan tersebut, manajemen TIK menyusun langkah untuk pengelolaan kapasitas dalam jangka menengah dan pendek.

c. Pemeliharaan Data

Keaslian, keutuhan, dan ketersediaan data harus menjadi perhatian. Semua pihak dalam institusi harus menaati prosedur pemeliharaan data yang telah ditetapkan.

Data center/disaster recovery center (DC/DRC) dikelola sesuai dengan prosedur baku yang ada.

Data harus dilindungi dari pihak-pihak yang tidak memiliki hak akses serta pengubahan dan kesalahan alamat pengiriman data sensitif yang bernilai strategis.

d. Siklus Hidup dan Likuidasi Sumber Daya Infrastruktur Teknologi

Siklus hidup infrastruktur teknologi yang diimplementasikan terdiri dari fase-fase berikut:

- 1) *Emerging technologies*, yaitu infrastruktur teknologi yang mungkin sudah diterima dan digunakan oleh industri terkait, tetapi masih baru bagi organisasi.
- 2) *Current technologies*, yaitu infrastruktur teknologi standar yang saat ini sedang digunakan oleh organisasi, telah dites dan diterima secara umum sebagai standar di industri terkait.
- 3) *Sunset technologies*, yaitu infrastruktur teknologi yang sudah masuk tahap *phase-out (expired)* dan sudah tidak dapat lagi digunakan oleh organisasi sejak waktu ditetapkan.
- 4) *Twilight technologies*, yaitu infrastruktur teknologi yang sudah masuk tahap *phase-out (expired)*, tetapi masih diperlukan oleh organisasi.

Likuidasi sumber daya infrastruktur teknologi dapat dilakukan untuk infrastruktur teknologi di fase *sunset technologies*, dengan mempertimbangkan:

- 1) Sudah tidak adanya *technical support*.
- 2) Keberadaannya sudah dapat digantikan dengan kehadiran infrastruktur teknologi lain yang lebih handal dan terjangkau pengadaannya.

Likuidasi sumber daya infrastruktur teknologi diputuskan dalam pertemuan reguler Komite TIK.

Indikator keberhasilan dalam pemeliharaan sistem:

- Penurunan jumlah permasalahan yang terjadi di *software* aplikasi karena tidak optimalnya mekanisme *patching*.
- Penurunan jumlah permasalahan yang terjadi di infrastruktur teknologi karena tidak optimalnya mekanisme *patching*.
- Penurunan jumlah permasalahan yang terjadi karena aspek kapasitas infrastruktur teknologi.
- Penurunan jumlah permasalahan yang terjadi karena aspek keutuhan (*integrity*), kerahasiaan (*confidentiality*), dan ketersediaan (*availability*) data.
- Penurunan jumlah sumber daya infrastruktur teknologi di fase *sunset* yang masih belum dilikuidasi.

B. RISIKO PENGELOLAAN TEKNOLOGI INFORMASI

1. Checklist Tujuan Manajemen Risiko Teknologi Informasi

- a. Penilaian resiko di sini meliputi standar prosedur yang diterapkan dan pengecualian-kecualian atas pelaksanaan standar prosedur akan menjadi perhatian dalam pengelolaan keamanannya.
- b. Manajemen risiko atas informasi keamanan ditetapkan oleh fungsi manajemen level tertinggi.
- c. Manajemen tertinggi dan manajemen keamanan informasi manajemen telah menentukan tingkat risiko yang dapat ditoleransi dan memiliki ukuran standar untuk menentukan rasio resiko/manfaat (*risk/return risk*).
- d. Penanggung jawab atas keamanan informasi telah jelas penetapan, pengelolaan, dan penegakkannya.

- e. Analisis risiko dan dampak keamanan informasi dilakukan secara konsisten.
- f. Kebijakan dan praktik keamanan telah dilengkapi dengan pengamanan khusus dan mendasar.
- g. Sosialisasi pentingnya keamanan informasi telah menjadi suatu kewajiban.
- h. Identifikasi pengguna, otentikasi, dan otorisasi telah distandarkan.
- i. Sertifikasi keamanan setiap staf telah diselenggarakan.
- j. Pengujian terhadap pengacauan sistem telah distandar dan diformalkan agar mengarah pada perbaikan.
- k. Analisis biaya-manfaat, dukungan terhadap implementasi pengukuran keamanan, semakin ditingkatkan untuk dimanfaatkan.
- l. Proses pengamanan informasi dikoordinasikan dengan fungsi keamanan organisasi secara keseluruhan.
- m. Pelaporan keamanan informasi dikaitkan dengan tujuan organisasi.
- n. Tanggung jawab dan standar pelayanan terus menerus ditegakkan.
- o. Praktik sistem untuk mengatasi hal-hal yang berlebihan, termasuk penggunaan komponen yang stoknya banyak, telah diselenggarakan secara konsisten.

2. Reviu Proses Penilaian Risiko IT

- a. Kerangka penilaian risiko sistematis telah diterapkan, yaitu memasukkan informasi yang relevan untuk menjadi dasar dalam menentukan bagaimana risiko harus dikelola untuk mencapai level risiko yang dapat diterima.
- b. Model pendekatan dalam penilaian risiko secara langsung meng-*up date* risiko pada tingkat global dan tingkat sistem yang spesifik secara berkala.
- c. Prosedur penilaian risiko yang diimplementasikan dapat menentukan kategori risiko internal dan eksternal, dan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam audit, inspeksi, dan identifikasi suatu permasalahan.

- d. Tujuan utama organisasi termasuk dalam proses identifikasi risiko.
- e. Prosedur pemantau perubahan dalam sistem pengolahan suatu aktivitas menjamin bahwa risiko sistem dan *exposure*-nya telah disesuaikan pada waktu yang tepat.
- f. Terdapat prosedur untuk pemantauan berkelanjutan.

3. Struktur Organisasi

- a. Apakah organisasi mengembangkan model proses TI tingkat tinggi yang komprehensif?
- b. Apakah model mencakup proses kontrak, pengadaan, dan pengelolaan administrasi?
- c. Apakah organisasi mendefinisikan kompetensi yang dibutuhkan di unit TI?
- d. Apakah organisasi menganalisis setiap proses dalam menentukan jenis pekerjaan yang diperlukan untuk memperoleh sikap kerja yang disepakati?
- e. Apakah organisasi menentukan tingkat kompetensi dan potensi sumber daya untuk memenuhi permintaan sumber daya?
- f. Apakah organisasi mempertimbangkan peralatan yang dibutuhkan untuk mendukung proses?
- g. Apakah organisasi melakukan analisis kesamaan untuk menentukan ketergantungan dan pengelompokan pekerjaan yang sesuai?

4. Kebijakan Pengamanan Informasi

- a. Dokumen kebijakan pengamanan informasi
 - Apakah kebijakan keamanan informasi yang ada, disetujui oleh manajemen, diterbitkan, dan dikomunikasikan kepada semua karyawan?
 - Apakah pernyataan komitmen manajemen dan penetapan pendekatan organisasi telah mendukung pengelolaan keamanan informasi?

b. **Reviu dan evaluasi**

- Apakah kebijakan keamanan, yang bertanggung jawab untuk pemeliharaan dan pemantauan telah sesuai dengan proses reviu yang telah didefinisikan?
- Apakah proses reviu telah memastikan bahwa setiap perubahan yang memengaruhi perlakuan dasar telah direspon, contoh: insiden keamanan yang signifikan, kerentanan baru atau perubahan struktur organisasi atau teknis?

5. Keamanan Organisasi

a. **Infrastruktur Keamanan Informasi**

1) **Pembagian tanggung jawab dalam keamanan informasi**

- Apakah tanggung jawab untuk melindungi aset individu dan pelaksanaan proses keamanan khusus telah dinyatakan dengan jelas?

2) **Kerja sama antar-organisasi**

- Apakah kontak yang berkepentingan dengan pihak penegak hukum, badan pengatur, penyedia utilitas, penyedia layanan informasi dan operator telekomunikasi dipelihara untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat dapat dengan cepat diambil dan saran segera diperoleh, jika terjadi hal-hal yang di luar dugaan seperti kecelakaan, kebakaran, banjir?

3) **Reviu independen terhadap keamanan informasi**

- Apakah pelaksanaan kebijakan keamanan telah direviu secara independen dan dilaksanakan secara teratur? Hal ini untuk memberikan jaminan bahwa praktik organisasi mencerminkan kebijakan, layak dan efektif.

b. Pengamanan dari akses pihak ketiga

1) Identifikasi risiko dari pihak ketiga

- Apakah risiko dari akses pihak ketiga dapat diidentifikasi dan kontrol keamanan yang sesuai telah diterapkan?
- Apakah jenis akses dapat diidentifikasi, diklasifikasikan, dan alasan untuk mengakses telah dibenarkan?
- Apakah risiko keamanan dengan kontraktor pihak ketiga yang bekerja *onsite* telah diidentifikasi dan pengendalian yang tepat telah diterapkan?

2) Syarat-syarat pengamanan dalam kontrak dengan pihak ketiga

- Apakah ada kontrak resmi yang berisi, atau mengacu pada, semua persyaratan keamanan untuk memastikan kepatuhan pada kebijakan dan standar keamanan organisasi?

6. Outsourcing

Syarat-syarat pengamanan dalam kontrak *outsourcing*

- Apakah persyaratan keamanan diadakan secara tertulis dalam kontrak dengan pihak ketiga, ketika organisasi meng-*outsourcing* pengelolaan dan pengendalian semua atau sebagian dari sistem informasinya, jaringan dan/atau lingkungan *desktop*?
- Apakah dinyatakan dalam kontrak bagaimana persyaratan hukum yang harus dipenuhi, bagaimana keamanan aset organisasi dipelihara dan diuji, dan hak audit, masalah keamanan fisik, dan bagaimana ketersediaan layanan harus dipertahankan dalam kejadian bencana?

7. Pengklasifikasian dan Pengendalian Aset

Akuntabilitas aset

- Apakah ada persediaan yang disiapkan atau daftar aset penting yang terkait dengan masing-masing sistem informasi?

8. Pengklasifikasian Informasi

a. Pedoman pengklasifikasian

- Apakah ada skema klasifikasi informasi atau pedoman di tempat; yang akan membantu dalam menentukan bagaimana informasi tersebut akan ditangani dan dilindungi?

b. Penanganan dan pelabelan informasi

- Apakah prosedur yang ditetapkan untuk pelabelan informasi dan penanganan telah sesuai dengan skema klasifikasi yang diadopsi oleh organisasi ?

9. Tenaga Pengaman

a. Tanggung jawab petugas pengaman

- Apakah peran dan tanggung jawab petugas keamanan, sebagaimana tercantum dalam kebijakan keamanan informasi organisasi, telah didokumentasikan dengan tepat?
- Apakah ini termasuk (1) tanggung jawab umum untuk menerapkan atau mempertahankan kebijakan keamanan serta (2) tanggung jawab khusus untuk perlindungan aset tertentu, atau (3) perpanjangan proses keamanan atau kegiatan tertentu?

b. Perjanjian kerahasiaan

- Apakah karyawan menandatangani perjanjian kerahasiaan atau *non-disclosure* sebagai bagian dari persyaratan awal mereka, kondisi kerja, dan setiap tahun sesudahnya?
- Apakah perjanjian ini mencakup keamanan fasilitas pemrosesan informasi dan aset organisasi?

- c. Persyaratan dan kondisi kerja
- Apakah persyaratan dan kondisi kerja mencakup tanggung jawab karyawan dalam keamanan informasi? Apabila diperlukan, tanggung jawab ini mungkin akan terus dalam jangka waktu tertentu setelah berakhirnya pekerjaan tersebut.

10. Pelatihan

- Apakah kebijakan dan prosedur organisasi menetapkan semua karyawan organisasi dan pengguna pihak ketiga (bila relevan) menerima pelatihan pengamanan informasi yang tepat dan *update* secara reguler?

11. Respon Terhadap Ancaman Pengamanan

- a. Pelaporan insiden ancaman
- Apakah ada prosedur pelaporan formal untuk melaporkan insiden keamanan/ancaman melalui saluran manajemen yang tepat secepat mungkin?
- b. Pelaporan kelemahan pengamanan
- Apakah ada prosedur pelaporan formal atau pedoman bagi pengguna, untuk melaporkan kelemahan keamanan, atau ancaman terhadap sistem atau jasa?

12. Pengamanan Lingkungan dan Benda

Pengamanan Peralatan

- a. Perlindungan lokasi peralatan
- Apakah item yang membutuhkan perlindungan khusus terisolasi untuk mengurangi tingkat perlindungan umum yang diperlukan?
 - Apakah ada kontrol untuk meminimalkan risiko dari potensi pencurian, kebakaran, bahan peledak, asap, air, getaran, efek kimia, antar muka pasokan listrik, radiasi elektromagnetik dan banjir?

- b. Pasokan daya
 - Apakah peralatan dilindungi dari gangguan listrik dengan menggunakan pasokan listrik (UPS) yang tidak pernah terputus dari generator cadangan?
- c. Perawatan peralatan
 - Apakah perawatan hanya dilakukan oleh petugas yang berwenang?
 - Apakah peralatan diasuransikan, dan persyaratan asuransi telah memuaskan?
- d. Pengamanan peralatan di luar tempat
 - Apakah setiap penggunaan peralatan pengolahan informasi di luar tempat organisasi telah diberi ijin oleh manajemen?
 - Apakah pengamanan yang disediakan untuk penempatan peralatan di luar sama atau melebihi jika peralatan berada di dalam tempat?
- e. Pengamanan peralatan rusak atau yang digunakan kembali
 - Apakah perangkat penyimpanan yang berisi informasi sensitif diyakini hancur secara fisik atau aman disimpan?

13. Pengendalian Umum

Penyingkiran properti

- Dapatkah peralatan, informasi, atau perangkat lunak diambil dari tempatnya tanpa otorisasi yang tepat?
- Apakah terdapat pemeriksaan atau audit rutin yang dilakukan untuk mendeteksi penghapusan properti secara tidak sah?
- Apakah para staf menyadari jenis pemeriksaan spot atau audit reguler?

14. Manajemen Komunikasi dan Operasi

Tanggung jawab dan prosedur operasional

a. Prosedur pengoperasian

- Apakah kebijakan pengamanan mengidentifikasi prosedur pengoperasian seperti pencadangan, perawatan peralatan, dll?

b. Prosedur manajemen insiden

- Apakah ada prosedur manajemen insiden untuk menangani insiden keamanan/ancaman?
- Apakah ada prosedur tanggung jawab manajemen insiden agar memberikan respon tertib dan cepat dalam kejadian keamanan/ancaman?
- Apakah prosedur menangani berbagai jenis insiden, mulai dari penolakan layanan untuk pelanggaran kerahasiaan dll, dan cara-cara untuk menangani mereka?
- Apakah audit dan catatan yang berkaitan dengan insiden dipelihara dan tindakan proaktif diambil agar insiden tersebut tidak terulang kembali?

c. Manajemen fasilitas eksternal

- Apakah ada salah satu fasilitas pengolahan informasi yang dikelola oleh sebuah perusahaan eksternal atau kontraktor (pihak ketiga)?
- Apakah risiko yang terkait dengan manajemen tersebut diidentifikasi di muka, telah dilakukan diskusi dengan pihak ketiga, dan pengendalian yang tepat dimasukkan ke dalam kontrak?
- Apakah persetujuan yang diperlukan diperoleh dari bisnis dan aplikasi pemilik?

15. Pengamanan dan Penanganan Media

Manajemen media komputer

- Apakah ada prosedur untuk pengelolaan media komputer yang mudah dilepaskan seperti kaset, disk, kartu memori, dan laporan?

16. Pertukaran Informasi dan Perangkat Lunak

a. Perjanjian pertukaran informasi dan perangkat lunak

- Apakah ada kesepakatan formal atau informal antar organisasi-organisasi untuk pertukaran informasi dan perangkat lunak?
- Apakah perjanjian mengatasi masalah keamanan didasarkan pada kepekaan dari informasi bisnis yang terlibat?

b. Bentuk lain pertukaran informasi

- Apakah ada kebijakan, prosedur, atau kontrol di tempat untuk melindungi pertukaran informasi melalui penggunaan suara, faksimili, dan fasilitas komunikasi video?

17. Pengendalian Akses

Kebijakan pengendalian akses

- Apakah terdapat kebutuhan bisnis untuk mendefinisikan dan mendokumentasikan pengendalian atas akses?
- Apakah kebijakan pengendalian akses mengatur aturan dan hak untuk setiap pengguna atau kelompok pengguna?
- Apakah pengguna dan penyedia layanan memberikan keterangan yang jelas tentang kebutuhan bisnis yang harus dipenuhi oleh pengendalian akses?

18. *Mobile computing and telecommuting*

a. *Mobile computing*

- Apakah kebijakan formal yang memperhitungkan risiko bekerja dengan fasilitas komputasi seperti *notebook*, *palmpilots*, dll, terutama di lingkungan yang tidak dilindungi telah diadopsi?
- Apakah terdapat pelatihan untuk staf yang menggunakan fasilitas komputasi *mobile* untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang risiko tambahan yang dihasilkan dari cara kerja dan kontrol yang perlu dilaksanakan untuk mengurangi risiko?

b. *Telecommuting*

- Apakah ada kebijakan, prosedur, dan/atau standar untuk mengontrol kegiatan *telecommuting* yang konsisten dengan kebijakan keamanan organisasi?
- Apakah terdapat perlindungan yang sesuai di tempat situs *telecommuting* terhadap ancaman seperti pencurian peralatan, pengungkapan yang tidak sah dari informasi, dll?

19. **Manajemen Kestinambungan Bisnis**

Aspek-aspek dari manajemen kestinambungan bisnis:

a. Proses pengelolaan kestinambungan bisnis

- Apakah ada proses yang dikelola untuk mengembangkan dan mempertahankan kelangsungan bisnis di seluruh organisasi? Ini mungkin termasuk rencana perluasan bisnis, kestinambungan organisasi, pengujian berkala dan memperbarui rencana, perumusan dan pendokumentasian strategi kelangsungan bisnis.

b. Kestinambungan bisnis dan analisis dampak

- Apakah peristiwa yang dapat menyebabkan gangguan terhadap proses bisnis telah diidentifikasi? Contoh: kegagalan peralatan, banjir dan kebakaran.

- Apakah penilaian risiko dilakukan untuk mengetahui dampak gangguan tersebut?
 - Apakah ada rencana strategi yang dikembangkan, berdasarkan hasil penilaian risiko, untuk menentukan pendekatan yang menyeluruh bagi kelangsungan bisnis?
- c. Menulis dan mengimplementasikan rencana kesinambungan bisnis
- Apakah ada rencana yang dikembangkan untuk memulihkan operasi bisnis dalam jangka waktu yang diperlukan ketika terjadi gangguan atau kegagalan dalam proses bisnis?
 - Apakah rencana diuji dan diperbarui secara teratur?
- d. Kerangka kerja rencana kesinambungan bisnis
- Apakah ada kerangka tunggal rencana kesinambungan bisnis?
 - Apakah kerangka ini dipelihara untuk memastikan bahwa semua rencana konsisten?
 - Apakah kerangka ini mengidentifikasi kondisi untuk aktivasi dan individu yang bertanggung jawab untuk melaksanakan setiap komponen rencana?
- e. Pengujian, pemeliharaan, dan penilaian kembali rencana kesinambungan bisnis
- Apakah rencana bisnis yang berkesinambungan diuji secara teratur untuk memastikan bahwa organisasi telah *up to date* dan efektif?
 - Apakah rencana bisnis yang berkesinambungan dikelola melalui penelaahan berkala dan *update* untuk memastikan keefektifan mereka?
 - Apakah sudah termasuk prosedur dalam program manajemen perubahan organisasi untuk memastikan bahwa kelangsungan bisnis telah dilakukan secara tepat?

C. TUJUAN PENGELOLAAN TEKNOLOGI INFORMASI

Berbagai kerumitan dalam panduan tata kelola teknologi informasi sesungguhnya bertujuan agar organisasi mampu mengelola keamanan informasi secara efektif, efisien, dan konsisten dengan pendekatan berbasis risiko.

~

Daftar Pustaka

- AICPA - Information Technology Section. 2012. *2012 Top Technology Initiatives Survey Results*.
- Daft, Richard L. 2007. *Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, Abdul dan M. Syam Kusufi. 2012. *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Manullang, Laurence A. 2013. *Teori Manajemen (Komprehensif Integralistik)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 41/PER/MEN.KOMINFO/11/2007 tentang *Panduan Umum Tata Kelola Teknologi dan Komunikasi Nasional*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2008 tentang *Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2006 tentang *Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010 tentang *Standar Akuntansi Pemerintah*.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2005 tentang *Pengadaan Tanah Bagi Pelaksanaan Pembangunan untuk Kepentingan Umum*.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 tentang *Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah*.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2006 tentang *Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 36 Tahun 2005 tentang Pengadaan Tanah bagi Pelaksanaan Pembangunan untuk Kepentingan Umum*.
- Pusdiklatwas BPKP. 2008. *Modul Pengelolaan BMD*. Edisi Pertama. Bogor: Pusdiklatwas BPKP.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Refika Aditama
- Tim Direktorat Keamanan Informasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. 2011. *Panduan Penerapan Tata Kelola Keamanan Informasi Bagi Penyelenggara Pelayanan Publik*.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang *Perbendaharaan*.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang *Keuangan Negara*.

~

Mata Ajar Diklat Penjenjangan Auditor Muda

- Kepemimpinan
- Komunikasi Audit Intern II
- Tata Kelola, Manajemen Risiko, dan Pengendalian Intern III
- Kebijakan Publik
- Praktik Audit Intern