

Analisis Program Pengawasan Proyek Strategis Nasional oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Adhitya Akhmadi^{*1}

¹Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

Intisari

Audit internal saat ini mengalami pergeseran peran dari yang semula berfokus pada pengendalian dan pelestarian nilai (*value preservation*) menjadi penciptaan nilai (*value creation*). Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) selaku auditor internal pemerintah Indonesia memiliki tugas dan fungsi untuk melakukan pengawasan terhadap program pemerintah yang bersifat strategis dan bertujuan untuk pemeratakan pembangunan nasional dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang lebih dikenal sebagai Proyek Strategis Nasional (PSN).

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran BPKP dalam pelaksanaan PSN. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang berkontribusi dalam pemenuhan peran BPKP tersebut. Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep peran audit internal yang dikemukakan oleh Eulerich dan Lenz (2020) yang didasarkan pada model tiga lini (*three lines model*) dari The Institute of Internal Auditor (IIA). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan reviu dokumen sebagai metode pengumpulan data. Data wawancara dan reviu dokumen dianalisis dengan menggunakan model analisis data Creswell.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BPKP berperan sebagai partner tata kelola (*governance partner*) dan penasihat terpercaya (*trusted advisor*) dalam pengawasan PSN. Peran sebagai partner tata kelola dijalankan oleh BPKP dengan melaksanakan reviu tata kelola dan audit yang bersifat wajib (*mandatory*). Peran sebagai penasihat terpercaya diwujudkan dengan keterlibatan BPKP dalam kegiatan *debottlenecking* (pengurai hambatan) atas permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan PSN. Di lain pihak, pengawasan yang dilakukan BPKP belum menjadi penggerak nilai (*value driver*) bagi manajemen PSN. Dukungan pemangku kepentingan dan kapasitas sumber daya manusia menjadi faktor yang berkontribusi terhadap pengawasan BPKP pada PSN.

Kata kunci: audit internal, peran audit internal, tata kelola, *trusted advisor*, Proyek Strategis Nasional, faktor pendukung pengawasan

PENDAHULUAN

Fungsi audit internal senantiasa berkembang dari masa ke masa. Audit internal yang pada mulanya hanya berupa aktivitas pengecekan hal-hal yang tidak biasa (*irregularities*) pada catatan akuntansi, saat ini telah berubah menjadi sebuah fungsi dalam organisasi yang dapat memberikan jaminan atas pencapaian tujuan organisasi (Moeller, 2016). Setiap perkembangan yang terjadi pada fungsi audit internal menunjukkan makin pentingnya peran audit internal dalam suatu organisasi. Penelitian-penelitian terdahulu menyebutkan bahwa terdapat perubahan signifikan terhadap peran audit internal sejak diberlakukannya reformasi peraturan mengenai pengungkapan atas tata kelola perusahaan (Soh dan Martinov-Bennie, 2011).

Audit internal didefinisikan sebagai aktivitas penilaian yang dilaksanakan secara independen oleh suatu fungsi dalam organisasi atas aktivitas yang berlangsung dalam organisasi tersebut (Moeller, 2016). Aktivitas penilaian yang dilakukan oleh fungsi audit internal dimulai dari hal yang bersifat operasional, seperti penilaian atas pelaksanaan prosedur operasi standar organisasi, sampai

dengan yang bersifat strategis, seperti penilaian atas berbagai opsi pengembangan organisasi. Oleh karena penilaian tersebut dilaksanakan oleh fungsi yang ada di dalam organisasi, audit internal memerlukan suatu bentuk formal agar aktivitas yang dilakukannya dapat dilaksanakan secara independen dan kredibel.

Berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 192 Tahun 2014, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) adalah lembaga negara yang menjalankan tugas dan fungsi untuk melaksanakan pengawasan intern terhadap program dan kegiatan yang dilaksanakan baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Kegiatan audit, reviu, evaluasi, pemantauan (*monitoring*), dan jenis-jenis pengawasan lainnya dilakukan BPKP untuk memberikan jaminan kepada kepala pemerintahan terhadap pelaksanaan program pemerintah. Salah satu wujud pelaksanaan tugas tersebut adalah pengawasan pada program pemerintah yang bersifat strategis (Perpres Nomor 192 Tahun 2014, Pasal 3). Program strategis didefinisikan sebagai program pemerintah yang memiliki tingkat urgensi yang tinggi untuk segera

direalisasikan demi kesejahteraan masyarakat dalam skala yang luas (Perpres No. 3 Tahun 2016, Bab I, Pasal 1).

Peran auditor internal saat ini tidak hanya berfokus melakukan penilaian terhadap aktivitas operasional yang dilakukan oleh manajemen. Auditor internal saat ini diharapkan dapat menjadi mitra strategis (*strategic partner*) dan penasihat tepercaya (*trusted advisor*) manajemen dalam merumuskan tata kelola organisasi yang baik demi pencapaian tujuan organisasi (IIA, 2020). Pergeseran peran auditor internal ini didorong oleh perkembangan lingkungan bisnis, teknologi, dan sosial yang menuntut suatu organisasi untuk senantiasa aktif dalam memanfaatkan peluang yang tersedia dan mengantisipasi tantangan yang dapat muncul di masa depan. BPKP selaku auditor internal Pemerintah Indonesia memiliki visi yang sejalan dengan hal tersebut. BPKP memiliki tujuan untuk menjadi auditor internal pemerintah yang dapat menjadi penasihat tepercaya bagi mitra kerjanya dalam mewujudkan visi dan misi Pemerintah Republik Indonesia (BPKP, 2020).

Beberapa penelitian terdahulu telah menjabarkan pentingnya peran auditor internal terhadap tata kelola organisasi. Tawfik

dkk. (2023) menyatakan bahwa auditor internal berperan penting dalam memperkuat implementasi tata kelola pada organisasi. Auditor internal perlu melakukan berbagai jenis pengawasan, baik yang bersifat penjaminan (*assurance*) maupun konsultasi (*consulting*), agar dapat memberikan nilai yang tambah yang diharapkan oleh organisasi (Rahayu dkk. 2020). Peran auditor internal sektor publik juga dirasa makin penting di tengah berbagai isu terkait korupsi dan inefisiensi pada organisasi pemerintahan (Rahayu dkk, 2020). Eulerich dan Lenz (2020) memperkenalkan konsep baru mengenai peran auditor internal dalam usahanya untuk memberikan nilai tambah bagi organisasi, yaitu sebagai partner manajemen di bidang tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal (*governance, risk, and control*), penasihat tepercaya (*trusted advisor*), dan sebagai penggerak nilai (*value driver*). Penelitian ini membahas peran BPKP selaku auditor internal pemerintah dalam pelaksanaan Program Strategis Nasional sebagai salah satu kebijakan strategis Pemerintah Indonesia sejak tahun 2016.

Penyelesaian Proyek Strategis Nasional telah memberikan dampak positif berupa penciptaan lapangan pekerjaan, penurunan

jumlah masyarakat miskin, dan ketersediaan infrastruktur dasar yang layak bagi masyarakat. Meskipun demikian, pelaksanaan Proyek Strategis Nasional sering menghadapi berbagai permasalahan. Beberapa permasalahan tersebut antara lain terkait dengan sumber dan besaran pembiayaan, pembebasan lahan yang akan digunakan untuk pembangunan, penyesuaian terhadap desain proyek, perizinan, serta pelaksanaan proyek itu sendiri (Kontan, 2022, Kompas, 2022). Selain itu, Proyek Strategis Nasional juga menimbulkan konflik pada masyarakat yang terdampak berupa konflik agraria dan isu pelanggaran HAM (Kompas, 2023). Komite Percepatan Penyediaan Infrastruktur Prioritas (KPPPIP) dalam laporannya menyebutkan bahwa pengadaan tanah dan tata ruang menjadi isu utama dalam Proyek Strategis Nasional dengan persentase sebesar 29% (Komite Percepatan Penyediaan Infrastruktur Prioritas, 2022). Setelah itu, isu terkait pendanaan dan pembiayaan menjadi permasalahan yang terbanyak kedua dengan 23%, diikuti dengan isu perizinan dan penyiapan serta konstruksi masing-masing dengan 21%.

Pengawasan terhadap tata kelola Proyek Strategis Nasional juga menjadi salah satu

tugas yang diamanatkan oleh Presiden Republik Indonesia kepada Kepala BPKP (Inpres No. 1 Tahun 2016, Diktum Kelima). Sebagai lembaga yang melaksanakan fungsi pengawasan intern, BPKP diharapkan dapat memberikan peringatan dini dan rekomendasi yang bersifat strategis agar pelaksanaan Proyek Strategis Nasional dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya untuk kepentingan masyarakat. Akan tetapi, berbagai permasalahan dan tantangan dalam pelaksanaan Proyek Strategis Nasional perlu segera direspons dan ditemukan solusinya agar tidak menghambat pencapaian tujuan tersebut. Oleh karena itu, penelitian terkait pengawasan yang dilakukan oleh BPKP terhadap pelaksanaan Proyek Strategis Nasional menjadi penting untuk diteliti lebih mendalam. Sebagai auditor internal pemerintah yang memiliki tujuan untuk menjadi mitra strategis dan penasihat terpercaya, patut dipelajari secara lebih mendalam mengenai strategi pengawasan yang dilakukan oleh BPKP dalam mengawal pelaksanaan Proyek Strategis Nasional sehingga dapat membantu pemangku kepentingan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Selain itu, faktor-faktor yang berkontribusi terhadap

pelaksanaan peran BPKP sebagai mitra strategis dan penasihat tepercaya pemerintah juga perlu dieksplorasi lebih lanjut. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan peran pengawasan yang dilakukan oleh BPKP pada Proyek Strategis Nasional dapat diketahui secara lebih luas serta menjadi referensi bagi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) di Indonesia dalam melaksanakan pengawasan program strategis di masing-masing unit kerja APIP tersebut berada.

LANDASAN TEORI

Model tiga lini merupakan suatu model yang dikembangkan oleh The Institute of Internal Auditors (IIA) untuk membantu organisasi dalam menyusun struktur dan proses terbaik demi pencapaian tujuan organisasi tersebut (IIA, 2020). Tidak hanya itu, model ini juga dapat memfasilitasi organisasi agar memiliki tata kelola dan manajemen risiko yang memadai. Model ini menekankan terkait pentingnya arus informasi yang dapat diandalkan dari masing-masing pihak (organ pengurus, manajemen, dan auditor internal) kepada pemangku kepentingan. Keandalan informasi pada organisasi dapat dicapai apabila setiap struktur dalam organisasi saling bersinergi positif dalam menciptakan informasi tersebut

sehingga memberikan manfaat pada proses pengambilan keputusan.

Model tiga lini memiliki enam prinsip, yaitu (IIA, 2020), yaitu sebagai berikut.

- a. Tata kelola organisasi, terdiri atas akuntabilitas organ pengurus, pengelolaan risiko oleh manajemen, dan pemberian jaminan oleh fungsi audit internal,
- b. Peran organ pengurus,
- c. Peran manajemen serta lini pertama dan kedua,
- d. Peran lini ketiga,
- e. Independensi lini ketiga,
- f. Penciptaan dan perlindungan terhadap nilai.

Audit internal memiliki peran untuk memberikan jaminan dan saran yang didasarkan pada prinsip independen dan objektif kepada organ pengurus dan manajemen terkait upaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Audit internal memiliki tanggung jawab untuk menyusun program kerja, merencanakan sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan program kerja tersebut, melaksanakan program kerja, dan kemudian melaporkannya kepada organ pengurus sebagai wujud akuntabilitas (IIA, 2020).

Sejalan dengan model tiga lini yang dikembangkan oleh IIA di atas, diperlukan suatu konsep baru bagi peran auditor dalam rangka penciptaan nilai bagi organisasi. Eulerich dan Lenz (2020) menjabarkan konsep baru peran auditor internal yang berorientasi pada penciptaan nilai dengan mengidentifikasi aktivitas audit yang dilakukan sebagai berikut.

a. Auditor Internal sebagai Partner Tata Kelola, Risiko, dan Pengendalian

Peran auditor internal dalam tahap ini berfokus pada perlindungan nilai yang dimiliki oleh organisasi. Auditor internal melakukan aktivitas pemberian jaminan (*assurance*) bahwa manajemen telah memiliki pengendalian yang diperlukan dan dilaksanakan secara memadai. Aktivitas yang dilaksanakan oleh auditor internal sejalan dengan strategi yang ditetapkan oleh organisasi (Betti dan Sarens, 2018).

b. Auditor Internal sebagai Penasihat Tepercaya

Auditor internal pada tahap ini berusaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Usaha ini dilakukan oleh auditor internal dengan penggunaan pendekatan audit yang lebih

baik untuk memaksimalkan proses dan struktur yang telah ada. Auditor internal juga dapat memperbaiki proses dan struktur tersebut agar dapat berjalan secara lebih optimal. Auditor internal tidak hanya menyampaikan kesalahan yang dilakukan oleh manajemen, tetapi memberikan saran perbaikan.

c. Auditor Internal sebagai Penggerak Nilai

Auditor internal pada tahap ini perlu menyelaraskan aktivitasnya dengan strategi organisasi untuk menghasilkan nilai tambah (*added value*). Auditor internal juga mengetahui dan memahami harapan organ pengurus maupun manajemen atas peran auditor internal. Dengan demikian, aktivitas yang dilakukan auditor internal bertujuan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Strategi audit yang ditetapkan dapat berupa audit atas risiko strategis atau audit proses strategis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode kualitatif yang digunakan pada penelitian ini bertujuan untuk menyajikan informasi mengenai topik utama yang

dieksplorasi secara mendalam (Creswell, 2014). Metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi peran pengawasan yang dilakukan oleh BPKP dalam Proyek Strategis Nasional di tengah tuntutan pergeseran peran auditor internal saat ini. Tuntutan kepada auditor internal untuk menjadi mitra strategis dan penasihat terpercaya manajemen memerlukan respons dari BPKP selaku auditor internal pemerintah Indonesia agar hasil pengawasan yang dilakukan senantiasa relevan dengan kebutuhan mitra kerjanya. Pemilihan Proyek Strategis Nasional menjadi topik utama dalam penelitian ini karena merupakan faktor kepentingan yang tinggi pada program ini dalam pencapaian tujuan pemerintah.

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh peneliti melalui wawancara secara mendalam (*in-depth interview*) dengan narasumber terpilih, sedangkan data sekunder diperoleh peneliti dengan penelaahan dokumen, seperti arsip dan bentuk dokumen lainnya yang memuat informasi terkait topik penelitian yang dilakukan. Peneliti menggunakan metode *purposive sampling* dalam menentukan narasumber yang akan diwawancarai. Peneliti menggunakan metode

saturasi data untuk menjaga efektivitas waktu dan biaya penelitian.

Peneliti melakukan analisis data menggunakan model analisis Creswell (2014) yang terdiri atas enam tahapan berikut.

- a. Transkripsi wawancara
- b. Membaca keseluruhan data
- c. Mengembangkan kode
- d. Mendeskripsikan tema dan subtema menggunakan kode
- e. Menyajikan deskripsi tema dan subtema
- f. Membuat interpretasi hasil analisis

HASIL PENELITIAN

Peran BPKP dalam Pengawasan Proyek Strategis Nasional

Dalam melaksanakan pengawasan terhadap Proyek Strategis Nasional, BPKP menjalankan peran sebagai partner tata kelola dan penasihat terpercaya manajemen. Setiap peran yang dijalankan oleh BPKP tersebut akan dibahas secara lebih detail pada pembahasan di bawah ini.

Partner Tata Kelola

Partner tata kelola merupakan peran pertama yang perlu diberikan oleh auditor internal kepada pemangku kepentingan. BPKP menjalankan peran sebagai partner tata kelola dengan melaksanakan reviu tata kelola dan audit yang bersifat wajib terhadap Proyek

Strategis Nasional.

BPKP merespons amanat untuk melakukan pengawasan tata Kelola Proyek Strategis Nasional dengan menerbitkan Pedoman Reviu Tata Kelola Proyek Strategis Nasional. Tujuan penerbitan pedoman tersebut adalah agar pelaksanaan reviu yang dilakukan oleh unit-unit kerja BPKP dapat berjalan secara efektif sehingga dapat menjadi salah satu dasar yang dimiliki oleh Kepala BPKP dalam memberikan rekomendasi strategis dalam pelaksanaan Proyek Strategis Nasional. Ada pun tujuan reviu tata kelola yang dilakukan BPKP atas Proyek Strategis Nasional adalah memperoleh gambaran mengenai kemajuan pelaksanaan Proyek Strategis Nasional serta memperoleh informasi mengenai hambatan atau permasalahan yang terjadi pada proyek tersebut.

Pelaksanaan reviu tata kelola Proyek Strategis Nasional dilaksanakan BPKP setiap tiga bulan atau triwulanan. Pelaksanaan reviu tata kelola setiap tiga bulan tersebut didorong oleh motivasi untuk memperoleh gambaran kemajuan pekerjaan yang lebih cepat. Dengan pelaksanaan reviu yang lebih cepat, BPKP dapat segera mengidentifikasi dan memberikan alternatif solusi penyelesaian

masalah apabila progres proyek tersebut tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Ruang lingkup reviu tata kelola yang dilakukan oleh BPKP dilakukan terhadap aspek-aspek tata kelola penyelenggaraan Proyek Strategis Nasional terdiri atas 13 (tiga belas) aspek tata Kelola, meliputi:

- a. Penyiapan proyek;
- b. Penyediaan lahan untuk proyek;
- c. Rencana tata ruang wilayah lokasi proyek;
- d. Pembiayaan proyek;
- e. Jaminan pelaksanaan proyek dari pemerintah;
- f. Proses pemberian izin atau fasilitas lain dari instansi pemerintah terkait;
- g. Pengadaan barang/jasa;
- h. Penggunaan tingkat komponen dalam negeri (TKDN);
- i. Kemajuan pembangunan fisik proyek;
- j. Pengawasan dan pengendalian pelaksanaan proyek;
- k. Ketentuan yang mengatur pelaksanaan proyek;
- l. Penciptaan lapangan pekerjaan, dan
- m. Pemanfaatan atas proyek-proyek yang telah dibangun.

BPKP tidak melakukan pengujian atas kebenaran data dan informasi mengenai

progres pembangunan fisik proyek, pertanggungjawaban keuangan, serta pengadaan barang/jasa yang dilakukan oleh manajemen proyek. Metode yang digunakan dalam kegiatan reviu meliputi tiga hal, yaitu reviu dokumen, wawancara, dan observasi lapangan. Ketiga metode tersebut digunakan untuk memperoleh keyakinan terbatas mengenai tata kelola Proyek Strategis Nasional dan informasi mengenai hambatan atau permasalahan yang terjadi serta upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi hambatan atau permasalahan tersebut.

Setiap unit BPKP yang mendapatkan penugasan reviu selanjutnya membuat laporan hasil reviu yang kemudian hasilnya dikompilasi menjadi laporan kompilasi hasil reviu. Selain dilakukan kompilasi laporan secara nasional, BPKP juga melakukan konfirmasi kepada KPPIP atas permasalahan-permasalahan yang terjadi terhadap proyek Strategis Nasional. Konfirmasi tersebut untuk menggali pengetahuan dan tindak lanjut KPPIP terkait permasalahan tersebut. Laporan hasil reviu tata kelola Proyek Strategis Nasional terdiri atas tiga jenis laporan, yaitu laporan individual, laporan kompilasi, dan laporan atensi.

Laporan hasil reviu individual merupakan

laporan dalam bentuk surat yang disusun oleh unit kerja BPKP pelaksana reviu, baik di pusat maupun perwakilan, yang ditujukan kepada Kepala Satuan Kerja Proyek dan Direktorat Rendal (Perencanaan dan Pengendalian). Laporan hasil reviu individual memuat keterangan terkait dasar penugasan reviu, tujuan reviu, ruang lingkup reviu, metodologi reviu, hasil reviu yang menjelaskan mengenai permasalahan yang ada pada setiap aspek tata kelola pelaksanaan Proyek Strategis Nasional, dan simpulan reviu.

Laporan kompilasi hasil reviu merupakan laporan berbentuk surat yang memuat kompilasi hasil reviu yang tercantum dalam laporan hasil reviu individual. Terdapat dua jenis laporan kompilasi, yaitu laporan kompilasi per kementerian/lembaga dan laporan kompilasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Laporan kompilasi per kementerian/lembaga disusun oleh Direktorat di BPKP yang bermitra dengan kementerian/lembaga pengelola Proyek Strategis Nasional. Laporan kompilasi per kementerian/lembaga ditujukan kepada menteri/kepala lembaga terkait. Laporan kompilasi per kementerian/lembaga memuat keterangan mengenai dasar pelaksanaan penugasan, tujuan, ruang lingkup, metodologi,

hasil reviu, dan simpulan.

Laporan kompilasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian merupakan laporan kompilasi hasil reviu yang bersumber dari laporan kompilasi per kementerian/lembaga. Laporan tersebut disusun oleh Direktorat di BPKP yang bermitra dengan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. Laporan kompilasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian ditujukan kepada Menteri Koordinator Bidang Perekonomian dan Kemaritiman. Sama halnya dengan laporan kompilasi per kementerian/lembaga, laporan kompilasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian juga memuat keterangan mengenai dasar pelaksanaan penugasan, tujuan, ruang lingkup, metodologi, hasil reviu, dan simpulan.

Jenis laporan yang ketiga adalah laporan atensi. Laporan atensi merupakan laporan berbentuk surat yang disusun oleh Direktorat di BPKP yang bermitra dengan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian dan ditujukan kepada Presiden Republik Indonesia. Laporan atensi memuat informasi yang bersumber dari laporan individual, laporan kompilasi, dan informasi lainnya yang

relevan. Laporan atensi juga memuat rekomendasi strategis Kepala BPKP terhadap pelaksanaan Proyek Strategis Nasional.

BPKP juga melakukan pengawasan lain seperti audit terhadap Proyek Strategis Nasional tertentu yang membutuhkan keahlian BPKP selaku auditor internal pemerintah. Jenis pengawasan lain tersebut merupakan amanat dari peraturan perundang-undangan, seperti kegiatan audit yang harus dilakukan BPKP sebelum pemerintah melakukan pembayaran kepada pihak ketiga atas proyek-proyek tertentu. Di sisi lain, BPKP kurang memanfaatkan kewenangannya di hal-hal lain seperti pendampingan terhadap pengadaan barang/jasa tertentu dan pelaksanaan audit investigatif/audit tujuan tertentu pada Proyek Strategis Nasional meskipun hal tersebut juga sudah disebutkan dalam Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2016.

Penasihat Tepercaya

Penasihat tepercaya merupakan peran auditor berikutnya yang dapat dijalankan oleh fungsi auditor internal setelah memperoleh kepercayaan dari pemangku kepentingan dan mengalami peningkatan tingkat kompetensi yang signifikan. Peran ini utamanya memberikan masukan-masukan kepada manajemen untuk perbaikan-perbaikan proses

bisnis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. BPKP menjalankan peran sebagai penasihat terpercaya dengan melaksanakan *debottlenecking* dan koordinasi lintas sektor terhadap Proyek Strategis Nasional.

Hasil reviu tata Kelola Proyek Strategis Nasional menjadi salah satu dasar pertimbangan pimpinan BPKP dalam memberikan rekomendasi strategis terhadap pelaksanaan Proyek Strategis Nasional. Rekomendasi tersebut selain disampaikan dalam bentuk laporan tertulis, juga disampaikan secara langsung dalam rapat-rapat yang membahas mengenai perkembangan Proyek Strategis Nasional. Komite Percepatan Penyediaan Infrastruktur Prioritas (KPPIP) dari Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian dan Sekretariat Kabinet merupakan pemangku kepentingan utama atas hasil pengawasan BPKP terhadap Proyek Strategis Nasional. Kedua lembaga tersebut rutin melakukan diskusi dengan BPKP untuk membahas mengenai perkembangan Proyek Strategis Nasional. Permasalahan-permasalahan yang ditemukan oleh BPKP pada saat melakukan kegiatan reviu dibahas bersama untuk ditemukan dan diputuskan alternatif

solusinya.

Reviu pada aspek pemanfaatan hasil pembangunan proyek memiliki tantangan tersendiri. Beberapa proyek yang termasuk dalam Proyek Strategis Nasional tidak selalu menjelaskan secara detail terkait tujuan pembangunan proyek. Dampak yang diharapkan dari pembangunan proyek tersebut juga tidak diukur secara spesifik. Selain itu, dalam beberapa tahun terakhir, BPKP juga menghadapi hambatan dalam melakukan reviu terhadap proyek-proyek yang didanai oleh swasta atau Penyertaan Modal Asing.

Pembahasan Peran Pengawasan BPKP terhadap Proyek Strategis Nasional

Berdasarkan konsep peran auditor internal yang dikemukakan oleh Eulerich dan Lenz (2020, peneliti dapat menjabarkan peran BPKP selaku partner tata kelola dalam Proyek Strategis Nasional. BPKP melaksanakan penugasan berupa reviu terhadap 13 (tiga belas) aspek tata kelola Proyek Strategis Nasional. Penugasan reviu tersebut bertujuan untuk memperoleh keyakinan terbatas mengenai perkembangan tata kelola pada proyek-proyek yang termasuk dalam Proyek Strategis Nasional. Hasil pengawasan BPKP kemudian dilaporkan kepada para pemangku

kepentingan untuk menjadi salah satu dasar pengambilan kebijakan atau keputusan penyelesaian terhadap suatu hambatan atau permasalahan. Meskipun demikian, peran BPKP hanya fokus pada tata kelola Proyek Strategis Nasional. BPKP tidak melakukan pengawasan terkait manajemen risiko dan pengendalian internal, baik di lingkup proyek maupun di lingkup program secara keseluruhan. Selain itu, kegiatan reviu yang dilakukan oleh BPKP juga tidak dapat dijalankan pada seluruh proyek yang masuk ke dalam daftar Proyek Strategis Nasional.

Berdasarkan konsep peran auditor internal yang dijabarkan oleh Eulerich dan Lenz (2020), peneliti dapat menjabarkan peran BPKP selaku penasihat tepercaya manajemen dalam pengawasan Proyek Strategis Nasional. BPKP dipercaya oleh pemangku kepentingan untuk terlibat dalam rapat-rapat yang membahas mengenai perkembangan Proyek Strategis Nasional. Pemangku kepentingan memberikan kesempatan kepada BPKP untuk menyampaikan hasil pengawasan yang telah dilakukan. BPKP juga diharapkan untuk dapat memberikan alternatif solusi untuk menyelesaikan permasalahan atau hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan Proyek Strategis Nasional. Meskipun demikian,

pemberian saran dan rekomendasi oleh BPKP juga mengalami beberapa tantangan. Tantangan tersebut berupa kurang lengkapnya informasi yang diberikan oleh mitra pengawasan serta bervariasinya tingkat kompetensi dan pengalaman sumber daya manusia yang ditugaskan untuk melakukan kegiatan reviu.

Berdasarkan konsep peran auditor internal yang dijabarkan oleh Eulerich dan Lenz (2020), peneliti tidak dapat menjabarkan peran BPKP selaku penggerak nilai manajemen dalam pengawasan Proyek Strategis Nasional. Hal ini disebabkan aktivitas pengawasan yang dilakukan oleh BPKP didasarkan pada peraturan yang memberikan batasan mengenai jenis-jenis pengawasan yang dapat dilakukan pada Proyek Strategis Nasional. Bahkan pelaksanaan jenis pengawasan yang diawali dengan permintaan pemangku kepentingan sebagaimana tercantum dalam Diktum Kelima Inpres 1 Tahun 2016 juga relatif terbatas. BPKP juga tidak proaktif untuk memanfaatkan seluruh kewenangannya agar dapat memberikan nilai tambah maksimal pada hasil pengawasannya. Sementara itu, peran audit internal sebagai penggerak nilai organisasi membutuhkan kolaborasi yang

intensif antara fungsi audit internal dengan mitra pengawasannya, yang mana mitra pengawasan membutuhkan hasil pengawasan dari audit internal serta dapat menggunakannya untuk memperoleh hasil pekerjaan yang lebih baik.

Faktor yang Berkontribusi terhadap Pengawasan BPKP pada Proyek Strategis Nasional

Pemerintah menerbitkan serangkaian regulasi sebagai bentuk dukungan kepada BPKP agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam melakukan pengawasan terhadap Proyek Strategis Nasional. Dukungan pemangku kepentingan juga hadir pada saat BPKP melaksanakan pengawasan tata kelola Proyek Strategis Nasional. Mitra pengawasan bersedia untuk memberikan data dan informasi yang dibutuhkan BPKP agar hasil pengawasan yang dilakukan memperoleh hasil yang sesuai dengan kondisi dan dapat menjadi dasar pertimbangan pimpinan BPKP untuk memberikan rekomendasi dan usulan atas permasalahan yang terjadi pada pelaksanaan Proyek Strategis Nasional. Bentuk lain dukungan pemangku kepentingan terhadap pengawasan yang dilakukan BPKP terhadap Proyek Strategis Nasional adalah

pemberian kesempatan kepada BPKP untuk menyampaikan hasil pengawasannya pada forum-forum resmi untuk membahas perkembangan atau permasalahan yang terjadi pada Proyek Strategis Nasional.

Sumber daya manusia yang dimiliki BPKP dapat menunjang tugas dan fungsi yang telah diamanatkan dalam peraturan perundang-undangan, khususnya dalam pengawasan tata kelola Proyek Strategis Nasional. Sumber daya manusia BPKP yang besar tersebar di perwakilan BPKP yang berada seluruh provinsi di Indonesia. Sumber daya manusia BPKP, khususnya auditor juga memiliki kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan fungsi sebagai auditor intern pemerintah. BPKP juga membangun komunikasi yang komprehensif dengan para pemangku kepentingan di daerah sehingga pengawasan yang dilakukan dapat berjalan secara efektif.

SIMPULAN

BPKP melaksanakan penugasan berupa reviu terhadap 13 (tiga belas) aspek tata kelola Proyek Strategis Nasional. Penugasan reviu tersebut bertujuan untuk memperoleh keyakinan terbatas mengenai perkembangan tata kelola pada proyek-proyek yang termasuk dalam Proyek Strategis Nasional. Selain itu,

revisi juga bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan atau permasalahan yang terjadi serta upaya untuk mengatasi hambatan atau permasalahan tersebut. Hasil pengawasan BPKP kemudian dilaporkan kepada para pemangku kepentingan untuk menjadi salah satu dasar pengambilan kebijakan atau keputusan penyelesaian terhadap suatu hambatan atau permasalahan. Selain itu, BPKP juga melaksanakan jenis pengawasan lain terhadap Proyek Strategis Nasional, khususnya apabila pengawasan tersebut telah menjadi amanat peraturan perundang-undangan. Meskipun demikian, peran BPKP selaku partner tata kelola manajemen dapat diperluas pada tahap penentuan proyek-proyek yang masuk dalam Proyek Strategis Nasional. Keahlian dan pengalaman BPKP di bidang manajemen risiko dan pengendalian internal dapat menjadi wawasan dan pertimbangan yang penting bagi manajemen KPPIP dan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian untuk meminimalisasi risiko dan dampak negatif yang timbul dari pelaksanaan Proyek Strategis Nasional.

BPKP dipercaya oleh pemangku kepentingan untuk terlibat dalam rapat-rapat yang membahas mengenai perkembangan Proyek Strategis Nasional. Pemangku

kepentingan memberikan kesempatan kepada BPKP untuk menyampaikan hasil pengawasan yang telah dilakukan. BPKP juga diharapkan untuk dapat memberikan alternatif solusi untuk menyelesaikan permasalahan atau hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan Proyek Strategis Nasional. BPKP memiliki data dan informasi yang komprehensif karena data dan informasi tersebut bersumber dari hasil pengawasan yang dilakukan pada setiap proyek yang ada dalam daftar Proyek Strategis Nasional. BPKP juga memberikan wawasan (*insight*) tambahan kepada pemangku kepentingan dalam bentuk pengawasan terhadap aspek pemanfaatan proyek.

Pemerintah memberikan dukungan berupa penetapan serangkaian regulasi yang memperkuat legitimasi BPKP dalam menjalankan tugas dan fungsinya, khususnya terhadap pengawasan Proyek Strategis Nasional. Sementara itu, pihak manajemen juga mengapresiasi hasil pengawasan yang dilakukan oleh BPKP dan melibatkan BPKP dalam penentuan kebijakan-kebijakan penting untuk mengatasi hambatan atau permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan Proyek Strategis Nasional. Mitra pengawasan BPKP, dalam hal ini manajemen proyek, juga memberikan dukungan berupa penyediaan

akses data dan informasi yang dibutuhkan BPKP agar pelaksanaan pengawasan dapat berjalan secara efektif. Di lain pihak, BPKP juga perlu meningkatkan koordinasi dengan pihak-pihak terkait agar kehadiran BPKP dalam melakukan pengawasan terhadap Proyek Strategis Nasional dapat diterima dengan baik oleh seluruh mitra pengawasan.

Sumber daya manusia yang dimiliki BPKP dapat menunjang tugas dan fungsi yang telah diamanatkan dalam peraturan perundang-undangan, khususnya dalam pengawasan tata kelola Proyek Strategis Nasional. Sumber daya manusia BPKP yang besar tersebar di perwakilan BPKP yang berada seluruh provinsi di Indonesia. Sumber daya manusia BPKP, khususnya auditor, juga memiliki kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan fungsi sebagai auditor intern pemerintah. BPKP juga membangun komunikasi yang komprehensif dengan para pemangku kepentingan di daerah sehingga pengawasan yang dilakukan dapat berjalan secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

Alqudah, Hamza, Noor Afza Amran, Haslinda Hassan, Abdalwati Lutfi, Noha Alessa, Mahmaod Alrawad, dan Mohammed Amin Almaiah. 2023. "Examining the Critical

Factors of Internal Audit Effectiveness from Internal Auditors' Perspective: Moderating Role of Extrinsic Rewards." Volume 9, Issue 10. Heliyon. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20497>

Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia. 2021. Standar Audit Intern Pemerintah Indonesia. Ketua Umum Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia.

Banleon, Ulrich, Anne d'Arcy, Marc Eulerich, Anja Hucke, Burkhard Pedell, dan Nicole V.S. Ratzinger-Sakel. 2020. "Coordination Challenges in Implementing The Three Lines of Defense Model". Internasional Journal of Auditing. John Wiley & Sons Ltd.

Betty, Nathanael dan Gerrit Sarens. 2018. "Aligning Internal Audit Activities and Scope to Organizational Strategy: How the Business Environment and Organizational Strategy Impact Internal Audit". Internal Audit Foundation. 3-27.

Borg, Glen., Peter J. Baldacchino, Sandra Buttigieg, Engin

Boztepe, dan Simon Grima. 2020. "Challenging the Adequacy of the Conventional 'Three Lines of Defence' Model: A Case Study on Maltese Credit

- Institutions.*" Contemporary Issues in Audit Management and Forensic Accounting. Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 102). Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 303-324.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 2016. "Pedoman Reviu Tata Kelola Proyek Strategis Nasional." Kepala BPKP.
- Cresswell, John W. 2014. "Research Design: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods Approach." 4th Edition. California: SAGE Publishing.
- Deloitte. 2020. "A Call to Action on the Three Lines Model."
- Dzikrullah, Achmad Dzulfikar, Iman Harymawan, Melinda Cahyaning Ratri, dan Collins G. Ntim. 2020. "Internal audit functions and audit outcomes: Evidence from Indonesia." Cogent Business & Management, 7(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1750331>
- Eulerich, Mark dan Rainer Lenz. 2020. "Defining, Measuring, and Communicating the Value of Internal Audit." Lake Mary, Florida: Internal Audit Foundation.
- Hennink, Monique, Inge Hutter, dan Ajay Bailey. 2020. "Qualitative Research Method." SAGE Publications Limited. Thousand Oaks. Adobe PDF Ebook.
- Husaini. 2017. "Evaluasi Pengembangan Indikator Kinerja Studi pada Badan Pusat Statistik." Tesis Gelar Master. Universitas Gadjah Mada.
- IIA. 2020. "Model Tiga Lini: Pembaharuan dari Model Pertahanan Tiga Lini." IIA.
- Instruksi Presiden Nomor 1 tahun 2016 tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional. Presiden Republik Indonesia. 8 Januari.
- Komite Percepatan Penyiapan Infrastruktur Prioritas. 2022. Laporan KPPIP Semester II. Ketua Tim Pelaksana KPPIP.
- Laksono, Muhdany Yusuf (2022). "KPPIP Berberkan Sederet Problem dalam Pembangunan Infrastruktur PSN." Dalam *kompas.com*, 28 Juli 2022, diakses pada 6 November 2022.
- Lubis, Henny Zurika dkk. 2024. "Effect of Internal Audit, Internal Control, and Audit Quality on Fraud Prevention: Evidence from the Public Sector in Indonesia." Volume 22 2024, Issue #2, pp. 44-50. Problems and Perspectives in Management.

- [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.04)
- Mimin, Dwi Hartono (2023). "Konflik Pulau Rempang dan Evaluasi Proyek Strategis Nasional." Dalam *kompas.com*, 25 September 2023, diakses pada 7 November 2023.
- Moeller, Robert R. 2016. "*Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge*." Edisi Kedelapan. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., Hoboken. Adobe PDF Ebook.
- Nasal, Tandid dan Lindawati Gani. 2022. "*Evaluation of Internal Audit Role as a Governance, Risk and Compliance Partner, Trusted Advisor and Value Driver to Implement Strategy (Case Study of Indonesia's Social Health Insurance Provider)*". JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi), 7 (2), 346-362. DOI 10.23887/jia.v7i2.47931.
- Nederifar, Goli, dan Ghaljaie. 2017. "Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Method." *Strides in Development of Medical Education*. September; 14 (3):e67670. DOI 10.5812/sdme.67670.
- Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2016 tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional. Presiden Republik Indonesia. 8 Januari.
- Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014 tentang Badan Pengawasan dan Pembangunan. Presiden Republik Indonesia. 31 Desember.
- Rahayu, Sri, Yudi, dan Rahayu. 2020. *Internal Auditors Indicators and Their Support of Good Governance. Congent Bussiness & Management* 7:175.1020. Diakses pada 1 November 2023. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1751020>.
- Setianto, Hari. 2020. "Menyongsong Revisi Model *Three Lines of Defense*: Bagi-bagi Tugas *Governance Measures*." Diakses pada 24 April 2024. <https://iia-indonesia.org/news-hs-31-may-20a/>
- Siregar, Ayu Febriani Juwita. 2016. "Analisis Efektivitas Sistem Pengendalian Internal Pemerintah pada Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi dan Kependudukan Provinsi Riau." Tesis Gelar Master. Universitas Gadjah Mada.
- Soh, D.S.B. dan Martinov-Bennie, N. (2011), "*The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation*", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26 No. 7, pp. 605-622. Diakses pada