

**SISTEM MANAJEMEN KRISIS DALAM MENINGKATKAN
PENEGAKAN INTEGRITAS DI BADAN PEMERIKSA KEUANGAN RI
*CRISIS MANAGEMENT SYSTEM IN ENHANCING INTEGRITY
ENFORCEMENT ON THE AUDIT BOARD OF THE REPUBLIC OF
INDONESIA***

Muhamad Rifaldi Kelana, Bahrullah Akbar dan Faria Ruhana

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Korespondensi Penulis : muhamad.kelana@bpk.go.id, bahrullah.akbar@ipdn.ac.id,
fariaruhana@ipdn.ac.id

Citation Structure Recommendation :

Kelana, Muhamad Rifaldi, Bahrullah Akbar dan Faria Ruhana. *Sistem Manajemen Krisis dalam Meningkatkan Penegakan Integritas di Badan Pemeriksa Keuangan RI*. Rewang Rencang : Jurnal Hukum Lex Generalis. Vol.6. No.8 (2025).

ABSTRAK

Penelitian menganalisis upaya BPK RI dalam mencegah dan menangani krisis integritas melalui penegakan nilai, pencegahan pelanggaran, dan penyusunan sistem manajemen krisis. Dengan pendekatan kualitatif studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Temuan utama menunjukkan bahwa BPK RI memiliki instrumen penguatan integritas. Namun, implementasinya masih menghadapi tantangan, dalam pengawasan dan penyebarluasan nilai etika. Instrumen penegakan integritas telah ada namun, implementasinya masih perlu disempurnakan. Sementara itu, sistem manajemen krisis belum terstruktur secara formal dan direkomendasikan BPK RI membentuk sistem manajemen krisis menyeluruh, memperkuat budaya integritas, serta mengembangkan kepemimpinan etis dan evaluasi pascakrisis untuk membangun organisasi yang tangguh dan adaptif.

Kata Kunci: Pencegahan Pelanggaran; Penegakan Integritas; Sistem Manajemen Krisis.

ABSTRACT

This study analyzes the efforts of the Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK RI) in preventing and addressing integrity crises through value enforcement, violation prevention, and the development of a crisis management system. Employing a qualitative case study approach, data were collected through interviews, observations, and document analysis. The main findings indicate that BPK RI has established instruments for strengthening integrity. However, challenges remain in terms of oversight and the dissemination of ethical values. Integrity enforcement has been carried out through exemplary leadership and firm sanctions. Meanwhile, the crisis management system has not yet been formally structured. It is recommended that BPK RI develop a comprehensive crisis management system, strengthen the culture of integrity, and enhance ethical leadership and post-crisis evaluation to build a resilient and adaptive organization.

Keywords: Violation Prevention; Integrity Enforcement; Crisis Management System.

A. PENDAHULUAN

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) merupakan lembaga tinggi negara yang memegang peran vital dalam pengawasan keuangan negara. Sebagai *Supreme Audit Institution* (SAI), BPK dituntut menjaga integritas, independensi, dan profesionalisme tinggi karena temuannya menjadi dasar akuntabilitas keuangan publik (Natallita et al., 2024). Namun, berbagai kasus menunjukkan bahwa BPK sendiri tidak kebal terhadap masalah integritas. Kasus-kasus pelanggaran etika di internal BPK telah mencuat ke perhatian publik, mulai dari pelanggaran disiplin pegawai hingga dugaan korupsi. Misalnya, seorang pegawai BPK di Bekasi pernah terlibat kasus pemerasan yang terungkap melalui operasi tangkap tangan, dengan barang bukti uang Rp350 juta (Sekar Rini, 2021).

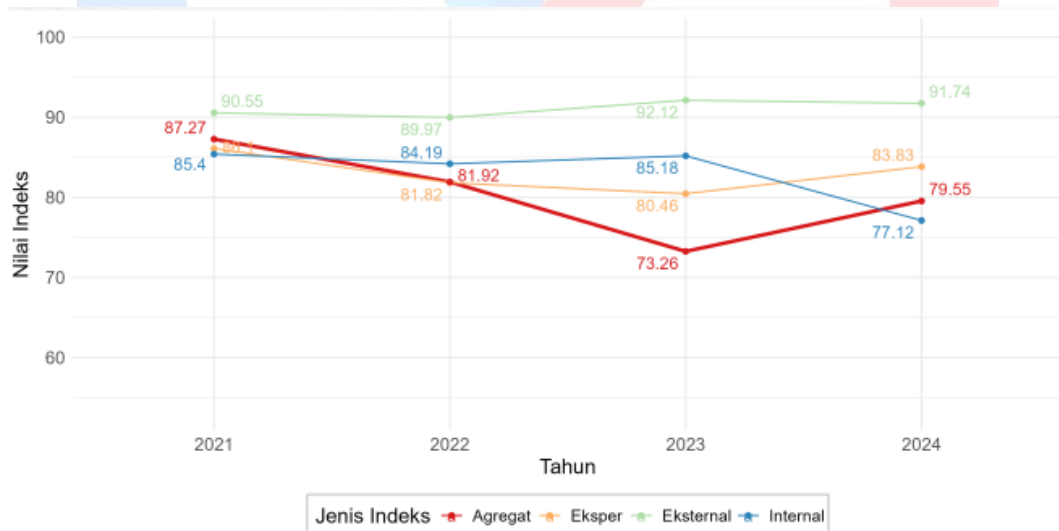
Temuan dari Inspektorat BPK juga mengungkap pelanggaran internal lainnya, seperti pemalsuan dokumen pernikahan, manipulasi absensi dengan *fake* GPS, tidak melaporkan harta dalam LHKPN, hingga rekayasa bukti pertanggungjawaban. Lebih mengkhawatirkan lagi, kasus integritas juga melibatkan pejabat tinggi BPK. Sebuah telaah sejawat internasional (*peer review*) pada tahun 2024 oleh audit negara Jerman, Austria, dan Swiss mencatat bahwa pelanggaran etika masih terjadi di BPK meskipun budaya integritas telah menjadi fokus perhatian. Pada November 2023, terjadi kasus yang menarik perhatian publik dan berujung pada pemberhentian salah satu Anggota BPK (Ardiansyah et al., 2023).

	Tahun				
	2020	2021	2022	2023	2024
Target	95,00%	96,00%	88%	85%	87%
Realisasi	84,60%	86,86%	81,74%	85,26	94,57%
Capaian	89,05%	90,48%	92,89%	100,31%	108,70%
Perubahan Realisasi (Δ)	NA	+2,26	-5,12	+3,52	+9,31

Gambar 1 Tingkat Penegakan Kode Etik dan Disiplin
Sumber: Diolah penulis dari Laporan Kinerja BPK RI (2025)

Pada tahun 2024, tingkat penyelesaian tindak lanjut rekomendasi hasil pengawasan internal hanya mencapai 94,57%, melebihi target yang ditetapkan sebesar 87%, dengan capaian sebesar 108,70%. Meskipun angka ini tampaknya mengembirakan, hal ini sebenarnya mengindikasikan adanya ketergantungan yang cukup besar pada koordinasi antara unit/satuan kerja dan Itama dalam penyelesaian tindak lanjut rekomendasi. Realisasi IKU tahun 2024 yang lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya tidak sepenuhnya mencerminkan hasil yang optimal.

Upaya yang dilakukan untuk mencapai target IKU, seperti koordinasi dengan unit/satuan kerja dan Biro TI terkait penggunaan Aplikasi WASMA untuk penginputan dan validasi tindak lanjut, masih menghadapi kendala yang belum sepenuhnya terselesaikan. Meskipun kegiatan percepatan penyelesaian tindak lanjut dilakukan dua kali pada tahun 2024, hal ini menunjukkan bahwa masih ada keterlambatan dalam menyelesaikan rekomendasi pengawasan internal. Untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan capaian IKU di masa depan, Itama perlu memperbaiki koordinasi dengan pihak-pihak terkait, baik unit/satuan kerja maupun Biro TI, yang terkadang kurang efektif dalam proses penginputan dan konsultasi tindak lanjut. Meskipun Itama berusaha mengoptimalkan pemanfaatan WASMA dalam pemantauan dan validasi tindak lanjut, masih ada ruang besar untuk perbaikan dalam hal efektivitas dan efisiensinya.



Gambar 2 Ringkasan Indeks SPI 2024 Badan Pemeriksa Keuangan
Sumber: SPI KPK terhadap BPK Tahun 2024 (2025)

Menyusul hal itu, pada Mei 2024 muncul dugaan pelanggaran integritas profil tinggi terkait proses penerbitan opini audit, yang diberitakan luas di media massa sebagai indikasi masalah dalam pemeriksaan BPK (Natallita et al., 2024; Sukrisno & Putra, 2024). Walaupun BPK telah menyatakan bahwa pemberitaan tersebut tidak benar dan bias, rentetan peristiwa ini jelas mengguncang kepercayaan publik terhadap lembaga yang seharusnya menjadi benteng integritas sektor publik. Situasi di atas menegaskan pentingnya upaya serius dalam penegakan integritas di lingkungan BPK serta sistem pencegahan dan penanganan krisis integritas yang efektif. Bila krisis integritas tidak ditangani dengan baik, konsekuensinya bukan hanya pada keruntuhan reputasi BPK, tetapi juga dapat melemahkan fungsi pengawasan keuangan negara secara keseluruhan (Ayem, 2020).

BPK dituntut untuk tidak hanya bereaksi *ad hoc* setelah pelanggaran terjadi, tetapi juga membangun sistem menyeluruh yang mampu mencegah pelanggaran sejak dini dan menangani krisis secara terkoordinasi. Sebagaimana rekomendasi hasil telaah sejawat, BPK perlu memperkuat Sistem Manajemen Krisis untuk menghadapi pelanggaran kode etik, memperkuat sistem pelaporan integritas, serta memperkuat Sistem Manajemen Integritas itu sendiri (Dewi Novita Wulandari & Muhammad Nuryanto, 2018).

Langkah-langkah ini sejalan dengan agenda *global Sustainable Development Goals* (SDG's) terkait pembangunan institusi yang kuat, transparan, akuntabel, dan antikorupsi. Dengan kata lain, integritas BPK bukan semata isu internal, melainkan kunci bagi terciptanya tata kelola pemerintahan yang bersih dan terpercaya di Indonesia. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis tiga aspek penting di BPK RI, yaitu: (1) bagaimana penegakan integritas dilaksanakan, (2) bagaimana pencegahan pelanggaran integritas diinternalisasi, dan (3) bagaimana penyusunan sistem manajemen krisis integritas dirancang. Ketiga aspek ini saling berkaitan dalam kerangka menjaga dan memperkuat integritas institusional BPK RI secara berkelanjutan.

B. PEMBAHASAN

1. Penegakan Integritas di BPK RI

BPK RI telah membangun kerangka penegakan integritas yang cukup komprehensif, berlandaskan nilai-nilai dasar Independensi, Integritas, dan Profesionalisme (IIP) yang wajib ditaati seluruh pegawai. Nilai-nilai ini tidak hanya dipahami secara normatif di atas kertas, tetapi dijabarkan menjadi kode etik dan aturan perilaku yang diterapkan dalam setiap proses pemeriksaan. Dengan demikian, standar integritas di BPK bersifat objektif dan universal – berlaku merata untuk semua pihak tanpa pengecualian. Contohnya, kode etik BPK mengatur tegas larangan menerima gratifikasi, benturan kepentingan, dan kewajiban menjaga kerahasiaan informasi. Setiap auditor sebelum mulai penugasan bahkan diwajibkan menandatangani pakta integritas untuk menegaskan komitmen tersebut. Untuk memastikan pelaksanaan pemeriksaan sesuai standar integritas dan bebas dari konflik kepentingan, BPK menerapkan sistem pengawasan internal berlapis.

Unit Inspektorat Jenderal berperan sebagai aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) di lingkungan BPK yang melakukan review independen atas proses dan hasil pemeriksaan. Selain itu, BPK RI juga mengadopsi praktik *Quality Assurance* dan *Quality Control* terhadap laporan hasil pemeriksaan (LHP) yang diterbitkan. Secara internal, setiap laporan audit melalui penelaahan berjenjang hingga level pimpinan sebelum disahkan. Secara eksternal, BPK membuka diri terhadap *peer review* oleh SAI negara lain atau organisasi internasional untuk menilai apakah prosedur audit BPK telah memenuhi standar profesional dan integritas. Langkah-langkah ini memastikan bahwa integritas di BPK tidak sekadar slogan, tetapi benar-benar diuji melalui mekanisme profesional yang terbuka. Reviu eksternal tahun 2024 oleh BPK Jerman dkk. misalnya, merekomendasikan sejumlah perbaikan yang segera ditindaklanjuti BPK, menunjukkan komitmen lembaga ini dalam meningkatkan sistemnya demi menjaga integritas. Transparansi dan akuntabilitas eksternal juga menjadi bagian integral penegakan integritas di BPK. Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang telah selesai diperiksa dipublikasikan secara rutin kepada publik setelah diserahkan ke DPR/DPD.

Dengan memberikan akses terbuka atas temuan audit, BPK mengundang kontrol sosial sehingga masyarakat dan pemangku kepentingan lain dapat menilai objektivitas dan kebenaran laporan. Transparansi ini memperkuat akuntabilitas eksternal BPK, memfasilitasi umpan balik publik serta meningkatkan kepercayaan terhadap BPK. Hal ini selaras dengan prinsip *answerability* dalam teori akuntabilitas, di mana BPK menunjukkan kesediaan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada masyarakat. Di samping mekanisme struktural, budaya integritas dijaga melalui pendidikan dan keteladanan. BPK RI secara berkesinambungan menyelenggarakan pelatihan etika dan integritas bagi pegawai, baik yang baru bergabung maupun yang berpengalaman. Pelatihan mencakup materi anti-korupsi, *case study*, hingga simulasi pengambilan keputusan sulit, dengan tujuan membangun kesadaran moral serta kemampuan pegawai menghadapi godaan integritas dalam tugas. Budaya integritas yang kuat diharapkan menjadikan obyektivitas sebagai kebiasaan, bukan sekadar kewajiban yang dipaksakan. Selain itu, pimpinan BPK berperan penting menjadi teladan integritas. Seluruh Anggota BPK (setingkat pimpinan lembaga) diharapkan menunjukkan perilaku transparan, adil, dan tegas menindak pelanggaran. Keteladanan pimpinan ini memberikan contoh nyata kepada pegawai bahwa integritas adalah hal yang dihargai dan tidak bisa ditawar.

Implementasi penegakan integritas di BPK juga didukung oleh sistem pelaporan pelanggaran (WBS). BPK RI menyediakan Whistleblowing System yang aman dan rahasia bagi siapa saja (termasuk pegawai BPK sendiri) untuk melaporkan dugaan pelanggaran integritas atau etik. Saluran WBS ini memungkinkan partisipasi aktif pegawai dan masyarakat dalam menjaga moralitas organisasi. Pelapor dijamin kerahasiaannya dan dilindungi dari pembalasan, sehingga budaya “saling mengawasi” (*horizontal accountability*) dapat tumbuh. Dengan WBS, penegakan integritas menjadi lebih transparan karena memungkinkan informasi pelanggaran muncul dari berbagai arah, bukan hanya dari atasan ke bawahan. Contoh konkret, beberapa kasus suap yang melibatkan auditor BPK berhasil terungkap berkat laporan anonim melalui WBS, yang kemudian ditindaklanjuti Inspektorat.

Ketika pelanggaran terbukti, penindakan tegas dilakukan sebagai bagian dari penegakan integritas. BPK menerapkan sanksi disiplin bertingkat sesuai bobot kesalahan: mulai teguran lisan/tertulis, penundaan kenaikan pangkat, non-job, hingga pemberhentian tidak hormat bagi pelanggaran berat. Apabila pelanggaran mengandung unsur pidana (misal suap), BPK tidak segan menyerahkannya ke aparat penegak hukum (KPK/Polri) untuk proses peradilan. Sikap tanpa kompromi terhadap pelanggaran ini krusial untuk memberikan efek jera dan menunjukkan bahwa tidak ada seorang pun kebal terhadap aturan. Konsistensi dalam penegakan sanksi, terlepas dari jabatan pelaku, akan memperkuat kepercayaan internal dan eksternal bahwa BPK serius menjaga integritas. Dari berbagai upaya di atas, dapat disimpulkan bahwa BPK RI membangun suatu ekosistem integritas yang sistematis, terukur, dan terbuka terhadap pengawasan .

Objektivitas dijamin melalui standar profesional dan kendali mutu, sedangkan transparansi diwujudkan lewat akses informasi publik dan partisipasi masyarakat . Kombinasi ini menunjukkan bahwa integritas di BPK RI bukan sekadar jargon, melainkan prinsip kerja nyata yang diimplementasikan secara konsisten dan berkelanjutan. Bahkan dalam hal penanganan pengaduan, BPK menerapkan asas keadilan prosedural dan keadilan substantif – artinya proses pemeriksaan pelanggaran dijalankan secara adil, tidak memihak, dengan pembuktian yang sah. Penegakan integritas yang adil, transparan, dan akuntabel inilah yang menjaga kredibilitas BPK di mata publik.

1.1 Tantangan dalam Penegakan Integritas di BPK

Kasus pelanggaran integritas di BPK dapat dijelaskan menggunakan kerangka *Fraud Triangle*, *Fraud Diamond*, dan *Fraud Pentagon*. Tekanan berasal dari target pekerjaan, tuntutan hasil pemeriksaan, atau keinginan pribadi akan keuntungan. Kesempatan muncul akibat lemahnya pengawasan dan kontrol internal, serta hubungan dekat dengan entitas yang diperiksa. Rasionalisasi terjadi ketika auditor membenarkan perilaku menyimpang, sementara kapabilitas auditor memungkinkan mereka menyembunyikan pelanggaran. Faktor arogansi juga berperan, di mana pemeriksa merasa kebal terhadap sanksi dan aturan.

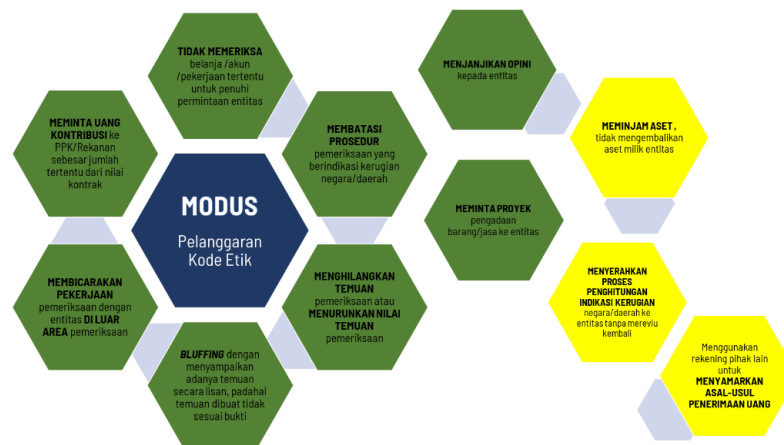
Muhamad Rifaldi Kelana, Bahrullah Akbar dan Faria Ruhana
*Sistem Manajemen Krisis dalam Meningkatkan Penegakan Integritas di Badan
 Pemeriksa Keuangan RI*

Elemen	Definisi
Tekanan (Motivasi)	Kondisi di dalam diri yang menimbulkan hasrat lebih tinggi untuk memenuhi kebutuhan yang tinggi dibandingkan dengan kepatuhan terhadap kode etik.
Kesempatan	Terdapat kondisi dan situasi yang kondusif untuk melakukan perbuatan koruptif
Kompetensi/ Kapabilitas	Kemampuan untuk memperoleh akses informasi, memanfaatkan kesempatan untuk melakukan fraud, dan menciptakan strategi penyembunyiannya.
Rasionalisasi	Kepercayaan secara sosial yang menginterpretasikan bahwa perilaku koruptif tidak buruk/jahat.
Arogansi	Merasa diri superior yang meyakini bahwa kebijakan dan prosedur yang ada tidak berlaku untuk dirinya dan tidak ada pihak yang bisa mempermasalahkannya.

Gambar 3 Penyebab Pelanggaran Integritas di BPK
Sumber: Itjen BPK (2024)

Untuk memitigasi risiko pelanggaran integritas, BPK melaksanakan berbagai kegiatan, seperti sosialisasi kode etik, peningkatan penerapan pedoman gratifikasi dan *whistleblowing system*, serta pengawasan berkala oleh Satker Eselon II. Upaya ini bertujuan menciptakan budaya kerja yang berintegritas, independen, dan profesional, yang telah berlangsung sejak 2016. Selain itu, BPK menerapkan Majelis Kehormatan dan Kode Etik (MKKE) dan mengacu pada PP 53/2010 untuk memperkuat penegakan integritas.

Namun, masih terdapat potensi masalah yang perlu diperhatikan. Efektivitas sosialisasi kode etik harus dievaluasi agar tidak sekadar seremonial. Penerapan pedoman gratifikasi dan *whistleblowing* memerlukan pengawasan ketat dan penegakan hukum yang tegas. Selain itu, laporan pengawasan berkala berisiko menjadi beban administratif jika tidak diikuti dengan analisis dan tindak lanjut yang efektif. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan diperlukan agar upaya penguatan integritas BPK lebih optimal.



Gambar 4 Modus Pelanggaran Integritas Pelaksana BPK
Sumber: BPK (2024)

Berbagai modus pelanggaran kode etik yang sering dilakukan oleh pelaksana pemeriksaan di lingkungan BPK. Pelanggaran ini mencerminkan penyimpangan etika, profesionalisme, dan integritas yang sangat merusak kepercayaan publik terhadap lembaga negara. Salah satu modus yang sering terjadi adalah permintaan uang kontribusi kepada Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) atau rekanan dalam jumlah tertentu yang diambil dari nilai kontrak. Selain itu, pelaksana pemeriksaan juga bisa tidak memeriksa belanja, akun, atau pekerjaan tertentu atas permintaan entitas, atau bahkan menjanjikan opini audit tertentu kepada entitas yang diperiksa. Modus lainnya adalah membatasi prosedur pemeriksaan pada area tertentu agar tidak menimbulkan kerugian negara/daerah, serta meminta proyek pengadaan barang atau jasa sebagai bentuk imbal balik.

Lebih jauh lagi, terdapat pelanggaran serius seperti menghilangkan temuan atau menurunkan nilai temuan hasil pemeriksaan demi keuntungan pribadi atau tekanan eksternal. Ada pula modus berupa *bluffing* atau penyampaian temuan lisan tanpa didukung bukti yang sah. Beberapa pelaksana juga membocorkan atau membicarakan pekerjaan pemeriksaan kepada entitas di luar area pemeriksaan. Di sisi lain, bentuk pelanggaran yang lebih berat mencakup peminjaman aset milik entitas tanpa dikembalikan, menyerahkan proses perhitungan kerugian negara kepada entitas tanpa melakukan revidu, serta menggunakan rekening pihak lain untuk menyamarkan asal-usul penerimaan uang, yang mengindikasikan adanya gratifikasi atau suap.

2. Pencegahan Pelanggaran Integritas di BPK RI

Upaya pencegahan pelanggaran integritas di BPK RI dilakukan melalui pendekatan menyeluruh yang mencakup aspek preventif, detektif, dan korektif secara terpadu. BPK menyadari bahwa mencegah lebih baik daripada menangani pelanggaran setelah terjadi, sehingga berbagai kebijakan difokuskan untuk membangun budaya antisipatif. Dari sisi preventif, BPK menitikberatkan pada pendidikan, pembinaan, dan internalisasi etika. Seperti telah disebutkan, pelatihan integritas dan antikorupsi rutin dilaksanakan untuk seluruh jenjang pegawai. Materi pelatihan tidak hanya normatif, tetapi juga melibatkan *case study* dan simulasi, agar pegawai dapat merasakan dilema etis dan belajar mengambil keputusan benar dalam situasi sulit.

Tujuan akhirnya adalah membentuk karakter pegawai yang tangguh terhadap godaan penyimpangan. Terutama bagi auditor yang kerap menghadapi tekanan saat mengaudit instansi pemerintah, ketahanan moral ini krusial. Pendidikan etika sejak masa orientasi pegawai baru (*induction program*) hingga pembinaan berkala bagi pegawai lama menciptakan pemahaman bersama bahwa integritas adalah *core values* yang tidak boleh dikompromikan. Selain pembinaan, BPK mewajibkan seluruh pegawai (khususnya pemeriksa) menandatangani Pakta Integritas setiap tahun atau setiap penugasan pemeriksaan.

Dokumen ini merupakan janji tertulis untuk menjaga independensi, tidak menerima gratifikasi atau suap, dan menghindari konflik kepentingan dalam tugas. Penandatanganan pakta integritas bukan sekadar formalitas administrasi – ia menjadi bentuk akuntabilitas pribadi setiap pegawai. Apabila di kemudian hari pegawai tersebut melanggar (misal terbukti menerima suap), pakta integritas bisa dijadikan dasar penindakan dan memberatkan sanksi karena ia ingkar janji. Dengan demikian, pegawai diingatkan bahwa komitmen integritas bersifat mengikat secara moral maupun hukum. Langkah preventif lain adalah penerapan sistem pengawasan internal berlapis yang didesain sedemikian rupa untuk memperkecil celah terjadinya penyimpangan. Dalam struktur BPK, setiap tim pemeriksa berada di bawah supervisi atasan langsung (Pengendali Teknis dan Penanggung Jawab Pemeriksaan) yang harus mengawasi pelaksanaan audit sehari-hari. Kemudian ada mekanisme *crossreview* antartim – hasil kerja satu tim dapat diulas oleh tim lain untuk memastikan objektivitas (BPK, 2024).

Di level kelembagaan, Inspektorat Utama melakukan monitoring independen. Struktur pengawasan berjenjang ini membuat peluang penyimpangan semakin sempit karena ada *multiple layers of control*. Deteksi dini potensi pelanggaran pun meningkat: misalnya, bila seorang auditor mencoba berkolusi dengan *auditee*, atasan dan rekan timnya dapat lebih mudah mencium kejanggalan. Menurut seorang narasumber Inspektorat, “sistem *layering* ini ibarat jaring pengaman; satu lapis bolong, lapis berikutnya masih menangkap.” Hal ini menggambarkan betapa pentingnya redundansi pengawasan untuk menghindari satu titik kegagalan (*single point of failure*) dalam sistem integritas. Peran *Whistleblowing System* (WBS) juga vital dalam pencegahan dan deteksi pelanggaran. BPK tidak hanya menyediakan WBS sebagai saluran pelaporan, tetapi juga aktif mendorong *whistleblowing culture*. Sosialisasi dilakukan agar pegawai tidak ragu melaporkan kolega atau atasan yang menyimpang.

Pelapor dijamin kerahasiaan dan perlindungannya, sehingga kekhawatiran akan pembalasan atau stigma dapat diminimalisir. Dengan WBS, pengawasan menjadi lebih horizontal – tidak melulu *topdown* dari atasan, tapi juga *bottom-up* dan *peer-to-peer*. Budaya saling mengingatkan ini bila terbangun akan menciptakan *deterrent effect* di mana pegawai enggan melakukan kecurangan karena tahu rekan kerjanya pun mengawasi. Studi empiris menunjukkan organisasi dengan sistem *whistleblowing* efektif cenderung memiliki insiden *fraud* lebih rendah, karena pelaku potensial takut perbuatannya diungkap rekan sendiri. Di Badan Pemeriksa Keuangan, sejumlah kasus internal terkuak justru dari laporan sesama pegawai melalui WBS, yang menandakan sistem ini berjalan. Ketika upaya pencegahan dan deteksi masih kecolongan dan terjadi pelanggaran, Badan Pemeriksa Keuangan menerapkan kebijakan penegakan disiplin dan kode etik secara konsisten. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, hukuman disiplin diberikan proporsional terhadap tingkat kesalahan, mulai dari teguran hingga pemecatan. Data internal menunjukkan dalam beberapa tahun terakhir BPK telah menjatuhkan sanksi tegas pada oknum pemeriksa yang terbukti melanggar, termasuk memberhentikan auditor yang menerima suap. BPK juga tidak segan mengumumkan secara internal nama-nama pelanggar beserta sanksinya, sebagai pembelajaran bagi pegawai lain dan menegaskan bahwa *no one is above the rules*.

Dari perspektif organisasi, konsistensi penegakan aturan ini akan membangun kepercayaan bahwa sistem bekerja adil (*procedural justice*). Pegawai yang taat aturan merasa terlindungi, sementara yang berniat menyimpang tahu konsekuensi nyata yang menanti.

BPK memasukkan rekam jejak integritas sebagai komponen evaluasi kinerja & karier. Dalam proses promosi misalnya, selain kinerja teknis, dipertimbangkan pula catatan kepatuhan dan perilaku etis pegawai. Pegawai yang pernah mendapat sanksi berat kemungkinan akan terhambat kariernya. Sebaliknya, pegawai berintegritas tinggi diberi kepercayaan lebih (misal ditugaskan pada penugasan strategis). Langkah ini mendorong *self-policing*, di mana setiap individu termotivasi menjaga integritas dirinya karena berdampak pada prospek karier. Dengan menautkan integritas ke sistem reward and punishment, organisasi menciptakan insentif intrinsik maupun ekstrinsik untuk berperilaku jujur.

Meski sistem telah sedemikian rupa dirancang, BPK menyadari bahwa efektivitas pencegahan akhirnya sangat bergantung pada komitmen individu. Aturan formal tidak akan efektif jika pegawai hanya menggugurkan kewajiban tanpa internalisasi nilai. Oleh sebab itu, BPK menekankan pentingnya internalisasi nilai integritas secara pribadi bagi setiap insan BPK. Pegawai didorong menjadi role model di lingkungannya masing-masing, memastikan *what they preach is what they practice*. Konsistensi antara perkataan dan perbuatan ini bukan saja memperkuat kepercayaan publik terhadap BPK, tetapi juga menjadi benteng moral yang menjaga organisasi dari praktik menyimpang. Teori *ethical climate* mendukung hal ini: ketika individu-individu dalam organisasi berpegang teguh pada prinsip etis secara konsisten, mereka menciptakan iklim kerja yang intoleran terhadap pelanggaran (Rushton, 2018).

BPK telah mengintegrasikan berbagai mekanisme konkrit untuk menjaga konsistensi tersebut. Contohnya, BPK melakukan *review* terhadap kertas kerja pemeriksaan dan LHP oleh atasan atau tim review independen. Proses ini memastikan apa yang ditulis auditor sesuai dengan fakta lapangan, dan setiap langkah audit sudah mengikuti prosedur serta standar profesional. Bila ditemukan ketidaksesuaian (misal ada temuan tapi tidak diungkap di laporan, atau prosedur yang dilewati), hal itu menjadi indikasi auditor tidak jujur atau ceroboh.

Peninjauan semacam ini menjadi indikator penting menilai apakah auditor menjalankan tugas secara jujur dan objektif. Jadi selain mencegah fraud, review berkala ini bagian dari kontrol kualitas integritas. Upaya pencegahan juga melibatkan peran kepemimpinan dan bahkan menyentuh aspek spiritual. Pimpinan BPK diharapkan menularkan etika melalui keteladanan dan teguran membangun. Sementara itu, BPK juga memiliki program pengajian atau siraman rohani berkala bagi pegawai yang beragama, guna memperkuat landasan nilai-nilai spiritual seperti kejujuran dan amanah yang mendukung integritas kerja. Walau tampak tidak langsung terkait tugas, pembinaan mental-spiritual ini menanamkan pengertian bahwa bekerja jujur adalah bagian dari ibadah dan tanggung jawab keTuhan-an.

Kombinasi pendekatan *hard* (aturan, pengawasan) dan *soft* (pembinaan nilai) diyakini bisa menghasilkan efek komplementer: sistem yang baik didukung manusia berkarakter baik. Melalui seluruh pendekatan tersebut, BPK RI berupaya menciptakan ekosistem integritas menyeluruh – dari level individu hingga sistem organisasi. Ekosistem ini melindungi BPK dari risiko reputasi dan memperkuat akuntabilitas publik serta kredibilitas hasil pemeriksaan yang dihasilkan. Pada akhirnya, pencegahan pelanggaran integritas di BPK bukan hanya menghindarkan lembaga dari skandal, tetapi juga memastikan BPK dapat menjalankan mandat konstitusionalnya dengan kepercayaan penuh dari publik. Keberhasilan mencegah pelanggaran internal memiliki efek berantai: BPK tidak hanya menjaga integritas internalnya, tetapi juga mampu mendorong integritas pada entitas pemerintah yang diauditnya, karena BPK memberi contoh sebagai lembaga yang bersih dan tegas terhadap penyimpangan.

2.1 Sistem Manajemen Krisis sebagai Peningkatan Pencegahan Pelanggaran Integritas di BPK

Pengalaman BPK menghadapi krisis integritas selama ini mengindikasikan bahwa sistem manajemen krisis yang ada perlu diperkuat dan disusun lebih formal. Seperti telah diuraikan, sejumlah insiden (misalnya OTT terhadap auditor BPK) menunjukkan kelemahan prosedural dan koordinasi dalam respons awal BPK. Meskipun BPK memiliki protokol penanganan krisis di atas kertas, implementasi di lapangan belum efektif.

Evaluasi internal pasca kasus menunjukkan beberapa masalah: (1) Ketidakjelasan prosedur – tidak semua pegawai memahami langkah-langkah darurat yang harus diambil saat terjadi krisis integritas. Akibatnya, respons di lapangan terkesan ad-hoc dan tidak terorganisir, bahkan menimbulkan kebingungan siapa yang bertanggung jawab melakukan apa. (2) Kurangnya koordinasi lintas unit – antarunit terkait (misal antara Inspektorat, Biro SDM, Humas, dan Pimpinan) belum terjalin komunikasi yang cepat dan terpadu ketika krisis terjadi.

Hal ini sempat terjadi pada kasus OTT, di mana informasi tersebar parsial dan beberapa pimpinan unit terlambat berkoordinasi, menyebabkan respons BPK lamban di awal. (3) Lemahnya sistem monitoring potensi krisis – BPK belum memiliki *early warning system* yang efektif untuk mendeteksi gejala krisis sebelum pecah. Sebagai contoh, pada kasus OTT tersebut, tidak ada tanda-tanda awal terdeteksi karena sistem pelaporan internal kurang peka. Menyadari hal tersebut, BPK sedang menyusun Sistem Manajemen Krisis (SMK) yang lebih komprehensif sebagai panduan menghadapi insiden integritas di kemudian hari. Penyusunan SMK ini mengacu pada kerangka teori dan best practices internasional, termasuk model Mitroff dan standar manajemen krisis sektor publik. Pertama, BPK perlu menetapkan prosedur operasional standar (POS) krisis yang jelas dan lintas unit. POS ini mencakup pembagian peran: siapa anggota Tim Krisis (misal Inspektur Jenderal, Kepala Biro SDM, Kepala Biro Humas, dll.), command structure saat krisis (siapa penanggung jawab tertinggi, biasanya Anggota BPK atau Sekjen), serta tahapan aksi yang harus segera dijalankan begitu ada krisis. Setiap pegawai harus mengetahui *notification protocol* – ke mana melapor bila mengetahui indikasi krisis, dan informasi mengalir hingga ke Tim Krisis. Dengan prosedur terstruktur, diharapkan respons awal krisis menjadi cepat, terkoordinasi, dan sesuai jalur komando

Kedua, melakukan penguatan sistem deteksi dini. BPK dapat mengembangkan *integrity early warning system*, misalnya berupa dashboard integritas yang memonitor indikator kinerja integritas tiap unit (jumlah pengaduan, hasil audit integritas internal, kepatuhan LHKPN, dll.)

secara *real-time*. Data dari laporan mingguan unit kerja maupun pengaduan melalui WBS dan SP4N-LAPOR bisa dianalisis untuk mengidentifikasi area rawan integritas yang memerlukan pengawasan ekstra atau intervensi sebelum menjadi masalah besar. Menurut temuan penelitian, BPK telah mulai mengintegrasikan pelaporan internal dan eksternal semacam ini sehingga pemantauan integritas berlangsung berkelanjutan, adaptif, dan partisipatif, sejalan dengan konsep *preventive governance* dan *risk-based monitoring*. Dengan deteksi dini yang baik, isu integritas dapat ditangani dalam tahap gejala, mencegah eskalasi menjadi krisis penuh (Paraskevas, 2006).

Ketiga, penekanan pada komunikasi krisis. BPK perlu memiliki strategi komunikasi publik saat terjadi krisis integritas. Keterbukaan informasi yang terukur penting untuk meredam spekulasi dan menjaga kepercayaan. Contohnya, ketika terjadi kasus OTT terhadap pegawai BPK, BPK dapat segera mengeluarkan press release menjelaskan kronologi yang diketahui, langkah tindakan yang diambil (misal penonaktifan sementara pegawai terkait, investigasi internal, dan kerja sama dengan penegak hukum), serta penegasan komitmen BPK terhadap integritas. Dengan komunikasi cepat dan transparan semacam ini, legitimasi publik terhadap BPK dapat terjaga bahkan di tengah krisis. Teori *Situational Crisis Communication* menyebutkan bahwa respons proaktif dan jujur dari organisasi cenderung mengurangi kerusakan reputasi. BPK tampaknya telah belajar dari pengalaman – misalnya pada kasus 2024 yang ramai di media, BPK segera mengklarifikasi secara resmi bahwa berita tersebut tidak benar dan bersifat bias. Langkah tanggap komunikasi ini penting agar narasi tidak dikuasai pihak luar.

Keempat, peningkatan kapasitas tanggap krisis melalui pelatihan dan simulasi (telah disinggung sebelumnya). BPK dapat menyelenggarakan simulasi krisis integritas minimal setahun sekali. Skenario bisa dibuat seperti “misalkan seorang kepala perwakilan BPK ditangkap KPK” dan diuji alur penanganannya: apakah tim krisis segera terbentuk, apa tindakan tiap unit, bagaimana informasi disebar. Simulasi menguji kejelasan SOP dan

kesiapan personel. Hasil simulasi dievaluasi untuk menyempurnakan SMK. Selain itu, pelatihan khusus bagi anggota tim krisis (misal pelatihan manajemen media, analisis krisis, *decision making under pressure*) juga diperlukan. Intinya, BPK harus siaga bencana integritas sebagaimana siaga bencana alam – walau berharap tak terjadi, namun siap menghadapinya.

Kelima, memasukkan pembelajaran pascakrisis ke dalam sistem perbaikan. Setiap selesai menangani krisis integritas, BPK perlu melakukan *post-mortem analysis*: apa akar penyebab (*root cause*) pelanggaran yang lolos, mengapa sistem gagal mencegah, dan apa yang bisa diperbaiki ke depan. Contohnya, dari kasus OTT mungkin teridentifikasi bahwa ada celah dalam rotasi auditor (auditor terlalu lama di area rawan sehingga terbangun relasi tidak sehat dengan objek audit). Maka BPK bisa memperbaiki kebijakan rotasi pegawai. Pembelajaran seperti ini telah diterapkan beberapa kali oleh BPK; misalnya, pengalaman kasus integritas sebelumnya mendorong BPK memperkuat instrumen pengawasan seperti optimalisasi WBS (peningkatan fitur keamanan, aksesibilitas, dan perlindungan pelapor), serta memperketat kewajiban LHKPN dan pengendalian gratifikasi. Integrasi pengalaman krisis ke pembaruan regulasi ini sejalan dengan upaya menjadikan BPK sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*) yang makin tangguh setelah melewati krisis.

Secara keseluruhan, penyusunan sistem manajemen krisis integritas di BPK diarahkan agar lembaga ini tidak lagi bersifat reaktif, melainkan memiliki kemampuan antisipatif dan adaptif dalam menghadapi krisis. Tujuan akhirnya adalah meminimalkan dampak krisis terhadap organisasi dan bahkan menjadikan krisis sebagai pijakan untuk perbaikan. Teori *Post-Crisis Growth* menyatakan bahwa organisasi yang berhasil belajar dari krisis justru dapat mengalami peningkatan reputasi jangka panjang (Seeger et al., 2005). Hal ini berlaku bagi BPK: respons BPK yang baik dalam menangani kasus pelanggaran integritas dapat memperkuat citra institusi dan memperbarui kepercayaan publik terhadap independensi dan profesionalismenya.

Memang, pascainsiden besar, BPK menghadapi sorotan tajam, tetapi jika BPK mampu menunjukkan transparansi, akuntabilitas, dan perbaikan nyata, publik cenderung menghargainya. Sudah terbukti, setelah krisis integritas 2017 (terkait OTT pejabat BPK saat itu), BPK mempercepat reformasi integritas internal dan beberapa tahun kemudian justru mendapat apresiasi atas inisiatif Wilayah Zona Integritas di banyak unit kerja. Ini menandai bahwa BPK dapat keluar dari krisis dengan kelembagaan yang lebih kuat dan kredibel.

Namun demikian, kajian ini juga menemukan bahwa hingga saat ini BPK belum memiliki standar baku lintas-unit yang teruji untuk manajemen krisis integritas. Banyak penanganan kasus masih bertumpu pada improvisasi tim *ad hoc*. Karena itu, rekomendasi utama adalah membentuk sistem manajemen krisis integritas yang terintegrasi dan *institutionalized* – artinya ditetapkan secara resmi, diketahui seluruh pegawai, dan diuji efektifitasnya. Hal ini senada dengan rekomendasi telaah sejawat internasional yang mendorong BPK memperkuat sistem manajemen krisis etika dan pelaporan implementasi integritas secara komprehensif. Dengan landasan sistemik yang kuat, ditunjang budaya integritas yang telah dibangun, BPK RI diharapkan mampu mempertahankan reputasi dan fungsi pengawasannya bahkan di tengah badai krisis integritas.

C. PENUTUP

Dalam jangka pendek, BPK perlu memperkuat efektivitas sosialisasi kode etik, pedoman gratifikasi, dan sistem whistleblowing agar benar-benar membentuk kesadaran dan perilaku pegawai. Pengawasan internal harus diperketat, dengan penegakan hukum yang tegas untuk setiap pelanggaran yang terjadi. Selain itu, pengawasan melekat yang dilakukan Satker Eselon II perlu disertai dengan analisis yang komprehensif dan tindak lanjut yang konkret agar tidak hanya menjadi formalitas administratif. Fokus utama dalam waktu dekat adalah memastikan bahwa upaya-upaya penguatan integritas yang ada saat ini berjalan secara efektif dan berdampak nyata di lingkungan BPK.

Muhamad Rifaldi Kelana, Bahrullah Akbar dan Faria Ruhana
*Sistem Manajemen Krisis dalam Meningkatkan Penegakan Integritas di Badan
Pemeriksa Keuangan RI*

Dalam jangka panjang, BPK perlu terus membangun budaya kerja yang benar-benar berintegritas, independen, dan profesional. Ini memerlukan penguatan sistem pengendalian internal, peningkatan kapabilitas pengawasan, serta perubahan budaya organisasi yang mendorong transparansi dan akuntabilitas. Selain itu, pengembangan kapasitas auditor agar tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga memiliki integritas yang kuat, menjadi aspek penting. Perlu juga ditanamkan pemahaman mendalam tentang bahaya arogansi jabatan serta pentingnya etika profesi. Dengan demikian, upaya pencegahan pelanggaran integritas tidak hanya bersifat reaktif, tetapi menjadi bagian yang melekat dalam tata kelola dan budaya organisasi BPK secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- BPK. 2024. *KAK KKMI BPK*. Jakarta: BPK.
- Huberts, L. 2024. *Integrity, Integrity Violations and Integritism. Research Handbook on Organisational Integrity*. UK: Elgar Online.
- Rushton, C. H. 2018. *Moral Resilience: Transforming Moral Suffering in Healthcare*. Oxford: Oxford University Press.
- Schedler, Andreas. 1999. *Conceptualizing Accountability. The Self-Restraining State*. USA: Lynne Rienner Publishers.

Publikasi

- Ayem, S.. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Penerapan Kode Etik Aparat Pengawasan Intern Pemerintah terhadap Kinerja Auditor Pemerintah (Studi Kasus pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Akmenika: Jurnal Akuntansi dan Manajemen. Vol.15. Issue 2 (2020).
- Natallita, F., H. Romli dan A. Munandar. *Pengaruh Integritas, Independensi, dan Profesionalisme Auditor terhadap Kualitas Audit Badan Pemeriksa Keuangan RI Perwakilan Sumatera Selatan*. EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi. Vol.3. No.4 (2024).
- Paraskevas, A.. *Crisis Management Or Crisis Response System?: A Complexity Science Approach To Organizational Crises*. Management Decision. Vol.44. No.7 (2006).
- Rodriguez, R. N. T.. *Integrity: A Systems Theory Classification*. Journal of Management History. Vol.13. No.1 (2007).
- Seeger, M. W., R. R. Ulmer, J. M. Novak dan T. Sellnow. *Post-Crisis Discourse And Organizational Change, Failure And Renewal*. Journal of Organizational Change Management. Vol.18. No.1 (2005).
- Sekar Rini, W. A.. *Peran Kode Etik dalam Pencegahan Fraud Pada Auditor di Lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan (Studi pada BPK RI Perwakilan Jawa Timur)*. ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal. Vol.9. No.2 (2021).
- Sukrisno dan M. D. Putra, *Kemendesanan Pengaturan Pengawasan Eksternal Perilaku Hakim Konstitusi*. Syntax Idea. Vol.6. Issue 3 (2024).
- Wulandari, Dewi Novita dan Muhammad Nuryanto. *Pengaruh Pengendalian Internal, Kesadaran Anti-Fraud, Integritas, Independensi, dan Profesionalisme terhadap Pencegahan Kecurangan*. Jurnal Riset Akuntansi Mercu Buana. Vol.4. No.2 (2018).

Karya Ilmiah

- Christianto, Yohanes Deska Handika. 2009. *Analisa Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Kerugian pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Ngawi*. Skripsi. Yogyakarta: UAJY.