

**PROGRESS REPORT
ASSESSMENT GRC BPKH**

2024

**Assessment GRC
BPKH Report**

EXECUTIVE SUMMARY

Governance, Risk and Compliance (GRC) adalah sebuah konsep yang komprehensif dalam pengintegrasian penerapan tata kelola organisasi, pengelolaan risiko, serta pemenuhan kewajiban kepatuhan pada ketentuan dan perundang-undangan yang menjadi penguat dalam pengendalian. GRC dikonsepsikan untuk merespon tuntutan para pemangku kepentingan terhadap transparansi dalam mengelola dan memastikan pencapaian tujuan organisasi.

Penerapan GRC yang tepat, dapat menjadi pemacu kinerja sekaligus sebagai alat kendali organisasi, yang bertujuan untuk memberikan keyakinan atas tercapainya tujuan organisasi melalui pelaksanaan proses bisnis, pengelolaan risiko dan pengelolaan kepatuhan. Oleh karena itu, dari waktu ke waktu, penerapannya harus diases, dan disempurnakan agar dapat memenuhi maksud penerapannya.

Pelaksanaan asesmen maturitas GRC Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) ini, menggunakan kriteria kerangka kerja OCEG dan beberapa praktik terbaik tata kelola organisasi yang dianggap relevan. Pelaksanaan asesmen diarahkan untuk menghasilkan informasi agar menjadi masukan bagi Pimpinan dan Dewan Pengawas BPKH dalam pengambilan keputusan terkait penyempurnaan penerapan GRC di masa yang akan datang.

Hasil asesmen menunjukkan tingkat penerapan GRC untuk tahun 2024 memenuhi kualifikasi *siloed*, dengan capaian skor sebesar 2,25 dengan rincian sebagai berikut:

No	Aspek Asesmen	Skor	Predikat
	Uraian		
1	PEMBELAJARAN	2,34	Siloed
2	PENYELARASAN	2,30	Siloed
3	PELAKSANAAN	2,33	Siloed
4	PENINJAUAN	2,04	Siloed
SKOR MATURITAS GRC		2,25	Siloed

Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa seluruh prinsip GRC telah menyatu dan terintegrasi dalam kebijakan dan panduan BPKH.

Jakarta, 20 Desember 2024

PT Bina Audita Indonesia

Tri Restu Ramadhan, Ak., MM, CCSA, CIA, QIA, QRG

Direktur

BAB 1

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Lingkungan bisnis yang terus berkembang menghadirkan tantangan yang semakin kompleks bagi organisasi. Untuk menghadapi tantangan ini dengan efektif, organisasi memerlukan pendekatan yang komprehensif dalam pemantauan penerapan *Governance*, *Risk Management*, dan *Compliance* (GRC). Tanpa pemantauan yang memadai, penerapan GRC berpotensi berfungsi secara terpisah (silo) dan tidak memberikan nilai tambah maksimal kepada organisasi. Kondisi GRC yang terpisah ini dapat mengakibatkan koordinasi yang lemah, konflik atau tumpang tindih, kesenjangan, dan inefisiensi biaya.

Sebagaimana diatur dalam Pasal 2 huruf (b) Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Haji, pengelolaan keuangan haji harus berlandaskan prinsip kehati-hatian. Dalam rangka menerapkan prinsip tersebut, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) perlu mengintegrasikan Tata Kelola (*Governance*), Manajemen Risiko (*Risk Management*), dan Kepatuhan (*Compliance*) secara menyeluruh. Saat ini, meskipun BPKH telah memiliki fungsi untuk Tata Kelola, Manajemen Risiko, dan Kepatuhan, implementasinya belum berjalan secara terintegrasi. GRC mencakup alat dan proses yang diperlukan untuk menyatukan tata kelola organisasi serta manajemen risiko dan kepatuhan guna mencapai tujuan yang andal, mengurangi ketidakpastian, dan memenuhi persyaratan kepatuhan.

Untuk mencapai target GRC Maturity Index yang ditetapkan dalam rencana strategis BPKH tahun 2022-2027, yaitu pada rentang 80–85 (Baik) pada tahun 2024, perlu dilakukan pengukuran yang objektif terhadap penerapan GRC. Pengukuran ini dapat dilakukan melalui *self-assessment* yang divalidasi oleh pihak eksternal yang kompeten atau dengan menyerahkan sepenuhnya pada pihak eksternal. Alternatifnya, pengukuran juga dapat dilakukan dengan menggunakan kombinasi kedua pendekatan tersebut. Penetapan kerangka acuan asesmen BPKH tahun 2024 sesuai dengan Kerangka Acuan Kerja (KAK) dan ruang lingkup pengadaan jasa konsultasi asesmen BPKH.

B. TUJUAN ASESMEN

Tujuan utama dari asesmen GRC yang dilaksanakan untuk Badan Pengelolaan Keuangan Haji (BPKH) adalah untuk memberikan gambaran tingkat penerapan prinsip-prinsip GRC dalam organisasi, yang tercermin pada tingkat maturitas GRC. Dalam proses ini, asesmen bertujuan untuk mengukur seberapa efektif penerapan GRC di BPKH melalui evaluasi GRC Maturity Index. Pengukuran ini tidak hanya memberikan kepastian terbatas mengenai nilai maturitas implementasi GRC, tetapi juga membantu organisasi mengidentifikasi area yang perlu perbaikan dan pengembangan.

Asesmen GRC mencakup perbandingan antara kondisi aktual penerapan prinsip-prinsip GRC dengan kriteria asesmen yang telah ditetapkan, termasuk aspek, indikator, dan parameter asesmen. Melalui proses ini, organisasi dapat menyusun rencana perbaikan (Area of Improvement) yang relevan dan berbasis data, serta mengembangkan sistem yang mengacu pada praktik pengelolaan GRC terkini.

Bagi organisasi, asesmen GRC memiliki manfaat strategis karena dapat meningkatkan nilai maturitas GRC, yang pada akhirnya mendukung kualitas pelayanan publik yang diberikan. Dengan hasil asesmen yang baik, BPKH dapat memastikan bahwa tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan berjalan secara optimal, sehingga layanan kepada masyarakat dapat dirasakan secara maksimal. Hal ini mencerminkan kehadiran negara yang profesional dalam pengelolaan dana haji.

Bagi karyawan, asesmen GRC memberikan manfaat signifikan dalam meningkatkan kepercayaan diri mereka sebagai bagian integral dari upaya penyelenggaraan pelayanan yang baik. Proses asesmen juga mencakup peningkatan kapasitas dan kapabilitas sumber daya manusia di organisasi, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan.

Dampak positif asesmen GRC juga dirasakan oleh masyarakat, karena memastikan bahwa tata kelola organisasi memprioritaskan manajemen risiko dan kepatuhan, memberikan nilai tambah bagi organisasi, serta meningkatkan mutu pelayanan yang diterima oleh masyarakat.

Selain itu, bagi pemangku kepentingan seperti Dewan Pengawas dan pemerintah, asesmen GRC memberikan manfaat penting dengan menjamin bahwa layanan yang dilakukan oleh BPKH sesuai dengan amanat negara. Hal ini menunjukkan bahwa negara hadir untuk melayani masyarakat secara profesional melalui tata kelola yang baik dan berkualitas.

C. OBYEK ASESMEN PENERAPAN GRC

Sasaran dalam penerapan GRC mencakup beberapa aspek krusial. Pertama, sasaran ini bertujuan untuk memberikan dukungan terhadap pencapaian tujuan organisasi sejalan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Selain itu, fokus juga diberikan pada integrasi antara pengelolaan risiko dan pemenuhan kepatuhan, dengan memastikan kesesuaian dengan prinsip tata kelola organisasi guna mendukung tercapainya tujuan organisasi secara holistik.

Selanjutnya, sasaran ini juga menargetkan optimalisasi pengelolaan proses bisnis untuk menjamin efektivitas dan efisiensi manajemen organisasi, sekaligus meningkatkan mutu layanan. Di sisi lain, dalam konteks GRC terintegrasi, penetapan tujuan, visi, dan misi diartikulasikan dengan jelas dan diimplementasikan dalam Rencana Kerja yang dapat diukur, menciptakan landasan yang tangguh untuk mencapai keselarasan strategis dan operasional dalam organisasi.

D. RUANG LINGKUP DAN PERIODE ASESMEN

Penugasan ini bertujuan untuk mendukung penilaian maturitas GRC Terintegrasi pada Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) dengan menggunakan kerangka kerja OCEG. Ruang lingkup pekerjaan mencakup beberapa kegiatan utama yang dilakukan secara terintegrasi untuk memastikan hasil asesmen yang komprehensif. Pertama, dilakukan diskusi dengan Organ BPKH, atau pihak lainnya guna menyepakati metodologi atau pendekatan yang tepat untuk pengukuran GRC Maturity Index. Setelah metodologi ditetapkan, pengukuran GRC Maturity Index dilaksanakan dengan menggunakan tools asesmen yang relevan, memastikan akurasi dan keandalan data. Selanjutnya, hasil pengukuran tersebut divalidasi melalui konfirmasi data yang diperoleh dari self-assessment oleh unit-unit kerja terkait.

Sebagai langkah lanjutan, rencana perbaikan (Area of Improvement) dan pengembangan sistem disusun berdasarkan hasil asesmen serta merujuk pada praktik terbaik dalam pengelolaan GRC terkini. Hasil pengukuran GRC Maturity Index kemudian disampaikan kepada Pimpinan GRC BPKH, Organ BPKH, atau pihak terkait lainnya dalam bentuk laporan yang terstruktur dan komprehensif. Selain itu, seluruh keluaran (output) dari pekerjaan ini, termasuk dokumen

pendukung asesmen dan hasil pengukuran, diserahkan secara resmi kepada pihak terkait. Pada tahap akhir, laporan asesmen yang dibuat oleh konsultan disusun dan disampaikan, mencakup skor dan predikat implementasi GRC. Laporan ini juga mencakup evaluasi terhadap elemen spesifik, seperti manajemen risiko, pengendalian internal, dan proses bisnis, serta penilaian terhadap empat dimensi utama, yaitu tingkat maturitas proses bisnis, tingkat maturitas manajemen risiko, tingkat maturitas manajemen kepatuhan internal, dan tingkat efektivitas pengendalian internal. Dengan pendekatan ini, asesmen dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan GRC serta potensi untuk perbaikan dan peningkatan keberlanjutan.

Periode asesmen ini dilakukan pada tahun 2024, yang mencakup seluruh unit kerja terkait di BPKH guna memastikan hasil asesmen mencerminkan kondisi terkini dan relevan dengan kebutuhan organisasi.

E. PENERAPAN GRC

1. Sasaran

Dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi sejalan dengan visi dan misinya, terdapat beberapa strategi kunci yang akan diimplementasikan. Pertama, integrasi pengelolaan risiko dan pemenuhan kepatuhan akan dilakukan sesuai dengan prinsip tata kelola organisasi untuk memastikan kesesuaian. Langkah ini diambil guna memperkuat upaya mencapai tujuan organisasi dengan mengelola risiko secara efektif, seiring dengan mematuhi berbagai peraturan dan standar yang berlaku. Selain itu, optimalisasi pengelolaan proses bisnis menjadi fokus untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan organisasi. Peningkatan mutu penyelenggaraan Program Jaminan Kesehatan Nasional menjadi aspek utama dari langkah-langkah ini, dengan tujuan memberikan pelayanan yang lebih baik dan berkelanjutan kepada para pemangku kepentingan.

2. GRC Terintegrasi

GRC (*Governance, Risk, and Compliance*) yang terintegrasi menjadi landasan dalam penetapan tujuan organisasi, visi, dan misi, yang selanjutnya diartikulasikan dalam Rencana Kerja yang dapat diukur. Dengan pendekatan ini, tujuan strategis organisasi tidak hanya diumumkan secara jelas, tetapi juga diimplementasikan melalui langkah-langkah konkret yang terukur dan dapat dievaluasi. Proses penetapan tujuan ini tidak hanya mencakup aspek keberlanjutan dan kepatuhan, tetapi juga memperhitungkan risiko yang mungkin terjadi. Sebagai hasilnya, Rencana Kerja yang terukur ini menjadi panduan operasional bagi organisasi, memastikan bahwa setiap tindakan dan keputusan terkait dengan tujuan, visi, dan misi dapat diintegrasikan secara efisien dalam kerangka GRC yang holistik.

1. Penyelarasan informasi yang terpercaya

Untuk mencapai korelasi yang efektif antara profil risiko dan strategi mitigasi, penting untuk melaksanakan manajemen risiko dengan menggunakan informasi yang dapat dipercaya. Proses ini membutuhkan akses terhadap data yang akurat dan relevan agar kebijakan mitigasi risiko dapat diimplementasikan dengan tepat. Dengan menyelaraskan informasi yang terpercaya, organisasi dapat memastikan bahwa analisis risiko yang dilakukan mencerminkan kondisi yang sebenarnya dan memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan yang tepat. Oleh karena itu, integritas dan keandalan informasi

menjadi kunci dalam menjalankan manajemen risiko yang efisien, memungkinkan organisasi untuk merespon dengan lebih baik terhadap tantangan dan peluang yang mungkin timbul.

2. Pengelolaan risiko dan peluang

Pengelolaan risiko merupakan suatu proses yang tidak hanya berkaitan dengan potensi risiko negatif yang dapat merugikan organisasi, tetapi juga mencakup identifikasi dan pemanfaatan risiko positif yang sering disebut sebagai peluang. Dalam konteks ini, pengelolaan risiko tidak hanya berfokus pada mitigasi potensi kerugian, tetapi juga pada mengeksplorasi potensi keuntungan. Pemahaman yang holistik terhadap konsep ini memungkinkan organisasi untuk lebih proaktif dalam merespon perubahan lingkungan dan menciptakan strategi yang dapat memaksimalkan manfaat dari peluang yang muncul. Dengan demikian, pengelolaan risiko dan peluang menjadi suatu pendekatan yang menyeluruh, memungkinkan organisasi untuk mencapai keseimbangan yang optimal antara mitigasi risiko dan eksploitasi peluang.

3. Pemenuhan kepatuhan

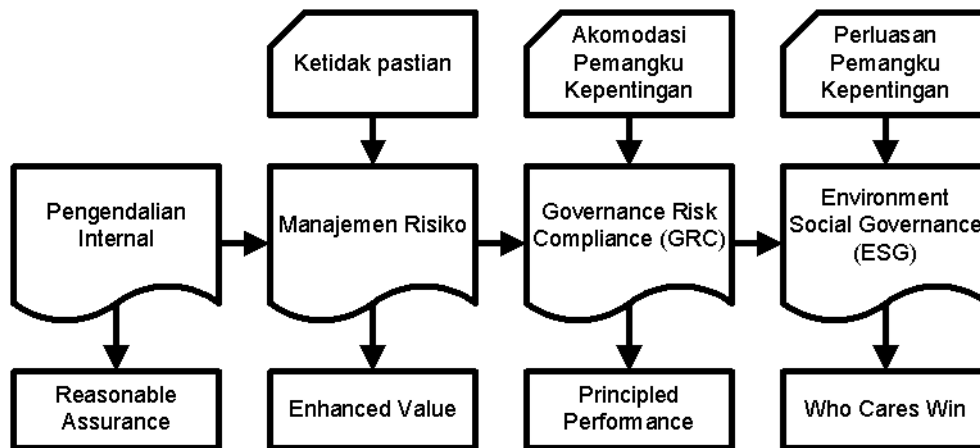
Pemenuhan kepatuhan dalam kerangka GRC merupakan elemen krusial yang memberikan dukungan kepada praktik GRC secara keseluruhan. Ini sejalan dengan keselarasan antara dua elemen sebelumnya, yaitu Tata kelola dan Risiko. Meskipun ada keselarasan antara ketiga elemen ini, namun, jika aspek kepatuhan tidak terpenuhi, dapat berdampak negatif pada implementasi GRC secara menyeluruh. Oleh karena itu, pemenuhan kepatuhan tidak hanya dianggap sebagai elemen terpisah, tetapi sebagai bagian integral dari kerangka kerja GRC yang berperan penting dalam memastikan keberhasilan dan keberlanjutan dari praktik GRC secara keseluruhan.

4. Kriteria Asesemen

Asesmen dilakukan dengan merujuk pada framework OCEG yang disesuaikan. Selain itu, dalam proses ini juga diterapkan praktik terbaik, termasuk *Three Lines Model* dan Standar Manajemen Risiko ISO 31000:2018. Pendekatan ini memastikan bahwa asesmen GRC dilaksanakan dengan landasan regulasi yang kuat, sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan, serta memanfaatkan praktik terbaik yang diakui secara internasional, seperti *Three Lines Model* dan Standar Manajemen Risiko ISO 31000:2018. Dengan mengintegrasikan berbagai perspektif ini, asesmen GRC BPJS Kesehatan menjadi lebih komprehensif dan terarah, menciptakan kerangka kerja yang kokoh untuk mengelola risiko dan memenuhi kepatuhan sesuai dengan standar terkini.

Kriteria asesmen dimulai dengan evaluasi pemahaman Pengendalian Internal terhadap sistem manajemen, khususnya dalam pengelolaan aset, keuangan, dan pencatatan transaksi. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk memberikan keyakinan yang wajar (*reasonable assurance*) terkait pelaksanaan sistem manajemen. Sebelumnya, Pengendalian Internal tidak mempertimbangkan ketidakpastian dalam mencapai tujuan. Namun, dengan memasukkan unsur ketidakpastian, muncul konsep Manajemen Risiko yang mampu meningkatkan nilai (*enhance value*), seperti efisiensi dan mitigasi kerugian dampak dari ketidakpastian terhadap sasaran.

Realisasi yang disadari oleh organisasi adalah perlunya mengakomodasi para pemangku kepentingan, tidak hanya pemegang saham. Oleh karena itu, Pengendalian Internal berkembang menjadi *Governance, Risk Management, dan Compliance (GRC)*, dengan hasil yang diharapkan berupa *Principled Performance*. Dalam konteks ini, lingkungan bisnis modern mengalami perluasan kepentingan, mencakup keberlanjutan, lingkungan hidup, dan aspek sosial untuk kepentingan generasi mendatang. Hal ini mendorong perkembangan konsep *Environment Social Governance (ESG)* yang menjanjikan hasil "*who cares win.*" Dengan demikian, asesmen GRC tidak hanya mempertimbangkan faktor internal organisasi, tetapi juga memperhitungkan dampak sosial dan lingkungan secara lebih luas.



Gambar 1. 1. Kriteria Asesmen GRC

Pada akhirnya, kriteria asesmen dipahami sebagai parameter yang harus dipertimbangkan dalam mencapai tujuan organisasi. Kriteria tersebut meliputi enam dimensi kunci, yaitu (1) Strategi, (2) Operasi, (3) Pelaporan, (4) Kepatuhan, (5) Mempertimbangkan Ketidakpastian, dan (6) Cara Berintegritas. Setiap dimensi ini membentuk landasan evaluatif yang holistik untuk menilai kesehatan dan keberlanjutan keseluruhan sistem manajemen organisasi. Dengan memahami dan menerapkan kriteria-kriteria ini, organisasi dapat lebih baik mengarahkan upaya mereka menuju pencapaian tujuan strategis sambil mempertimbangkan nilai-nilai integritas dalam seluruh aspek kegiatan mereka.

F. PERIODE DAN WAKTU ASESMEN

Asesmen dilakukan sebagai bagian integral dari penerapan GRC BPJS Kesehatan pada tahun 2023. Proses asesmen ini akan berlangsung mulai tanggal 1 Oktober 2023 hingga 29 November 2023. Selama periode ini, akan dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap implementasi GRC, dengan tujuan untuk menilai sejauh mana keselarasan dan keefektifan dalam mencapai tujuan organisasi serta memastikan ketaatan terhadap prinsip tata kelola yang berlaku. Dengan jadwal yang telah ditetapkan, asesmen ini menjadi landasan penting dalam memastikan kesehatan dan kinerja optimal dari sistem GRC BPJS Kesehatan, yang selaras dengan visi dan misi organisasi.



BAB 2



BAB II

PROSES ASESMEN

A. METODOLOGI ASESMEN

Penilaian kematangan GRC Maturity Index menjadi krusial untuk memastikan efektivitas dan integrasi sistem Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) dalam organisasi. Metodologi ini dirancang untuk memberikan wawasan menyeluruh mengenai kematangan praktik GRC di organisasi, memungkinkan identifikasi area yang memerlukan perbaikan serta penyusunan strategi yang tepat. Proses ini mencakup berbagai tahapan, mulai dari perencanaan awal hingga pelaporan hasil akhir, dengan tujuan utama memastikan bahwa sistem GRC berfungsi optimal dan beradaptasi dengan kebutuhan serta tantangan yang ada.

Tahap persiapan dan perencanaan dimulai dengan menetapkan tujuan assessment GRC Maturity Index, mencakup ruang lingkup dan indikator yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Tim asesmen dibentuk dengan melibatkan ahli GRC dan pemangku kepentingan utama untuk memastikan pandangan yang komprehensif. Selanjutnya, kerangka kerja OCEG (Open Compliance and Ethics Group) dipilih sebagai pedoman utama, yang dilengkapi dengan pengembangan kriteria dan indikator penilaian yang mencakup tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan.

Pengumpulan data dilakukan dengan mengidentifikasi sumber data internal dan eksternal yang relevan, termasuk dokumen, prosedur, laporan, dan wawancara dengan pihak terkait. Proses ini mencakup wawancara, survei, dan review dokumentasi untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan mengevaluasi sejauh mana praktik organisasi sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Penilaian kematangan menggunakan model kematangan yang menentukan tingkat GRC organisasi dari tingkat awal (ad-hoc) hingga tingkat optimal (terintegrasi dan efisien).

Setelah itu, GRC Maturity Index dihitung berdasarkan hasil penilaian kriteria dan indikator. Index ini memberikan gambaran tingkat kematangan GRC di organisasi, yang menjadi dasar untuk menyusun rencana perbaikan. Identifikasi kesenjangan dilakukan untuk menentukan area yang memerlukan perbaikan. Rencana perbaikan dirancang untuk mengatasi kesenjangan tersebut dengan langkah-langkah implementasi, tanggung jawab, dan jadwal waktu yang jelas.

Hasil assessment kemudian didiskusikan dengan Komite GRC BPKH atau pihak terkait lainnya melalui pertemuan yang membahas temuan dan rencana perbaikan. Validasi dilakukan untuk memastikan akurasi dan penerimaan dari hasil dan rekomendasi yang telah disusun. Laporan akhir disusun mencakup hasil penilaian, GRC Maturity Index, rekomendasi, dan rencana perbaikan yang kemudian disampaikan kepada pihak terkait.

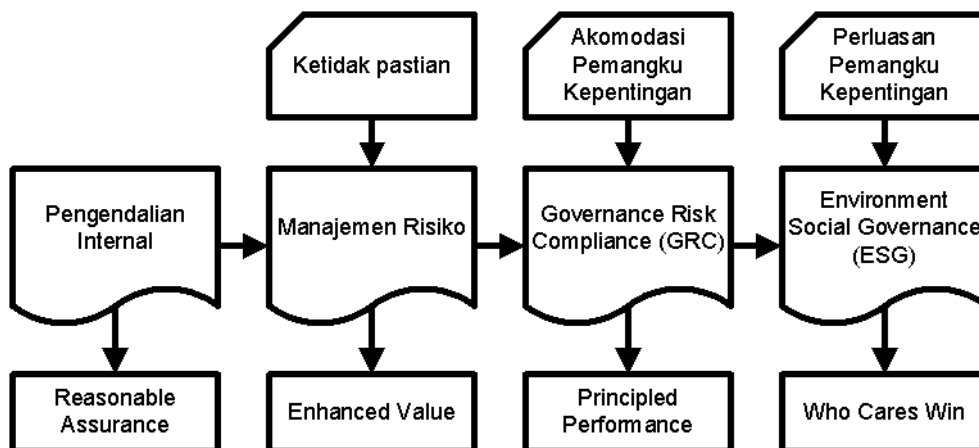
Pada tahap akhir, serah terima output dilakukan untuk menyampaikan semua hasil pekerjaan, termasuk dokumentasi, laporan, dan rekomendasi untuk tindakan lebih lanjut. Deliverable outputs mencakup laporan hasil asesmen dan laporan rencana perbaikan (Area of

Improvement) yang memberikan panduan jelas bagi organisasi untuk meningkatkan kematangan GRC mereka.

B. KRITERIA ASESMEN

Kriteria asesmen dimulai dengan evaluasi pemahaman Pengendalian Internal terhadap sistem manajemen, khususnya dalam pengelolaan aset, keuangan, dan pencatatan transaksi. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk memberikan keyakinan yang wajar (*reasonable assurance*) terkait pelaksanaan sistem manajemen. Sebelumnya, Pengendalian Internal tidak mempertimbangkan ketidakpastian dalam mencapai tujuan. Namun, dengan memasukkan unsur ketidakpastian, muncul konsep Manajemen Risiko yang mampu meningkatkan nilai (*enhance value*), seperti efisiensi dan mitigasi kerugian dampak dari ketidakpastian terhadap sasaran.

Realisasi yang disadari oleh organisasi adalah perlunya mengakomodasi para pemangku kepentingan, tidak hanya pemegang saham. Oleh karena itu, Pengendalian Internal berkembang menjadi *Governance, Risk Management, dan Compliance* (GRC), dengan hasil yang diharapkan berupa *Principled Performance*. Dalam konteks ini, lingkungan bisnis modern mengalami perluasan kepentingan, mencakup keberlanjutan, lingkungan hidup, dan aspek sosial untuk kepentingan generasi mendatang. Hal ini mendorong perkembangan konsep *Environment Social Governance* (ESG) yang menjanjikan hasil "*who cares win*." Dengan demikian, asesmen GRC tidak hanya mempertimbangkan faktor internal organisasi, tetapi juga memperhitungkan dampak sosial dan lingkungan secara lebih luas.



Gambar 2. 1. Kriteria Asesmen GRC

Pada akhirnya, kriteria asesmen dipahami sebagai parameter yang harus dipertimbangkan dalam mencapai tujuan organisasi. Kriteria tersebut meliputi enam dimensi kunci, yaitu (1) Strategi, (2) Operasi, (3) Pelaporan, (4) Kepatuhan, (5) Mempertimbangkan Ketidakpastian, dan (6) Cara Berintegritas. Setiap dimensi ini membentuk landasan evaluatif yang holistik untuk menilai kesehatan dan keberlanjutan keseluruhan sistem manajemen organisasi. Dengan memahami dan menerapkan kriteria-kriteria ini, organisasi dapat lebih baik mengarahkan upaya mereka menuju pencapaian tujuan strategis sambil mempertimbangkan nilai-nilai integritas dalam seluruh aspek kegiatan mereka.

Bab 3



BAB III

HASIL ASESMEN

Pelaksanaan asesmen terhadap penerapan *Governance, Risk, and Compliance* (GRC) pada Badan Pengelolaan Keuangan Haji (BPKH) dilakukan dengan merujuk pada kriteria yang telah ditetapkan dalam konsep Asesmen BPKH. Melalui 6 perspektif penilaian berdasarkan kriteria di atas, selanjutnya di bawah disampaikan ikhtisar skor hasil asesmen pembelajaran (*learn*), penyarasan (*align*), pelaksanaan (*performance*) dan peninjauan (*review*) terhadap penerapan GRC yang dijalankan di BPKH.

Dari hasil asesmen tersebut, dapat disimpulkan bahwa kondisi penerapan GRC pada BPKH memenuhi kualifikasi **Siloed**, dengan capaian skor sebesar 2,25 dari skor maksimal 5. Dalam memerinci aspek-aspek tersebut, capaian tertinggi terdapat pada Aspek pembelajaran, dengan skor mencapai 2,34, sementara capaian terendah terdapat pada Aspek peninjauan, dengan skor sebesar 2,04.

Rincian lengkap mengenai hasil asesmen penerapan *Governance, Risk, and Compliance* (GRC) pada BPKH tahun 2024 dapat ditemukan dalam analisis yang melibatkan aspek-aspek yang telah disebutkan sebelumnya. Analisis ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kinerja dan keefektifan implementasi GRC di lembaga tersebut selama tahun berjalan.

Tabel 3.1.Skor Maturitas GRC Tahun 2024

No	Aspek Asesmen	Skor	Predikat
	Uraian		
1	PEMBELAJARAN	2,34	Siloed
2	PENYELARASAN	2,30	Siloed
3	PELAKSANAAN	2,33	Siloed
4	PENINJAUAN	2,04	Siloed
SKOR MATURITAS GRC		2,25	Siloed

A. ASPEK PEMBELAJARAN

Aspek Pembelajaran (*Learn*) merupakan komponen prinsip-prinsip ditetapkan oleh Dewan Pengawas dan Direksi dalam ruang lingkup aktivitas, budaya pemangku kepentingan untuk memahami kebutuhan organisasi dalam rangka perumusan tujuan dan strategi konsultan telah melaksanakan validasi, interviu dan FGD terhadap pelaksanaan *assessment* melalui kuesioner survei persepsi memperoleh **skor 2,34** dengan predikat **Siloed** capaian dari agregasi elemen-elemen:

Pada aspek Penetapan Konteks Ekstern, skor yang diperoleh adalah 2,00, dengan predikat **Siloed**. Hal ini menunjukkan bahwa proses identifikasi dan penyesuaian organisasi terhadap faktor-faktor eksternal masih dilakukan secara terpisah dan belum terintegrasi dengan baik. Meski demikian, langkah-langkah awal dalam memahami dinamika eksternal telah terlihat, yang menjadi dasar untuk pengembangan lebih lanjut.

Selanjutnya, dalam elemen Penetapan Konteks Intern, skor 2,33 juga mendapat predikat *Siloed*. Proses ini mencerminkan bahwa meskipun organisasi telah memiliki pemahaman mengenai konteks internal, implementasinya masih dilakukan secara tersegmentasi. Hal ini mencerminkan adanya potensi untuk meningkatkan koordinasi antar bagian agar pengelolaan konteks internal lebih efektif.

Pada elemen Budaya Kerja, skor yang diraih adalah 2,38, dengan predikat *Siloed*. Budaya kerja yang mendukung keberhasilan implementasi GRC (Governance, Risk, and Compliance) tampak belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam seluruh unit kerja. Namun, terdapat indikasi komitmen awal dalam membangun kesadaran budaya kerja yang lebih baik sebagai bagian dari perjalanan menuju praktik yang lebih matang.

Elemen Pemangku Kepentingan menunjukkan skor 2,67, dengan predikat *Managed*. Ini menjadi salah satu elemen dengan kinerja terbaik dalam aspek pembelajaran. Hal ini mencerminkan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan sudah mulai terkelola dengan baik, meskipun masih ada ruang untuk meningkatkan transparansi dan komunikasi secara lebih menyeluruh guna mencapai level maturitas yang lebih tinggi.

Secara keseluruhan, skor untuk aspek pembelajaran adalah 2,34, dengan predikat *Siloed*. Temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi berada pada tahap awal pengelolaan pembelajaran dalam GRC. Fokus utama selanjutnya adalah meningkatkan integrasi antarproses dan elemen untuk mempercepat transisi menuju maturitas yang lebih baik, sesuai dengan prinsip-prinsip framework OCEG.

Tabel 3. 2. Skor Maturitas Aspek Pembelajaran

No	KOMPONEN	No	ELEMEN	SKOR 2024	PREDIKAT
	URAIAN		URAIAN		
I	PEMBELAJARAN	1	Penetapan Konteks Ekstern	2,00	Siloed
		2	Penetapan Konteks Intern	2,33	Siloed
		3	Budaya Kerja	2,38	Siloed
		4	Pemangku Kepentingan	2,67	Managed
		SKOR ASPEK PEMBELAJARAN		2,34	Siloed

Uraian hasil asesmen atas setiap indikator dalam aspek ini adalah sebagai berikut:

1. PENERAPAN YANG TELAH SESUAI DENGAN PRAKTIK TERBAIK

a. Penetapan Konteks Ekstern

1) Identifikasi Kebutuhan Layanan Pengguna Jasa

Berdasarkan asesmen GRC Maturity Index pada Badan Pengelolaan Keuangan Haji (BPKH), ditemukan sejumlah temuan positif yang menunjukkan kemajuan organisasi dalam memahami kebutuhan layanan pengguna jasa. Salah satu aspek signifikan adalah **komitmen BPKH terhadap peningkatan layanan**. Hal ini terlihat dari berbagai inisiatif strategis, seperti implementasi sistem ERP dan peningkatan kapabilitas keamanan siber,

yang bertujuan meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan. Selain itu, penggunaan data eksternal, seperti tren industri dan survei pasar, mulai diterapkan untuk memahami kebutuhan pengguna jasa, meskipun belum sepenuhnya konsisten dalam pelaksanaannya.

BPKH juga menunjukkan upaya meningkatkan **komunikasi dua arah** dengan pengguna jasa melalui survei dan forum diskusi. Pendekatan ini mencerminkan keterlibatan pengguna dalam proses identifikasi kebutuhan layanan, meskipun skalanya masih terbatas pada kelompok tertentu. Selain itu, terdapat indikasi positif bahwa kebutuhan pengguna jasa mulai didokumentasikan secara lebih formal, meskipun integrasi dengan sistem manajemen informasi masih perlu ditingkatkan. Hal ini memberikan dasar untuk menciptakan mekanisme layanan yang lebih responsif dan berbasis data.

Dari segi pengelolaan hubungan dengan mitra, BPKH menunjukkan peningkatan indeks kepuasan pelanggan di beberapa segmen, seperti Mitra Investasi SBSN dan Mitra Pengadaan Barang dan Jasa. Data menunjukkan adanya kenaikan dari 95,83% menjadi 96,61% untuk Mitra Investasi SBSN dan dari 80,21% menjadi 86,22% untuk Mitra Pengadaan Barang dan Jasa. Upaya pengumpulan data yang terstruktur, melalui metode survei purposive sampling dengan kuesioner Online, menjadi bukti komitmen organisasi untuk menerima masukan yang valid dan dapat ditindaklanjuti.

Lebih jauh lagi, rencana strategis BPKH telah mencakup aspek inklusivitas yang berfokus pada peningkatan pelayanan berbasis data. Pendekatan ini mengintegrasikan survei kebutuhan dan *feedback* dari pengguna jasa, meskipun implementasinya masih perlu diperluas. Upaya penggunaan data eksternal, seperti survei dan *benchmarking* industri, mulai diterapkan sebagai langkah awal memahami kebutuhan pengguna jasa secara lebih luas. Meski demikian, keberlanjutan inisiatif ini memerlukan penguatan dalam hal konsistensi dan koordinasi antardivisi untuk memastikan hasil yang optimal dan terintegrasi dengan tujuan strategis organisasi.

2) Identifikasi Pengguna Jasa Organisasi

Dalam asesmen GRC Maturity Index di BPKH, ditemukan beberapa temuan positif terkait parameter identifikasi pengguna jasa organisasi. Secara umum, upaya identifikasi ini telah menunjukkan perkembangan yang signifikan, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan. Proses pengumpulan data pengguna jasa telah dilakukan melalui survei kepuasan pelanggan secara berkala, menunjukkan adanya sistematisasi meskipun belum sepenuhnya terstruktur. Beberapa informasi terkait kebutuhan dan preferensi pengguna jasa telah mulai didokumentasikan, menjadi dasar bagi peningkatan layanan di masa mendatang.

Kesadaran staf BPKH terhadap pentingnya identifikasi pengguna jasa juga patut diapresiasi. Para staf menunjukkan keterlibatan aktif dalam proses pengumpulan data dan umpan balik, yang merupakan langkah awal menuju pengelolaan layanan berbasis data. Dalam dokumen RENSTRA 2022-2027, terdapat inisiatif strategis untuk menguatkan pemahaman terhadap kebutuhan pengguna jasa, seperti jamaah haji dan calon jamaah haji. Inisiatif ini mencakup analisis demografis dan kebijakan pengelolaan berbasis

pendekatan PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi), yang sejalan dengan amanat UU No. 34 Tahun 2014.

Pelibatan pengguna jasa dalam kebijakan strategis juga mulai dilaksanakan. Beberapa pengguna jasa diikutsertakan dalam survei kepuasan pelanggan dan diskusi terkait layanan, meskipun keterlibatan ini masih bersifat ad-hoc. Dalam aspek kebijakan, pengguna jasa juga dilibatkan secara substantif melalui Komisi VIII DPR RI, terutama dalam penyusunan kebijakan pelayanan dan pengelolaan dana. Hal ini menunjukkan komitmen BPKH untuk menjadikan pengguna jasa sebagai bagian integral dari proses pengambilan keputusan.

Selain itu, terdapat mekanisme formal dan informal untuk mengumpulkan umpan balik dari pengguna jasa. Survei Online menjadi salah satu media utama dalam mengakomodasi masukan tersebut. Namun, keberadaan mekanisme ini perlu lebih dimaksimalkan dengan memastikan bahwa semua masukan dapat ditindaklanjuti secara efektif. Dengan demikian, proses ini tidak hanya bersifat evaluatif, tetapi juga memberikan dampak nyata terhadap peningkatan layanan.

Secara keseluruhan, upaya identifikasi pengguna jasa di BPKH telah menunjukkan kemajuan yang baik. Namun, diperlukan langkah-langkah lebih lanjut untuk mengintegrasikan proses ini secara menyeluruh ke dalam sistem pengelolaan organisasi. Penguatan mekanisme pengumpulan data, peningkatan dokumentasi, dan pelibatan yang lebih sistematis dari pengguna jasa dapat menjadi fokus utama untuk meningkatkan maturitas GRC di masa depan.

3) Identifikasi Layanan Yang Dapat Diberikan Organisasi

Komponen Pembelajaran dengan elemen Penetapan Konteks Eksternal menunjukkan hasil yang signifikan dalam parameter Identifikasi Layanan yang dapat Diberikan Organisasi. Upaya BPKH untuk mengelola layanan secara lebih sistematis melalui berbagai inisiatif yang relevan dengan kebutuhan eksternal. Salah satu pencapaian utama adalah pengumpulan informasi yang sistematis, menggunakan data dari laporan keuangan dan survei eksternal untuk mendukung proses pengambilan keputusan.

Organisasi juga telah memulai pemetaan layanan yang tersedia, meskipun dokumentasi tersebut belum sepenuhnya lengkap. Partisipasi pemangku kepentingan meningkat dengan dilaksanakannya forum diskusi dan pertemuan untuk merumuskan kebutuhan layanan. Bukti konkret dari upaya ini mencakup penyusunan laporan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) yang mengintegrasikan perspektif eksternal dan pertumbuhan internal, serta laporan realisasi output yang transparan. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran terhadap pentingnya dokumentasi layanan dalam meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas informasi bagi staf serta pemangku kepentingan.

Temuan positif lainnya adalah langkah-langkah strategis yang diterapkan, seperti analisis kebutuhan layanan yang dilakukan secara terstruktur dan dokumentasi layanan yang mulai terstandarisasi. Renstra 2022–2027 mencerminkan perencanaan strategis yang mempertimbangkan tren eksternal serta masukan dari pemangku kepentingan, termasuk DPR RI. Selain itu, implementasi roadmap transformasi digital mencapai

132,70%, menegaskan komitmen BPKH terhadap inovasi teknologi dalam mendukung pengelolaan layanan.

b. Penetapan Konteks Intern

1) Ketersediaan Matriks Penjabaran Visi, Misi dan Strategi Sampai Proses Bisnis

Ketersediaan dokumen strategis yang mencakup matriks penjabaran visi, misi, dan strategi dalam Renstra BPKH 2022–2027. Dokumen ini memuat indikator kinerja utama, sasaran strategis, dan program kerja yang mendukung penguatan kelembagaan dan transformasi digital. Penyusunan dokumen ini telah didasarkan pada amanat UU No. 34 Tahun 2014, yang menunjukkan bahwa BPKH telah mencapai kategori "Praktik yang Baik" dalam penyusunan dokumen strategis.

Selain itu, terdapat peningkatan signifikan dalam pemahaman tim terhadap hubungan visi, misi, dan strategi dengan tugas operasional sehari-hari. Sosialisasi visi dan misi dilakukan secara berkala melalui forum seperti *Town Hall meetings* dan pelatihan, yang melibatkan mayoritas karyawan. Hal ini mendukung terciptanya pemahaman kolektif terhadap strategi organisasi. Distribusi informasi strategis kepada pemangku kepentingan seperti DPR RI dan Komisi VIII juga telah dilaksanakan melalui berbagai rapat koordinasi.

Implementasi visi, misi, dan strategi telah diterjemahkan ke dalam program operasional seperti peningkatan peran pegawai sebagai petugas haji dan transformasi digital. Renstra juga menunjukkan fokus pada pengelolaan keuangan haji yang transparan dan pelayanan kemaslahatan umat. Sosialisasi strategi melalui pelatihan telah membantu mayoritas pegawai memahami dan menjalankan tugas sesuai dengan arah strategis yang telah ditetapkan.

2) Kejelasan Alur Pelaksanaan Proses Bisnis

Pada aspek Dokumentasi Proses Bisnis, terlihat bahwa BPKH telah melakukan upaya untuk mendokumentasikan proses bisnis terkait program strategisnya. Contohnya adalah integrasi sistem e-RKAT, e-Reporting, dan Performa yang mencerminkan inisiatif untuk menciptakan keselarasan antar proses bisnis melalui penggunaan teknologi informasi. Selain itu, dokumen Struktur Organisasi dan Tata Kerja BPKH menunjukkan bahwa struktur organisasi dan tugas-tugas di setiap divisi telah didefinisikan dengan baik. Langkah ini menunjukkan keseriusan BPKH dalam memastikan proses bisnis terdokumentasi secara sistematis, meskipun masih ada bagian yang memerlukan perbaikan dan standarisasi lebih lanjut.

Penggunaan Sistem Informasi juga menjadi salah satu kekuatan BPKH dalam mendukung proses bisnis. Pengembangan CSMS (*Cascading Strategy Map and Scorecard*) yang mencakup database monitoring dan dashboard kinerja menunjukkan pemanfaatan teknologi untuk memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi. Implementasi teknologi seperti E-Regas untuk penyederhanaan proses surat-menyurat dan administrasi juga mencerminkan adanya transformasi digital yang signifikan dalam mendukung efisiensi operasional.

Selain itu, terdapat inisiatif untuk meningkatkan Komunikasi dan Koordinasi dalam pelaksanaan proses bisnis. Mekanisme coaching dan evaluasi berkala, seperti yang terlihat pada program Renstra BPKH, membantu memastikan keselarasan inovasi dengan tujuan strategis organisasi. Fungsi komunikasi strategis dan hubungan kelembagaan yang diimplementasikan oleh BPKH juga berperan penting dalam menjamin efektivitas koordinasi antar lembaga.

3) Ketersediaan Peta Struktur Proses Bisnis Organisasi

BPKH telah menunjukkan upaya nyata dalam mendokumentasikan peta struktur proses bisnis. Dokumentasi ini, meskipun belum sepenuhnya lengkap, mencerminkan kesadaran awal organisasi terhadap pentingnya proses bisnis untuk mendukung efisiensi operasional dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Berdasarkan dokumen Renstra BPKH 2022–2027, terdapat kerangka kerja strategis yang mencakup perencanaan dan pemetaan proses bisnis secara makro. Hal ini diperkuat oleh keberadaan roadmap 20 tahun yang mencakup analisis keberlanjutan serta tantangan strategis seperti pengelolaan likuiditas dan rasionalisasi proses.

Manajemen organisasi juga telah menunjukkan pemahaman yang baik mengenai pentingnya peta proses bisnis. Beberapa departemen telah aktif terlibat dalam proses dokumentasi, menunjukkan adanya komitmen lintas unit kerja untuk memastikan keselarasan strategi organisasi. Selain itu, integrasi sistem pendukung seperti aplikasi CSMS, e-RKAT, dan e-Reporting menunjukkan langkah awal menuju dokumentasi yang lebih terstruktur dan modern. Kutipan dari dokumen internal menyebutkan, "Flow To-Be Integrasi dengan Aplikasi ERKAT... Integrasi data antara e-RKAT, e-Reporting, dan Performa."

Keberhasilan BPKH dalam mendokumentasikan peta proses bisnis merupakan hasil dari dukungan manajemen yang kuat dan adanya kerangka regulasi yang jelas, seperti yang diatur dalam UU No. 34 Tahun 2014 dan Perpres No. 110 Tahun 2017. Dokumentasi ini membantu meningkatkan pemahaman internal mengenai fungsi-fungsi kunci organisasi, memfasilitasi koordinasi lintas departemen, dan menciptakan dasar bagi peningkatan efisiensi operasional. Namun, dokumentasi yang tersedia masih perlu diperluas dan diperinci untuk mencakup seluruh proses bisnis organisasi secara menyeluruh.

Pelatihan karyawan menjadi salah satu upaya pendukung dalam meningkatkan pemahaman mengenai struktur proses bisnis. *Employee Engagement Survey* mengindikasikan bahwa koordinasi lintas departemen berada pada tingkat yang cukup baik (persentil ke-58), tetapi masih terdapat ruang untuk peningkatan. Pelatihan lebih lanjut diperlukan untuk memastikan semua level organisasi memiliki pemahaman yang konsisten mengenai pentingnya proses bisnis.

c. Budaya Kerja

1) Ketersediaan Panduan Standar Etika Dan Perilaku

Badan Pengelolaan Keuangan Haji (BPKH) telah menunjukkan pencapaian yang signifikan dalam mengembangkan budaya etis di organisasi. Salah satu pencapaian yang menonjol adalah adanya panduan tertulis yang mencakup standar etika dan perilaku, sebagaimana diatur dalam Peraturan BPKH Nomor 3 Tahun 2018. Panduan ini telah mulai

didistribusikan kepada seluruh karyawan untuk memberikan pedoman yang jelas mengenai perilaku kerja yang sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik dan nilai-nilai syariah. Langkah ini mencerminkan dedikasi organisasi dalam membangun tata kelola yang berbasis etika dan akuntabilitas.

Upaya sosialisasi dan internalisasi kebijakan etika juga menjadi bagian dari langkah strategis yang dilakukan BPKH. Melalui berbagai saluran komunikasi formal seperti email, buletin, dan rapat tim, panduan ini disampaikan secara sistematis. Selain itu, pelaksanaan pelatihan dan workshop telah membantu meningkatkan pemahaman karyawan tentang standar etika dan perilaku. Meskipun kegiatan ini belum menjangkau seluruh karyawan, pendekatan tersebut menjadi langkah awal yang efektif untuk memperkuat kesadaran di lingkungan kerja. Proses sosialisasi yang terus berkembang ini menjadi pilar penting dalam membangun budaya organisasi yang konsisten dengan prinsip kepatuhan.

Dalam aspek evaluasi dan pengawasan, BPKH telah menerapkan sistem pelaporan dan evaluasi yang dilakukan secara berkala untuk menilai implementasi standar etika dan perilaku. Selain itu, mekanisme untuk menerima masukan dari karyawan telah mulai dioperasikan, meskipun masih memerlukan penyempurnaan agar lebih terstruktur dan efisien. Hal ini menunjukkan adanya komitmen berkelanjutan dalam memonitor dan memperbaiki penerapan budaya kerja yang sesuai dengan pedoman organisasi.

BPKH juga menunjukkan perhatian serius terhadap pengembangan budaya kerja berbasis etika melalui dokumen strategis seperti Rencana Strategis (Renstra) 2022-2027. Dokumen ini menekankan nilai-nilai syariah, transparansi, dan akuntabilitas sebagai landasan utama. Kesadaran karyawan terhadap pentingnya standar etika dan perilaku mulai meningkat, tercermin dari partisipasi mereka dalam diskusi terkait. Meski belum sepenuhnya merata, langkah awal ini memberikan landasan yang kuat bagi BPKH untuk terus memperkuat tata kelola yang berbasis nilai-nilai etis dan profesionalisme.

2) Penetapan Dalam Panduan Perilaku Perihal Standar Etika Dan Perilaku Dalam Berinteraksi Dengan Pihak Ekstern

BPKH telah menunjukkan peningkatan dalam kesadaran etika di kalangan karyawan. Upaya seperti pelatihan etika dan perilaku telah dilakukan, meskipun cakupannya masih terbatas pada sebagian karyawan dan bersifat umum. Kesadaran etika yang mulai meningkat ini memberikan indikasi positif terhadap komitmen organisasi dalam membangun budaya kerja yang beretika.

BPKH telah menetapkan kebijakan kode etik melalui Peraturan BPKH Nomor 3 Tahun 2018, yang mencakup prinsip integritas, larangan benturan kepentingan, dan pedoman perilaku profesional. Dalam mendukung implementasi, organisasi membentuk majelis kehormatan kode etik untuk menangani pelanggaran dan memastikan kepatuhan terhadap standar. Selain itu, karyawan diwajibkan menandatangani pakta integritas sebagai bentuk komitmen terhadap kode etik yang telah ditetapkan. Langkah-langkah ini menunjukkan upaya sistematis dalam menanamkan budaya etika.

Sebagai panduan tambahan, dokumen "Pocket Book IQRA" disusun untuk merinci nilai-nilai utama seperti integritas, rasa hormat, dan akuntabilitas. Dokumen ini telah didistribusikan kepada seluruh karyawan dan berfungsi sebagai pedoman perilaku formal dalam organisasi. Selain itu, program pelatihan dan monitoring seperti Compliance Test

dan Self-Assessment membantu meningkatkan kesadaran dan kepatuhan karyawan terhadap standar yang berlaku. Dalam aspek teknologi, skor kepatuhan yang tinggi, seperti 80,83 untuk IT General Control dan IT Helpdesk, mencerminkan budaya kepatuhan yang mulai terbangun dengan baik.

Namun, ada beberapa area yang memerlukan perhatian lebih lanjut. Dokumentasi panduan perilaku dan standar etika belum sepenuhnya lengkap atau disetujui secara formal. Selain itu, pelatihan etika perlu diperluas agar mencakup seluruh karyawan dengan materi yang lebih mendalam. Rekomendasi untuk meningkatkan kebijakan, prosedur, dan pengembangan sumber daya manusia menjadi langkah strategis yang perlu dilakukan untuk memperkuat budaya kerja etis yang berkelanjutan di BPKH.

3) Pengaturan Kesamaan Kewajiban Dan Sanksi Bagi Direksi Dan Seluruh Pegawai Terkait Kepatuhan Standar Etika Dan Perilaku

Organisasi telah menunjukkan kemajuan signifikan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip GRC. Salah satu keunggulan utama adalah komitmen manajemen terhadap Sistem Manajemen Anti Penyuapan (SMAP), yang tercermin melalui kebijakan formal seperti PKBP No. 10 Tahun 2022 dan PBPKH No. 3 Tahun 2018. Kebijakan ini menjadi pedoman bagi penerapan standar etika dan perilaku di seluruh organisasi, termasuk mekanisme pengawasan dan pelaporan pelanggaran.

Selain itu, BPKH telah berhasil mengintegrasikan kebijakan etika dan perilaku dalam operasional harian. Semua pegawai dan direksi diwajibkan menandatangani pakta integritas, yang menegaskan komitmen bersama terhadap kepatuhan. Pelaksanaan pelatihan secara berkala, termasuk oleh lembaga seperti KPK dan awareness terkait ISO 37001:2016, menunjukkan fokus BPKH pada peningkatan kesadaran dan kompetensi pegawai. Sistem pengaduan juga mulai berfungsi dengan baik, dengan berbagai laporan pelanggaran yang telah ditindaklanjuti secara sistematis, mencerminkan efektivitas proses telaah.

Monitoring dan pengukuran menjadi aspek lain yang patut diapresiasi. Tingkat kelulusan pemahaman SMAP sebesar 97,42% dan ketepatan waktu pelaporan LHKPN sebesar 99,49% menunjukkan bahwa sasaran anti-penyuapan telah dicapai dengan baik. Selain itu, dokumentasi kepatuhan yang lengkap, seperti SOP Pedoman Sistem Manajemen Kepatuhan, menjadi bukti komitmen BPKH dalam menjaga keselarasan antara kebijakan dan pelaksanaan di lapangan.

4) Keteladanan Direksi Dalam Penegakan Standar Etika Dan Perilaku

Direksi BPKH telah menyadari pentingnya penerapan standar etika dan perilaku. Hal ini tercermin dalam beberapa kebijakan tertulis yang mengatur penerapan etika di organisasi. Kebijakan tersebut mencakup penerapan Kode Etik dan Pakta Integritas yang diberlakukan untuk seluruh jajaran organisasi, termasuk Direksi dan Dewan Pengawas. Langkah ini menunjukkan komitmen organisasi untuk menanamkan budaya kerja yang berlandaskan integritas dan kepatuhan.

Selain itu, Direksi BPKH secara aktif terlibat dalam pelatihan terkait etika dan memberikan contoh konkret dalam penerapan standar etika pada kehidupan sehari-hari. Inisiatif ini didukung dengan program yang mempromosikan nilai-nilai etika dalam

pengambilan keputusan. Program tersebut bertujuan untuk membangun budaya kerja yang berintegritas dan memperkuat kesadaran seluruh pegawai terhadap pentingnya kepatuhan terhadap standar etika dan perilaku.

BPKH juga telah mengintegrasikan prinsip tata kelola yang baik ke dalam kebijakan dan prosedurnya, sebagaimana diatur dalam dokumen P BPKH Nomor 3 Tahun 2018. Dokumen ini mencakup pedoman Kepatuhan, Penerapan GCG, serta Kode Etik dan Pakta Integritas. Hasil asesmen Compliance Test 2023 menunjukkan tingkat kepatuhan yang baik dengan skor 80,83 (kategori "PATUH"), yang mencerminkan efektivitas pengendalian internal, termasuk pengendalian IT.

BPKH juga telah menerapkan mekanisme pelaporan dan pengawasan yang sistematis untuk memastikan bahwa standar etika dan perilaku yang ditetapkan dijalankan dengan baik. Proses ini melibatkan pengawasan internal dan eksternal yang dilakukan secara berkala. Selain itu, organisasi telah mengambil langkah maju dalam tata kelola keamanan informasi melalui implementasi standar internasional ISO 27001:2022. Proses ini menunjukkan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan tata kelola yang baik di bidang teknologi dan informasi.

5) Penghindaran Direksi Untuk Intervensi Atas Pelaksanaan Tanggung Jawab Dan Tugas Manajemen Di Bawahnya

Asesmen GRC Maturity Index yang dilakukan terhadap BPKH menunjukkan bahwa organisasi ini memiliki komitmen yang kuat dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada etika, kolaborasi, dan pemberdayaan manajemen. Direksi BPKH telah menunjukkan komitmen terhadap penerapan standar etika dengan menetapkan kebijakan yang mendukung tata kelola yang baik. Program peningkatan literasi keuangan syariah yang menyoroti nilai manfaat bagi jamaah juga mencerminkan langkah strategis dalam mendukung nilai-nilai etis organisasi. Selain itu, audit internal dan eksternal telah diterapkan untuk memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip tata kelola.

Direksi BPKH juga memberikan kepercayaan penuh kepada manajemen dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Hal ini terlihat dari konsistensi dalam penerapan kebijakan batasan intervensi, seperti yang tercermin dalam pedoman organisasi. Proses rekrutmen dan promosi dilakukan secara transparan, memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang tanpa tekanan yang tidak semestinya. Selain itu, survei kepuasan mitra menunjukkan peningkatan signifikan, seperti pada Mitra Investasi SBSN yang mencapai indeks 96,61%, menandakan efektivitas pendekatan kolaboratif Direksi dalam membangun budaya kerja.

Budaya kerja kolaboratif menjadi salah satu aspek yang menonjol di BPKH. Program pelatihan seperti IQRA Talks mendukung pengembangan pemahaman pegawai tentang nilai-nilai organisasi dan meningkatkan sinergi antar lini. Berdasarkan Employee Engagement Survey 2023, nilai Q10 tentang persahabatan di tempat kerja berada di 59th percentile, yang menunjukkan bahwa budaya kolaborasi telah menjadi bagian penting dalam organisasi. Selain itu, tingkat engagement di level manajemen menengah dengan mean 4.29 (65th percentile) mengindikasikan pemberdayaan yang kuat dan dukungan direksi terhadap pengelolaan mandiri oleh manajemen.

Komunikasi yang terstruktur dan terbuka antara Direksi dan manajemen juga menjadi pilar penting dalam penerapan tata kelola di BPKH. Forum diskusi seperti IQRA Talks mendukung pertukaran gagasan dan umpan balik secara efektif. Nilai Q07 pada Employee Engagement Survey tentang penghargaan terhadap pendapat menunjukkan peningkatan yang signifikan, berada di 45th percentile. Direksi terus mendorong terciptanya saluran komunikasi yang mendorong transparansi dan memperkuat hubungan kerja yang harmonis. Dengan pendekatan ini, BPKH mampu meningkatkan kepercayaan di antara pemangku kepentingan dan memberikan ruang bagi inovasi dalam mencapai tujuan organisasi.

6) Pengembangan Budaya Sadar Risiko Di Lingkungan Organisasi

Pemahaman risiko di kalangan karyawan yang mulai meningkat. Hal ini terlihat dari partisipasi aktif mereka dalam program pelatihan rutin yang telah diperkenalkan. Selain itu, dukungan manajemen terhadap inisiatif manajemen risiko juga semakin nyata. Manajemen telah mempublikasikan kebijakan terkait seperti Risk Acceptance Criteria (RAC) dan Risk Appetite Statement (RAS). Meski kebijakan ini belum sepenuhnya dipahami oleh seluruh karyawan, langkah ini menunjukkan integrasi awal manajemen risiko ke dalam proses operasional. Komitmen manajemen ini juga tercermin dalam penyelenggaraan Forum Risiko pada Februari 2024, yang berhasil menyatukan persepsi insan BPKH terkait tantangan dan risiko yang dihadapi organisasi.

Program pelatihan berkelanjutan dan sertifikasi juga menjadi aspek penting dalam peningkatan kapasitas sumber daya manusia di bidang risiko. Proses pelatihan yang dilakukan secara berkala memberikan akses yang lebih baik kepada karyawan untuk memahami risiko dan tanggung jawab mereka. Sebagai tambahan, sistem teknologi pendukung seperti Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMANIS) membantu dalam mendokumentasikan dan memantau risiko secara lebih transparan. Meskipun sistem ini masih memiliki ruang untuk perbaikan, keberadaannya memberikan pondasi yang kuat untuk pengelolaan risiko di masa depan.

Komunikasi aktif antara pemilik risiko dengan bidang manajemen risiko yang menghasilkan nilai indikator sebesar 4,48 dalam laporan maturitas risiko tahun 2023. Proses evaluasi risiko yang rutin dan laporan yang terorganisir semakin memperkuat transparansi dan akuntabilitas. Dengan demikian, budaya sadar risiko di lingkungan BPKH terus menunjukkan perkembangan positif, meski ada tantangan yang harus diatasi untuk mencapai tingkat maturitas yang lebih tinggi.

7) Pemahaman Direksi Atas Tanggung Jawab, Tugas Dan Wewenang Direksi

Direksi BPKH memiliki pemahaman yang solid mengenai tanggung jawab, tugas, dan wewenang mereka. Hal ini tercermin dari keterlibatan aktif dalam diskusi strategis dan inisiatif mereka dalam mencari klarifikasi yang relevan dengan peran mereka. Pemahaman ini diperkuat oleh dokumentasi formal, seperti UU No. 34 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah No. 5 Tahun 2018, yang menjelaskan tugas dan tanggung jawab Direksi secara rinci dan dapat diakses dengan mudah oleh seluruh anggota.

Temuan positif lainnya mencakup penerapan program pelatihan reguler yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi Direksi dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Tingkat partisipasi yang tinggi pada pelatihan ini mencerminkan komitmen

Direksi terhadap pengembangan diri. Selain itu, adanya mekanisme umpan balik yang terstruktur memberikan peluang bagi Direksi untuk menerima masukan konstruktif yang memperkaya pemahaman mereka terhadap peran strategis mereka.

Dalam aspek kepatuhan, Direksi menunjukkan kesadaran yang tinggi terhadap kebijakan yang ada. Hal ini dibuktikan dengan laporan audit internal dan eksternal triwulan III tahun 2024 yang mencatat tingkat kepatuhan yang sangat baik. Selain itu, terdapat budaya pembelajaran yang kuat di lingkungan Direksi, di mana mereka secara aktif berbagi pengetahuan dan pengalaman untuk meningkatkan pemahaman kolektif. Budaya ini tidak hanya mendukung implementasi tugas tetapi juga memperkuat tata kelola organisasi secara keseluruhan.

Penting untuk mencatat bahwa kesadaran Direksi terhadap manajemen risiko juga menjadi poin unggul. Direksi memahami risiko yang melekat pada tanggung jawab mereka dan telah mulai mengambil langkah-langkah untuk mengelola risiko tersebut dengan lebih baik. Dengan integrasi budaya pembelajaran dan manajemen risiko yang kuat, BPKH menunjukkan peningkatan signifikan dalam GRC Maturity Index, khususnya dalam komponen Pembelajaran. Hal ini menegaskan bahwa Direksi memiliki fondasi yang kokoh untuk terus meningkatkan tata kelola organisasi ke tingkat yang lebih tinggi.

8) Penandatanganan Pernyataan Berkala Direksi Perihal Tanggung Jawab Penerapan Pengendalian Intern

Direksi BPKH memiliki pemahaman yang baik terhadap pengendalian internal dan tanggung jawab mereka. Hal ini ditunjukkan melalui partisipasi aktif dalam diskusi mendalam mengenai laporan keuangan, strategi likuiditas, dan kepatuhan terhadap regulasi. Direksi juga menunjukkan komitmen tinggi terhadap akuntabilitas, yang tercermin dalam penyusunan Indikator Kinerja Utama (KPI) terkait pengendalian internal dan manajemen risiko. Selain itu, dokumentasi yang baik, seperti Pakta Integritas dan kebijakan pengelolaan keuangan haji, memberikan landasan kuat untuk implementasi tata kelola yang transparan dan akuntabel.

BPKH telah membangun budaya kerja yang mendukung tanggung jawab pengendalian internal, seperti yang diatur dalam dokumen "Struktur Organisasi dan Tata Kerja BPKH". Direksi terlibat dalam program pelatihan yang menekankan pada integritas dan akuntabilitas, seperti "Membangun Etiquette Excellence dengan IQRA." Program ini berhasil menginternalisasi nilai-nilai tata kelola yang baik dan pembentukan budaya berbasis tanggung jawab. Upaya proaktif terhadap pengendalian internal terlihat dalam evaluasi risiko likuiditas dan strategi investasi yang terukur.

d. Pemangku Kepentingan

1) Identifikasi Pemangku Kepentingan Serta Kepentingan Masing-Masing

Badan Pengelolaan Keuangan Haji (BPKH) telah menunjukkan kemajuan signifikan dalam mengidentifikasi pemangku kepentingan yang relevan. Proses identifikasi ini melibatkan berbagai pihak internal dan eksternal, seperti Presiden RI, DPR, Kementerian Agama, Majelis Ulama Indonesia (MUI), dan Kerajaan Arab Saudi. Pemangku kepentingan ini telah dikategorikan dengan metode "*Managed Closely*", yang mencerminkan tingkat pengelolaan yang erat sesuai dengan peran strategis mereka terhadap operasional dan kebijakan BPKH. Langkah ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki pendekatan

sistematis dalam menentukan pihak yang memiliki kepentingan langsung maupun tidak langsung terhadap keberhasilan misinya.

Adanya perkembangan pemahaman terhadap kebutuhan dan kepentingan masing-masing pemangku kepentingan. Pemahaman ini didukung oleh analisis yang terstruktur, seperti studi PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi) dan analisis SWOT. Proses ini memungkinkan BPKH untuk lebih responsif terhadap perubahan kondisi internal dan eksternal, serta memastikan bahwa kebijakan yang diambil dapat mengakomodasi berbagai kepentingan yang terlibat. Upaya ini menunjukkan peningkatan kualitas perencanaan strategis yang lebih berorientasi pada keberlanjutan dan keberpihakan terhadap semua pihak yang terlibat.

Dari sisi dokumentasi, ditemukan bahwa perencanaan strategis dan pembaruan kebijakan telah dilakukan secara berkala. Dokumentasi ini mencakup berbagai catatan terkait pemangku kepentingan, termasuk profil risiko yang relevan dengan calon jamaah haji, mitra strategis seperti Bank Muamalat, serta entitas eksternal seperti BPKH Limited di Arab Saudi. Proses pembaruan dokumentasi ini tidak hanya mendukung transparansi, tetapi juga menjadi referensi penting untuk memastikan kesinambungan pengelolaan pemangku kepentingan dalam jangka panjang. Dengan adanya dokumentasi yang diperbarui, BPKH mampu menjaga akuntabilitas dan memberikan dasar kuat untuk pengambilan keputusan strategis.

Selain itu, asesmen mencatat kesadaran BPKH terhadap risiko strategis yang dapat berdampak pada pemangku kepentingan. Risiko-risiko seperti sustainabilitas dan penurunan jumlah calon jamaah haji telah menjadi perhatian utama dalam proses penyusunan profil risiko. Proses ini melibatkan kolaborasi yang intensif antara berbagai pihak melalui metodologi Risk Control Self-Assessment (RCSA). Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kapasitas organisasi dalam mengelola risiko, tetapi juga memperkuat hubungan antara BPKH dan pemangku kepentingannya. Secara keseluruhan, langkah-langkah yang diambil oleh BPKH menunjukkan komitmen yang kuat dalam meningkatkan kualitas pengelolaan pemangku kepentingan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

2) Identifikasi Pemangku Kepentingan Dan Kepentingan Masing-Masing Dalam Rencana Jangka Panjang

Identifikasi Pemangku Kepentingan BPKH telah berhasil mengidentifikasi dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan strategis, termasuk anggota DPR RI, anggota BPKH, Kepala Kemenag, serta mitra investasi, mitra pengadaan barang dan jasa, dan penerima manfaat kemaslahatan. Pemangku kepentingan strategis seperti Presiden RI, DPR, Kementerian Agama, Majelis Ulama Indonesia (MUI), dan Kerajaan Arab Saudi juga telah dimasukkan ke dalam kategori Managed Closely dalam Renstra BPKH 2022-2027. Identifikasi ini dilakukan melalui kegiatan sosialisasi dan survei kepuasan yang menunjukkan upaya untuk melibatkan mereka dalam proses perencanaan, evaluasi, dan peningkatan layanan.

Dokumentasi dan Transparansi BPKH telah menunjukkan komitmen terhadap dokumentasi dan transparansi melalui penyusunan laporan yang jelas terkait kegiatan sosialisasi dan survei kepuasan. Dokumentasi mencakup daftar narasumber, ringkasan pembahasan, hasil survei kepuasan, dan indeks kepuasan untuk berbagai kategori

pemangku kepentingan. Transparansi juga ditingkatkan melalui penggunaan berbagai saluran media sosial untuk menyampaikan informasi pengelolaan keuangan haji secara terbuka.

Keterlibatan dan Komunikasi Kegiatan sosialisasi dan survei kepuasan memperlihatkan keterlibatan aktif pemangku kepentingan dalam diskusi, penyampaian informasi, dan pengambilan keputusan strategis. Komunikasi dilakukan secara langsung dan terbuka, termasuk melalui sesi tanya jawab dan klarifikasi. Selain itu, BPKH menerima saran dan masukan dari pemangku kepentingan sebagai bentuk komunikasi dua arah yang proaktif dan terencana. Feedback dari Komisi VIII DPR RI, sebagai representasi jemaah dan calon jemaah haji, mencerminkan pendekatan kolaboratif BPKH dalam rencana jangka panjangnya.

Strategi Rencana Jangka Panjang BPKH telah menyusun roadmap pengembangan strategis yang mencakup pemangku kepentingan dalam berbagai aspek. Pelibatan pemangku kepentingan utama dalam Renstra BPKH 2022-2027 menunjukkan keseriusan organisasi dalam memastikan keberlanjutan pengelolaan keuangan haji. Umpan balik substantif dari para pemangku kepentingan telah diintegrasikan ke dalam strategi pengambilan keputusan untuk memperkuat hubungan kolaboratif.

3) Identifikasi Pemangku Kepentingan Dan Kepentingan Masing-Masing Dalam Rencana Dan Anggaran Tahunan Organisasi

BPKH telah berhasil mengidentifikasi pemangku kepentingan secara sistematis, mencakup berbagai kelompok relevan seperti Presiden RI, DPR, Kementerian Agama, MUI, dan Pemerintah Kerajaan Arab Saudi. Proses pemetaan ini didukung oleh analisis PEST dan SWOT yang terintegrasi untuk mengidentifikasi isu-isu strategis yang memengaruhi operasional organisasi. Dokumen perencanaan jangka panjang, seperti Renstra 2022–2027, menjadi bukti komitmen terhadap pendekatan strategis dalam pengelolaan kepentingan pemangku kepentingan.

BPKH secara aktif melibatkan pemangku kepentingan utama dalam proses perencanaan rencana kerja dan anggaran tahunan (RKAT). DPR dan MUI, misalnya, memberikan masukan substantif melalui Panitia Kerja Komisi VIII DPR RI, khususnya terkait kebijakan dan Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji. Adanya roadmap jangka panjang menunjukkan upaya strategis untuk memastikan keberlanjutan pengelolaan keuangan haji yang adaptif terhadap dinamika eksternal.

Dokumentasi yang terkait dengan kebutuhan pemangku kepentingan mencakup laporan kepada DPR dan kajian dampak kebijakan keuangan haji, yang memberikan kejelasan dalam transparansi pengelolaan. RKAT 2024 menunjukkan target spesifik yang mencerminkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan strategis, seperti jumlah dana kelolaan, pendaftar baru calon jemaah haji, dan nilai manfaat investasi.

Komunikasi dengan pemangku kepentingan dilakukan secara reguler dan terstruktur, dengan mekanisme umpan balik yang jelas. Proses ini memastikan bahwa masukan pemangku kepentingan terintegrasi dalam evaluasi dan pembaruan kebijakan. Indeks kepuasan pemangku kepentingan juga menunjukkan tren positif di berbagai kategori,

seperti Mitra Investasi SBSN, Mitra Investasi Sukuk Korporasi, dan Mitra Pengadaan Barang dan Jasa, mengindikasikan efektivitas pendekatan keterlibatan yang diterapkan.

2. PENERAPAN YANG BELUM SESUAI DENGAN PRAKTIK TERBAIK

a. Penetapan Konteks Ekstern

1) Identifikasi Kebutuhan Layanan Pengguna Jasa

BPKH menunjukkan pemahaman yang masih terbatas mengenai kebutuhan dan ekspektasi pengguna jasa. Informasi yang dikumpulkan bersifat sporadis, tidak terstruktur, dan belum mencakup seluruh segmen pengguna jasa yang relevan. Pendekatan ini menyebabkan keputusan strategis sering kali tidak didukung oleh pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan pengguna jasa.

Identifikasi kebutuhan layanan pengguna jasa lebih bersifat reaktif, dilakukan hanya ketika muncul masalah atau keluhan. Tidak adanya mekanisme sistematis dan berkelanjutan dalam mengidentifikasi kebutuhan layanan menyebabkan organisasi kesulitan mengantisipasi kebutuhan pengguna jasa secara proaktif. Hal ini juga terlihat pada penurunan indeks kepuasan pelanggan Virtual Account dari 80% menjadi 64,97%.

BPKH belum memiliki sistem formal yang terintegrasi untuk mendokumentasikan kebutuhan layanan pengguna jasa. Pendokumentasian masih dilakukan secara informal dan terpisah-pisah di berbagai departemen. Hal ini berdampak pada sulitnya menyusun analisis yang komprehensif untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Analisis kebutuhan pengguna jasa di BPKH belum dilakukan secara konsisten dan komprehensif. Meskipun terdapat upaya pengumpulan data, analisis terhadap data tersebut tidak diterapkan secara mendalam. Minimnya penggunaan analitik berbasis data menghambat upaya peningkatan layanan secara strategis, sehingga keputusan strategis sering kali tidak didasarkan pada informasi yang relevan.

2) Identifikasi Pengguna Jasa Organisasi

Proses pengidentifikasian pengguna jasa belum sepenuhnya terstruktur dan terdokumentasi dengan baik. Hal ini menyebabkan data yang diperoleh cenderung tidak konsisten dan terbatas hanya pada survei tertentu. Ketiadaan prosedur standar yang jelas juga memperburuk efektivitas pengumpulan data, sehingga kebutuhan spesifik pengguna jasa belum dapat terakomodasi dengan optimal.

Keterlibatan formal pengguna jasa masih bersifat ad-hoc dan belum terorganisir secara menyeluruh. Mekanisme formal yang menjamin keberlanjutan keterlibatan pengguna jasa dalam proses pengambilan keputusan strategis juga belum tersedia. Akibatnya, umpan balik dari pengguna jasa tidak dianalisis secara mendalam dan belum dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan kualitas layanan. Hal ini menunjukkan kurangnya pemanfaatan teknologi analitik atau big data untuk memahami kebutuhan spesifik pengguna jasa secara proaktif.

Dari sisi sumber daya manusia, pelatihan untuk staf terkait proses identifikasi pengguna jasa belum mendapatkan perhatian yang memadai. Kurangnya pelatihan ini berdampak pada minimnya pemahaman dan keterampilan staf dalam mengelola data

pengguna jasa secara sistematis. Selain itu, belum adanya panduan yang jelas mengenai langkah-langkah identifikasi dan keterlibatan pengguna jasa menjadi salah satu hambatan dalam menciptakan strategi yang efektif.

3) Identifikasi Layanan Yang Dapat Diberikan Organisasi

Salah satu kelemahan utama adalah keterbatasan dalam pemetaan layanan. Pemetaan layanan yang tersedia belum sepenuhnya lengkap dan terorganisir, dengan dokumentasi yang masih dalam tahap awal serta belum mencakup semua layanan. Hal ini diperburuk oleh partisipasi pemangku kepentingan yang terbatas, yang saat ini hanya melibatkan kelompok tertentu dan belum mencakup kebutuhan masyarakat luas. Selain itu, analisis kebutuhan layanan eksternal masih belum mendalam, dengan hasil yang belum sepenuhnya digunakan dalam pengambilan keputusan strategis.

Lebih jauh lagi, terdapat keterbatasan sumber daya yang memengaruhi kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi dan mengembangkan layanan secara efektif. Tidak adanya tim khusus atau individu yang bertanggung jawab menghambat proses ini. Minimnya pemanfaatan teknologi canggih, seperti analitik data dan big data, juga menjadi kendala dalam mendukung proses identifikasi layanan yang berbasis tren dan kebutuhan dinamis pengguna jasa.

b. Penetapan Konteks Intern

1) Ketersediaan Matriks Penjabaran Visi, Misi Dan Strategi Sampai Proses Bisnis

Matriks visi, misi, dan strategi belum sepenuhnya terintegrasi hingga tingkat operasional. Meski dokumen terkait telah tersedia, terdapat inkonsistensi dalam format dan isi di berbagai departemen. Selain itu, belum terlihat adanya mekanisme yang jelas untuk memperbarui atau mengevaluasi matriks tersebut secara berkala agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan eksternal maupun kebutuhan organisasi.

Kedua, distribusi informasi mengenai visi, misi, dan strategi belum dilakukan secara merata di seluruh tingkat organisasi. Beberapa tim atau departemen melaporkan keterbatasan akses terhadap dokumen strategis ini, yang dapat menghambat pemahaman karyawan di tingkat operasional. Meskipun terdapat forum komunikasi seperti Town Hall Meeting, tidak ada bukti eksplisit bahwa sosialisasi dilakukan secara menyeluruh.

Ketiga, keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses penjabaran visi, misi, dan strategi masih terbatas. Tidak ditemukan bukti adanya umpan balik berkala dari pemangku kepentingan internal maupun eksternal untuk memastikan relevansi dan efektivitas dokumen strategis. Selain itu, partisipasi stakeholder dalam revisi dokumen ini juga perlu ditingkatkan agar lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan dinamis organisasi.

Terakhir, pelatihan dan sosialisasi terkait visi, misi, dan strategi masih belum mencakup seluruh karyawan secara konsisten. Pelatihan yang ada cenderung berfokus pada aspek operasional seperti program haji, tanpa menekankan pada implementasi strategi di tingkat proses bisnis harian. Hal ini menciptakan kesenjangan pemahaman antara visi strategis dan aktivitas operasional.

2) Kejelasan Alur Pelaksanaan Proses Bisnis

Adanya kekurangan pada dokumentasi, standarisasi prosedur, serta integrasi sistem yang berpotensi menghambat efisiensi dan efektivitas operasional organisasi. Salah satu temuan signifikan adalah bahwa dokumentasi proses bisnis masih tidak lengkap dan tidak konsisten, menyebabkan potensi risiko kehilangan informasi penting dan ketergantungan yang tinggi pada pengetahuan individu tertentu.

Ketergantungan pada Individu menjadi salah satu tantangan utama yang diidentifikasi. Banyak proses operasional di BPKH sangat bergantung pada individu tertentu, terutama dalam hal input dan validasi data. Ketergantungan ini tidak hanya menimbulkan risiko penghentian proses apabila individu tersebut berhalangan, tetapi juga menunjukkan kurangnya sistem yang mampu mendukung kontinuitas operasional secara otomatis. Hal ini diperparah oleh kurangnya otomasi pada sejumlah langkah proses bisnis, sehingga kesalahan manual masih sering terjadi.

Selain itu, komunikasi internal yang tidak konsisten antar departemen turut menjadi perhatian. Mekanisme koordinasi untuk menyelaraskan Indikator Kinerja Utama (IKU) masih dilakukan secara ad-hoc dan tidak memiliki struktur yang jelas. Ketiadaan sistem formal untuk memantau dan mengevaluasi pelaksanaan proses bisnis juga memperburuk situasi, di mana evaluasi baru dilakukan saat masalah muncul, bukan sebagai langkah preventif yang berkelanjutan.

Temuan lain mencakup kurangnya standarisasi prosedur operasional (SOP) yang diterapkan secara merata di semua unit. Meski beberapa bagian telah memiliki SOP, cakupannya belum menyeluruh dan masih membutuhkan pembaruan agar sesuai dengan praktik terbaik. Standarisasi ini penting untuk memastikan bahwa seluruh langkah operasional mengikuti panduan yang seragam, meminimalkan variasi yang disebabkan oleh pendekatan individu.

3) Ketersediaan Peta Struktur Proses Bisnis Organisasi

Ketersediaan peta struktur proses bisnis organisasi pada BPKH memiliki beberapa kelemahan signifikan yang memengaruhi efektivitas implementasi proses bisnis. Salah satu temuan utama adalah adanya ketidakharmonisan antara proses bisnis persetujuan program kemaslahatan dengan ketentuan yang berlaku, sebagaimana diatur dalam PKBP Nomor 8 Tahun 2023 dan PKBP Nomor 9 Tahun 2022. Temuan ini menyoroti bahwa peta struktur proses bisnis belum sepenuhnya terintegrasi dan terdokumentasi dengan baik, yang dapat menghambat pelaksanaan program strategis secara optimal.

Selain itu, ditemukan keterbatasan akses layanan pelanggan melalui Whatsapp contact center BPKH, yang tidak berfungsi sejak Maret 2024. Keterbatasan ini mencerminkan kelemahan dalam pengelolaan proses bisnis layanan pelanggan, yang seharusnya menjadi salah satu elemen penting dalam menjaga hubungan dengan pemangku kepentingan. Kurangnya akses layanan ini dapat menurunkan tingkat kepercayaan dan kepuasan dari masyarakat yang dilayani.

Kelemahan lainnya adalah dokumentasi proses bisnis yang tidak dinamis. Meskipun terdapat peta proses bisnis, dokumen-dokumen ini belum sepenuhnya mencakup keseluruhan fungsi organisasi. Hal ini mengakibatkan ketidakjelasan dalam pengelolaan

perubahan proses bisnis, serta kurangnya evaluasi berkala untuk memastikan bahwa dokumen tersebut mencerminkan kebutuhan strategis dan perubahan lingkungan bisnis. Sebagai contoh, pembaruan flowchart sasaran strategis dalam aplikasi eRKAT terkendala karena akses sistem yang terbatas.

Lebih lanjut, belum adanya penggunaan teknologi modern seperti perangkat lunak pemodelan proses bisnis atau analitik data menambah tantangan dalam pemetaan dan optimasi proses bisnis. Hal ini diperburuk oleh kurangnya sosialisasi terkait penggunaan peta proses bisnis kepada karyawan di berbagai tingkat organisasi. Ketergantungan pada individu tertentu juga menjadi risiko yang perlu diatasi, karena dapat mengganggu keberlangsungan operasional jika individu kunci tersebut tidak tersedia.

c. Budaya Kerja

1) Ketersediaan Panduan Standar Etika Dan Perilaku

Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan Haji (BPKH) telah menunjukkan langkah-langkah awal dalam memastikan ketersediaan panduan standar etika dan perilaku yang relevan dengan nilai-nilai tata kelola berbasis syariah. Panduan tertulis ini, seperti yang tertuang dalam dokumen kebijakan BPKH dan Peraturan Nomor 3 Tahun 2018, telah mulai disosialisasikan kepada karyawan melalui berbagai saluran komunikasi. Beberapa pelatihan dan workshop juga telah dilaksanakan, yang berkontribusi pada peningkatan pemahaman karyawan terkait etika dan perilaku yang diharapkan. Kesadaran tentang pentingnya standar etika ini mulai terlihat meningkat, meskipun belum sepenuhnya merata di seluruh unit organisasi.

Namun, asesmen ini mengidentifikasi beberapa gap utama yang perlu menjadi perhatian untuk mencapai praktik terbaik. Distribusi panduan standar etika belum sepenuhnya merata, sehingga masih ada sebagian karyawan yang belum menerima dokumen secara langsung atau memahami isinya. Selain itu, pelatihan terkait standar etika belum mencakup seluruh karyawan, yang mengakibatkan pemahaman yang tidak konsisten di antara berbagai tingkat jabatan. Kurangnya mekanisme formal untuk menerima umpan balik dari karyawan terkait implementasi panduan ini juga menjadi hambatan bagi proses penyempurnaan berkelanjutan.

Pengawasan dan evaluasi penerapan standar etika masih berada pada tahap awal. Dokumentasi mengenai proses evaluasi ini tidak sepenuhnya tersedia, sehingga upaya untuk memantau kepatuhan terhadap panduan belum optimal. Keterbatasan ini dapat mengurangi efektivitas implementasi budaya kerja yang etis dan sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik.

2) Penetapan Dalam Panduan Perilaku Perihal Standar Etika Dan Perilaku Dalam Berinteraksi Dengan Pihak Ekstern

Meskipun terdapat upaya awal dalam menetapkan panduan etika, masih terdapat celah yang signifikan dalam pelaksanaan. Salah satu temuan utama adalah belum adanya dokumen resmi yang lengkap dan disosialisasikan secara efektif terkait standar etika dalam berinteraksi dengan pihak eksternal. Ketiadaan dokumentasi yang komprehensif menyebabkan rendahnya pemahaman karyawan terhadap pedoman perilaku yang berlaku.

Selain itu, pelatihan sistematis belum diterapkan secara menyeluruh. Pelatihan yang telah dilakukan bersifat ad-hoc, dengan cakupan terbatas pada sebagian kecil karyawan. Akibatnya, pemahaman dan penerapan standar etika tidak merata di seluruh organisasi. Hal ini menjadi hambatan utama dalam membangun budaya kerja yang konsisten dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

Aspek lain yang perlu diperhatikan adalah absennya mekanisme pemantauan dan umpan balik yang efektif. Hingga saat ini, belum ada sistem yang memungkinkan pengawasan terhadap kepatuhan standar etika secara berkala. Umpan balik dari pihak eksternal terhadap perilaku karyawan juga tidak terstruktur, sehingga organisasi kehilangan peluang untuk mengevaluasi dan memperbaiki praktik interaksi dengan pihak eksternal.

Tidak adanya sistem pemantauan dan umpan balik berdampak pada rendahnya partisipasi karyawan dalam mendukung inisiatif etika organisasi. Tanpa pengawasan yang jelas, sulit bagi organisasi untuk memastikan bahwa setiap individu mematuhi pedoman yang ditetapkan.

Minimnya sosialisasi, pelatihan, dan monitoring mengakibatkan lemahnya kesadaran kolektif terhadap pentingnya etika dalam berinteraksi dengan pihak eksternal. Partisipasi karyawan dalam diskusi atau kegiatan yang berkaitan dengan standar etika sangat rendah, sehingga nilai-nilai inti organisasi tidak sepenuhnya diinternalisasi. Tanpa pemahaman yang kuat dan keterlibatan aktif dari seluruh karyawan, budaya kerja yang diinginkan sulit untuk terwujud.

3) Pengaturan Kesamaan Kewajiban Dan Sanksi Bagi Direksi Dan Seluruh Pegawai Terkait Kepatuhan Standar Etika Dan Perilaku

Meskipun BPKH telah menetapkan kebijakan formal terkait kepatuhan standar etika dan perilaku, implementasi sanksi terhadap pelanggaran menunjukkan ketidakkonsistenan di antara pegawai dan direksi. Ketidakkonsistenan ini menciptakan persepsi ketidakadilan yang berpotensi melemahkan komitmen karyawan terhadap penerapan budaya etika di seluruh organisasi. Hal ini perlu menjadi perhatian, mengingat penerapan sanksi yang seragam merupakan elemen penting untuk memastikan kepercayaan dan integritas dalam organisasi.

Selain itu, sistem monitoring kepatuhan terhadap standar etika dan perilaku belum sepenuhnya efektif. Meskipun telah dilakukan upaya monitoring melalui mekanisme tertentu, sistem yang digunakan masih belum mencakup seluruh aspek kepatuhan secara menyeluruh. Keterbatasan ini menyebabkan beberapa pelanggaran tidak dapat teridentifikasi atau ditangani secara optimal, sehingga menghambat efektivitas penerapan budaya kerja berbasis etika di organisasi.

Partisipasi pegawai dalam kegiatan dan diskusi terkait kebijakan etika juga masih belum merata di seluruh tingkat organisasi. Sebagian besar kegiatan cenderung bersifat top-down, sehingga keterlibatan pegawai dalam membangun budaya etis belum maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya pendekatan yang lebih inklusif untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif terhadap standar etika yang telah ditetapkan.

Kesadaran pegawai terhadap implikasi kewajiban dan sanksi yang diatur dalam kebijakan juga masih bervariasi. Beberapa pegawai menunjukkan pemahaman yang terbatas terhadap konsekuensi pelanggaran, meskipun sosialisasi telah dilakukan. Situasi ini mengindikasikan bahwa diperlukan program pelatihan yang lebih intensif dan interaktif untuk memastikan pemahaman yang merata di seluruh level organisasi, sehingga dapat mendukung penerapan budaya kerja yang sesuai dengan praktik terbaik.

4) Keteladanan Direksi Dalam Penegakan Standar Etika Dan Perilaku

Direksi BPKH telah menunjukkan komitmen awal terhadap penegakan standar etika dan perilaku. Hal ini terlihat dari adanya kebijakan tertulis seperti P BPKH Nomor 3 Tahun 2018 yang mengatur kebijakan kepatuhan, penerapan Good Corporate Governance (GCG), kode etik, dan pakta integritas. Selain itu, Direksi secara aktif terlibat dalam pengembangan kebijakan terkait standar etika, yang mencerminkan upaya menciptakan budaya kerja berintegritas. Sebagai bagian dari pengendalian internal, pelaksanaan Compliance Test tahun 2023 dengan skor 80,83 pada aspek pengendalian IT juga menjadi indikator penting dalam mendukung kepatuhan organisasi.

Namun demikian, terdapat beberapa temuan yang belum sesuai dengan praktik terbaik. Salah satu area utama adalah kurangnya mekanisme monitoring yang dilakukan secara menyeluruh dan berkelanjutan pada seluruh dimensi budaya kerja. Saat ini, monitoring hanya dilakukan secara triwulanan dan tidak mencakup evaluasi terhadap penerapan standar etika di semua level organisasi. Selain itu, pelatihan etika yang diadakan belum berbasis simulasi kasus nyata, sehingga kurang relevan untuk membekali pegawai dan Direksi dalam menghadapi dilema etika di operasional sehari-hari.

Sistem pelaporan pelanggaran etika juga memerlukan perbaikan. Saat ini, belum tersedia mekanisme pelaporan anonim yang aman untuk meningkatkan keterbukaan dan kepercayaan pegawai. Kurangnya kejelasan dalam kesetaraan penerapan sanksi antara Direksi dan pegawai juga dapat menciptakan persepsi ketidakadilan dalam organisasi. Ketidakseimbangan ini berpotensi melemahkan integritas kebijakan yang telah ditetapkan.

5) Penghindaran Direksi Untuk Intervensi Atas Pelaksanaan Tanggung Jawab Dan Tugas Manajemen Di Bawahnya

Salah satu temuan utama adalah ketidakonsistenan kebijakan terkait batasan intervensi direksi terhadap operasional manajemen. Walaupun dokumen tata kelola telah mencantumkan prinsip-prinsip dasar, tidak ditemukan kebijakan eksplisit yang mengatur pembatasan intervensi direksi. Hal ini menyebabkan potensi campur tangan direksi dalam tugas manajemen yang dapat menghambat pengambilan keputusan independen.

Survei internal karyawan juga mencerminkan rendahnya tingkat kepercayaan dan rasa diberdayakan di antara manajemen. Skor pada Q05 (Kepedulian terhadap Karyawan) yang hanya mencapai 18th percentile menandakan bahwa banyak karyawan merasa kurang diperhatikan dalam hal pengakuan atas kontribusi mereka. Selain itu, skor pada Q04 (Pengakuan atau Apresiasi) yang berada di 39th percentile menunjukkan adanya kesenjangan dalam memberikan apresiasi kepada karyawan. Kekurangan ini

mempertegas bahwa rasa percaya antara direksi dan manajemen belum sepenuhnya terbangun.

Meskipun terdapat kebijakan batasan intervensi, penerapannya tidak merata di seluruh organisasi. Dalam situasi tertentu, tekanan dari direksi terhadap manajemen masih terdeteksi, terutama pada pengambilan keputusan strategis yang memerlukan konsultasi lebih lanjut. Hal ini menciptakan ketidakpastian dalam pelaksanaan tanggung jawab manajemen yang seharusnya berjalan dengan otonomi penuh. Dampak ini semakin terasa karena minimnya program penghargaan yang mendorong perilaku independen dan proaktif dari manajemen.

Selain itu, sistem pelaporan yang mendukung transparansi dan akuntabilitas belum berjalan optimal. Tidak ada mekanisme pelaporan anonim yang terintegrasi secara menyeluruh untuk menangani pelanggaran etika atau intervensi yang tidak sesuai. Ketiadaan ini berpotensi mengurangi kepercayaan karyawan terhadap keberlangsungan proses tindak lanjut atas laporan yang diajukan. Ketidakmampuan untuk menciptakan budaya kerja yang transparan dan terbuka menjadi salah satu kendala utama dalam mencapai tingkat praktik terbaik di parameter ini.

6) Pengembangan Budaya Sadar Risiko Di Lingkungan Organisasi

Keterlibatan karyawan dalam isu manajemen risiko masih menjadi tantangan signifikan. Berdasarkan hasil asesmen, partisipasi karyawan dalam pelatihan dan seminar manajemen risiko belum optimal, terutama di level operasional. Rendahnya partisipasi ini menunjukkan bahwa kesadaran terhadap pentingnya manajemen risiko belum merata di seluruh organisasi, sehingga menimbulkan gap dalam pengembangan budaya sadar risiko. Hal ini memerlukan upaya strategis untuk meningkatkan keterlibatan melalui pelatihan yang lebih inklusif dan berorientasi pada kebutuhan semua level karyawan.

Diseminasi informasi terkait manajemen risiko, meskipun telah dimulai, masih menghadapi kendala dalam jangkauan dan kejelasan penyampaian. Informasi mengenai kebijakan seperti *Risk Acceptance Criteria (RAC)* dan panduan manajemen risiko lainnya belum sepenuhnya dipahami oleh semua pihak dalam organisasi. Hambatan ini mengakibatkan penerapan kebijakan tidak merata, yang berpotensi mengurangi efektivitas langkah mitigasi risiko yang dirancang manajemen. Strategi komunikasi yang lebih terstruktur dan real-time perlu diterapkan untuk mengatasi kendala ini.

Sistem penghargaan yang bertujuan untuk mendorong partisipasi karyawan dalam pengelolaan risiko belum diimplementasikan secara optimal. Meskipun ada inisiatif awal, sistem insentif yang lebih terstruktur dan adil diperlukan untuk memotivasi karyawan dalam berkontribusi terhadap upaya peningkatan kesadaran risiko. Tanpa penghargaan yang memadai, antusiasme karyawan dalam mendukung budaya sadar risiko cenderung rendah, yang berdampak pada keterbatasan penguatan budaya kerja berbasis risiko.

Selain itu, meskipun sistem teknologi pendukung seperti SIMANIS telah digunakan, tingkat adopsinya masih terbatas. Banyak karyawan yang belum memanfaatkan sistem ini secara maksimal, baik karena kurangnya pelatihan maupun sosialisasi fitur yang tersedia. Kondisi ini mengakibatkan dokumentasi risiko tidak dilakukan secara real-time dan kurang optimal dalam mendukung pengambilan keputusan strategis. Perlu adanya pelatihan intensif dan pengembangan fitur yang lebih user-friendly untuk meningkatkan penggunaan sistem oleh semua karyawan.

7) Pemahaman Direksi Atas Tanggung Jawab, Tugas Dan Wewenang Direksi

Pemahaman Direksi atas tanggung jawab, tugas, dan wewenang menunjukkan beberapa kesenjangan dibandingkan praktik terbaik. Salah satu temuan utama adalah keterbatasan keterlibatan Direksi dalam diskusi strategis yang mencakup aspek operasional dan kebijakan. Meskipun sudah terlibat dalam beberapa diskusi strategis, Direksi masih belum sepenuhnya memimpin pembahasan yang lebih mendalam terkait kebijakan operasional dan mitigasi risiko strategis. Hal ini dapat membatasi kemampuan organisasi untuk merumuskan kebijakan yang holistik dan terintegrasi.

Selain itu, mekanisme umpan balik terhadap pelaksanaan tugas Direksi masih bersifat informal dan tidak terstruktur. Kurangnya evaluasi sistematis ini menghambat Direksi untuk mendapatkan masukan yang konstruktif mengenai efektivitas pelaksanaan tanggung jawab mereka. Akibatnya, peluang untuk memperbaiki dan meningkatkan pemahaman praktis terkait tugas dan wewenang menjadi terabaikan. Ketidadaan umpan balik yang terorganisir juga berdampak pada keterbatasan evaluasi atas implementasi kebijakan strategis.

Partisipasi dalam program pelatihan yang relevan juga menunjukkan variasi yang signifikan di antara anggota Direksi. Beberapa anggota telah mengikuti pelatihan, tetapi tidak semua memiliki kesempatan atau kesadaran untuk mendapatkan pelatihan yang memadai. Ketimpangan ini menciptakan perbedaan pemahaman yang dapat menghambat kolaborasi antar anggota Direksi dalam menjalankan tugas yang lebih kompleks, seperti pengelolaan risiko strategis.

Dokumentasi formal tentang tugas dan tanggung jawab Direksi, meskipun sudah ada, masih memerlukan penguatan. Beberapa aspek operasional dan strategis, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan risiko dan pencapaian nilai manfaat, belum sepenuhnya tercakup dalam dokumen tersebut. Ketidadaan dokumentasi yang komprehensif ini menyulitkan Direksi dalam memahami secara rinci skenario yang lebih kompleks. Oleh karena itu, perlu dilakukan penguatan dokumentasi untuk memastikan Direksi memiliki panduan yang jelas dalam menjalankan tanggung jawab mereka secara efektif.

8) Penandatanganan Pernyataan Berkala Direksi Perihal Tanggung Jawab Penerapan Pengendalian Intern

Berdasarkan hasil asesmen GRC Maturity Index, terdapat beberapa temuan yang belum sesuai dengan praktik terbaik terkait penandatanganan pernyataan tanggung jawab penerapan pengendalian internal oleh Direksi BPKH. Salah satu temuan utama adalah ketidakkonsistenan dalam penandatanganan pernyataan tanggung jawab, di mana tidak semua anggota Direksi terlibat aktif dalam rapat atau keputusan strategis. Hal ini berpotensi menurunkan tingkat akuntabilitas dan menunjukkan kesenjangan dalam pelaksanaan tanggung jawab kolektif yang seharusnya menjadi standar.

Selain itu, dokumentasi yang kurang terintegrasi menjadi tantangan dalam pengelolaan informasi terkait tanggung jawab Direksi. Walaupun ada upaya dokumentasi seperti pelampiran laporan keuangan, dokumen terkait penandatanganan pernyataan tanggung jawab belum sepenuhnya terorganisir dengan baik. Ketidadaan integrasi ini mengurangi aksesibilitas data yang diperlukan untuk memastikan kepatuhan dan mendukung pengambilan keputusan yang berbasis bukti.

Temuan lain menunjukkan bahwa monitoring dan evaluasi pengendalian internal masih bersifat ad-hoc dan belum sistematis. Tidak ada mekanisme yang jelas untuk mengevaluasi konsistensi pelaksanaan tanggung jawab Direksi. Laporan evaluasi yang dihasilkan pun kurang berbasis data yang terstruktur, sehingga menyulitkan identifikasi langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Kelemahan ini dapat menghambat BPKH mencapai tingkat maturitas yang lebih tinggi dalam pengelolaan GRC.

Terakhir, program pelatihan dan sosialisasi yang ada belum inovatif dan proaktif. Pelatihan yang diselenggarakan belum melibatkan pihak eksternal yang berpengalaman untuk memberikan perspektif baru dalam pengendalian internal. Selain itu, pelatihan tersebut tidak dirancang secara strategis untuk meningkatkan pemahaman mendalam bagi seluruh anggota Direksi. Keterbatasan ini dapat menghambat pencapaian budaya kerja yang mendukung tanggung jawab pengendalian internal secara menyeluruh.

d. Pemangku Kepentingan

1) Identifikasi Pemangku Kepentingan Serta Kepentingan Masing-Masing

Adanya keterbatasan signifikan dalam proses identifikasi pemangku kepentingan yang relevan. Tidak semua kelompok pemangku kepentingan telah teridentifikasi secara mendalam, termasuk mitra strategis seperti Awqaf Properties Investment Fund, yang berpotensi memberikan dampak strategis terhadap operasi organisasi. Ketidaklengkapan ini menghambat organisasi dalam memahami secara menyeluruh berbagai kebutuhan dan ekspektasi pemangku kepentingan, sehingga potensi kolaborasi yang lebih luas tidak dapat dimaksimalkan.

Pemahaman terhadap kepentingan pemangku kepentingan juga masih dangkal. Misalnya, laporan risiko tidak mengintegrasikan strategi mitigasi spesifik yang relevan dengan kebutuhan setiap pemangku kepentingan. Akibatnya, organisasi belum mampu merancang langkah-langkah proaktif untuk mengelola risiko dan menangkap peluang dari hubungan dengan pemangku kepentingan tersebut. Hal ini diperburuk dengan dokumentasi yang tidak terstruktur, sehingga informasi penting sulit diakses dan dianalisis untuk pengambilan keputusan strategis.

Selain itu, komunikasi dengan pemangku kepentingan masih bersifat minimal dan belum memanfaatkan mekanisme umpan balik yang terstruktur. Frekuensi dan kualitas komunikasi belum memenuhi standar praktik terbaik, dengan kurangnya tindak lanjut sistematis terhadap masukan yang diberikan oleh pemangku kepentingan. Situasi ini menyebabkan kesenjangan kepercayaan dan kolaborasi antara organisasi dan para pemangku kepentingannya, yang berdampak pada kurang optimalnya pengelolaan hubungan jangka panjang.

Rencana tindakan yang dirancang untuk melibatkan pemangku kepentingan belum dilaksanakan secara konsisten dan terukur. Implementasi yang tidak sistematis dan tidak adanya evaluasi berkala mengakibatkan kurangnya dampak signifikan dari upaya yang dilakukan. Hal ini semakin diperparah dengan rendahnya kesadaran internal mengenai pentingnya pengelolaan pemangku kepentingan secara strategis. Jika kondisi ini terus berlangsung, organisasi berisiko kehilangan peluang untuk memperkuat kepercayaan dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan, yang merupakan elemen penting dalam mencapai tujuan strategisnya.

2) Identifikasi Pemangku Kepentingan Dan Kepentingan Masing-Masing Dalam Rencana Jangka Panjang

Identifikasi pemangku kepentingan belum dilakukan secara menyeluruh. Meskipun pemangku kepentingan utama seperti Presiden RI, DPR, Kementerian Agama, Majelis Ulama Indonesia (MUI), dan Kerajaan Arab Saudi telah diidentifikasi, kelompok pemangku kepentingan tambahan seperti organisasi masyarakat Islam dan lembaga pendidikan agama masih belum terdokumentasi dengan baik. Keterbatasan ini dapat menghambat pemahaman mendalam terhadap kebutuhan dan kepentingan setiap kelompok pemangku kepentingan, terutama dalam mendukung perencanaan strategis jangka panjang.

Selain itu, keterlibatan pemangku kepentingan dalam perencanaan jangka panjang belum terstruktur dengan baik. Tidak ada mekanisme rutin yang jelas untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi mengenai kepentingan pemangku kepentingan. Hal ini mengakibatkan keterbatasan dalam memahami bagaimana kontribusi pemangku kepentingan dapat diintegrasikan ke dalam rencana strategis BPKH secara lebih efektif. Kurangnya keterlibatan aktif ini juga menunjukkan potensi hilangnya masukan penting yang dapat memperkaya proses pengambilan keputusan.

Aspek dokumentasi juga menjadi kelemahan yang signifikan. Dokumentasi mengenai kepentingan masing-masing pemangku kepentingan masih belum komprehensif dan terperinci. Ketidadaan sistem informasi terintegrasi untuk mengelola data pemangku kepentingan mengakibatkan kurangnya aksesibilitas terhadap informasi yang relevan dan terkini. Hal ini berdampak pada kesulitan dalam melakukan analisis dampak terhadap pemangku kepentingan dan mengintegrasikan hasil analisis tersebut ke dalam strategi organisasi.

Analisis dampak terhadap pemangku kepentingan juga belum dilakukan secara sistematis. Hasil analisis yang ada belum sepenuhnya digunakan dalam pengambilan keputusan strategis, sehingga peluang untuk menyelaraskan kebutuhan pemangku kepentingan dengan tujuan organisasi belum dioptimalkan. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya yang lebih terstruktur, termasuk pengembangan mekanisme analisis dampak dan pengelolaan data yang lebih baik, diperlukan untuk mencapai praktik terbaik dalam pengelolaan pemangku kepentingan di BPKH.

3) Identifikasi Pemangku Kepentingan Dan Kepentingan Masing-Masing Dalam Rencana Dan Anggaran Tahunan Organisasi

Proses identifikasi pemangku kepentingan di BPKH masih memiliki sejumlah kekurangan yang signifikan. Meskipun telah dilakukan pemetaan terhadap beberapa kelompok pemangku kepentingan utama, seperti Dewan Pengawas dan DPR RI, pendekatan ini belum mencakup seluruh kelompok yang relevan. Terutama, harapan dan kebutuhan kelompok seperti calon jemaah haji, masyarakat umum, serta mitra strategis lainnya belum teridentifikasi secara sistematis. Hal ini menunjukkan kurangnya komprehensivitas dalam proses identifikasi yang dapat mengakibatkan kesenjangan dalam pemenuhan kebutuhan para pemangku kepentingan.

Keterlibatan pemangku kepentingan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) juga belum mencerminkan pendekatan kolaboratif yang optimal. Beberapa pemangku kepentingan merasa proses ini masih terbatas pada konsultasi, tanpa

adanya mekanisme yang memungkinkan masukan mereka diterapkan secara konsisten dalam perencanaan. Selain itu, dokumen perencanaan yang ada tidak menunjukkan bukti keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan di setiap tahap proses, yang berpotensi melemahkan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan organisasi.

Dari sisi dokumentasi, terdapat kebutuhan mendesak untuk analisis yang lebih mendalam terkait dampak keputusan organisasi terhadap pemangku kepentingan. Saat ini, dokumentasi yang ada hanya mencakup kebutuhan strategis kelompok tertentu, tanpa mengintegrasikan kebutuhan yang lebih luas dari semua pemangku kepentingan. Kurangnya sistem dokumentasi yang terintegrasi dan dapat diakses secara real-time juga menjadi kendala yang signifikan, menghambat kemampuan organisasi untuk memperbarui dan menggunakan data dengan efisien.

Komunikasi dengan pemangku kepentingan juga masih membutuhkan peningkatan. Responden survei menunjukkan adanya kebutuhan akan transparansi yang lebih tinggi dalam berbagai aspek, termasuk hasil lelang dan proses pengambilan keputusan. Ketidakteraturan dalam penyampaian informasi dan kurangnya mekanisme umpan balik yang diterapkan secara formal memperburuk persepsi keterbukaan organisasi. Hal ini menciptakan celah yang dapat mengurangi kepercayaan pemangku kepentingan terhadap proses pengelolaan BPKH.

B. ASPEK PENYELARASAN

Pada elemen Kejelasan Arah, organisasi menunjukkan skor 2,71, dengan predikat Managed. Hal ini menandakan bahwa arahan strategis organisasi telah dikelola dengan baik dan mampu memberikan panduan yang cukup jelas bagi unit-unit terkait. Keberhasilan ini dapat menjadi landasan kuat untuk meningkatkan koordinasi dalam elemen-elemen lainnya.

Namun, pada elemen Penetapan Target Kinerja, skor yang diraih adalah 2,00, dengan predikat Siloed. Temuan ini menunjukkan bahwa target kinerja belum ditetapkan secara kolaboratif atau terintegrasi di seluruh level organisasi. Proses penyelarasan target masih bersifat terbatas pada masing-masing unit, sehingga menyulitkan pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Elemen Identifikasi Kondisi Eksisting memperoleh skor 2,43, juga dengan predikat Siloed. Organisasi sudah memulai langkah untuk memahami kondisi yang ada, namun pendekatan yang dilakukan masih bersifat parsial dan belum terintegrasi antarbagian. Hal ini menunjukkan perlunya perbaikan dalam mengintegrasikan proses identifikasi kondisi untuk mendukung perencanaan strategis yang lebih komprehensif.

Dalam elemen Asesmen, skor yang diraih adalah 2,00, dengan predikat Siloed. Proses evaluasi yang dilakukan masih terpisah dan belum secara penuh memperhitungkan input dari seluruh stakeholder terkait. Integrasi yang lebih baik pada tahap asesmen dapat meningkatkan akurasi hasil evaluasi dan relevansi perencanaan ke depan.

Elemen terakhir, yaitu Perencanaan, mendapatkan skor 2,35, dengan predikat Siloed. Ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat usaha dalam menyusun rencana, prosesnya belum dilakukan secara terintegrasi dan belum melibatkan seluruh elemen organisasi. Keterlibatan yang lebih luas dalam proses perencanaan akan mendukung penyelarasan yang lebih baik.

Secara keseluruhan, skor untuk aspek penyesuaian adalah 2,30, dengan predikat Siloed. Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi masih berada pada tahap awal dalam mengelola penyesuaian

strategis. Fokus selanjutnya adalah mendorong integrasi antarproses dan elemen untuk mencapai kematangan yang lebih tinggi, sejalan dengan prinsip-prinsip framework OCEG.

Hasil asesmen terhadap lima indikator menunjukkan bahwa tingkat penerapan dalam Aspek Pembelajaran mencapai skor 2,30 dengan predikat "**Siloed**". Dalam konteks ini, kategori capaian skor per indikator terkait Aspek Pembelajaran dibagi sebagai berikut:

Tabel 3. 3. Skor Maturitas Aspek Penyelarasan

No	KOMPONEN	No	ELEMEN	SKOR	PREDIKAT
	URAIAN		URAIAN	2024	
II	PENYELARASAN	1	Kejelasan Arah	2,71	Managed
		2	Penetapan Target Kinerja	2,00	Siloed
		3	Identifikasi Kondisi Eksisting	2,43	Siloed
		4	Asesmen	2,00	Siloed
		5	Perencanaan	2,35	Siloed
		SKOR ASPEK PENYELARASAN		2,30	Siloed

Uraian hasil asesmen atas setiap indikator dalam aspek ini dapat dirinci sebagai berikut:

1. PENERAPAN YANG TELAH SESUAI DENGAN PRAKTIK TERBAIK

a. Kejelasan Arah

1) Ketersediaan Visi Dan Misi Organisasi

Visi dan misi BPKH telah dirumuskan dengan jelas dan terdokumentasi dalam Rencana Strategis (Renstra) 2022–2027. Dokumen ini mencerminkan komitmen organisasi terhadap tata kelola yang baik, keberlanjutan keuangan, dan tanggung jawab sosial. Kejelasan visi dan misi ini memberikan panduan strategis yang kuat bagi organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan eksternal seperti perubahan ekonomi global dan program Vision 2030 dari Arab Saudi. Hal ini menunjukkan bahwa BPKH telah memenuhi standar praktik terbaik dalam menyusun arah strategisnya.

Integrasi visi dan misi ke dalam rencana kerja tahunan (RKAT) serta indikator kinerja strategis merupakan langkah signifikan dalam memastikan bahwa arah strategis ini diterapkan secara konsisten. Beberapa indikator kinerja, seperti pencapaian nilai manfaat dan efisiensi program, telah dirancang untuk mencerminkan sejauh mana visi dan misi organisasi berdampak pada hasil kerja. Pendekatan ini mencerminkan praktik terbaik dalam menghubungkan strategi organisasi dengan output yang dapat diukur secara nyata.

Komunikasi visi dan misi juga dilakukan secara proaktif melalui berbagai saluran, seperti rapat internal, laporan kinerja, dan media komunikasi organisasi. Upaya ini menunjukkan bahwa BPKH memiliki mekanisme komunikasi yang terstruktur untuk menyampaikan arah strategisnya kepada seluruh pemangku kepentingan internal.

Dengan adanya proses komunikasi yang berulang, organisasi berhasil menciptakan kesadaran awal tentang pentingnya visi dan misi di kalangan karyawan.

Selain itu, visi dan misi BPKH telah digunakan sebagai panduan dalam pengambilan keputusan strategis, termasuk penyusunan roadmap transformasi hingga tahun 2042. Langkah ini mencerminkan praktik terbaik dalam perencanaan jangka panjang yang memastikan keberlanjutan strategi organisasi. Dengan fondasi ini, BPKH memiliki peluang besar untuk terus meningkatkan kinerja dan menciptakan nilai tambah bagi para pemangku kepentingannya.

2) Ketersediaan Rencana Jangka Panjang Organisasi

BPKH telah menunjukkan beberapa praktik yang sesuai. Salah satu pencapaian signifikan adalah dimulainya dokumentasi rencana strategis jangka panjang yang mencakup visi, misi, tujuan, dan indikator kinerja organisasi. Rencana ini memberikan arah yang jelas bagi organisasi untuk menghadapi tantangan keuangan haji di masa depan. Selain itu, indikator kinerja yang mulai ditetapkan menunjukkan upaya BPKH untuk memantau dan mengukur pencapaian tujuan strategisnya secara berkelanjutan.

Keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses pengembangan rencana strategis juga menjadi poin positif yang mencerminkan praktik terbaik. Proses ini melibatkan berbagai pihak, termasuk Komisi VIII DPR RI dan umat Islam, yang memberikan umpan balik substantif terhadap rencana yang disusun. Hal ini menciptakan kolaborasi yang baik dan memastikan bahwa rencana strategis didasarkan pada masukan yang relevan dan komprehensif. Selain itu, komunikasi tentang rencana jangka panjang mulai ditingkatkan, yang memperkuat pemahaman bersama di antara pemangku kepentingan.

BPKH juga telah mulai menerapkan proses peninjauan terhadap rencana strategisnya, yang mencerminkan fleksibilitas dalam menyesuaikan rencana sesuai dengan perubahan kebutuhan dan tantangan eksternal. Peninjauan ini menjadi langkah penting untuk menjaga relevansi rencana strategis dengan perkembangan terbaru, sekaligus memastikan bahwa tujuan organisasi tetap tercapai. Proses ini menunjukkan komitmen BPKH dalam menjaga keberlanjutan rencana strategis dan meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan haji.

Secara keseluruhan, temuan-temuan positif ini menunjukkan bahwa BPKH telah memulai langkah-langkah penting menuju penerapan praktik terbaik dalam pengelolaan rencana strategis jangka panjang. Dokumentasi yang terstruktur, keterlibatan aktif pemangku kepentingan, serta adanya indikator kinerja dan proses peninjauan yang berjalan, menjadi dasar yang kuat untuk meningkatkan maturitas GRC organisasi. Dengan terus memperkuat langkah-langkah ini, BPKH dapat lebih dekat mencapai praktik terbaik di masa mendatang.

3) Ketersediaan Strategi Organisasi

Badan Pengelolaan Keuangan Haji (BPKH) telah menunjukkan praktik yang sesuai dengan dalam beberapa aspek strategis, khususnya dalam penyusunan dan implementasi strategi organisasi. Salah satu pencapaian utama adalah keberadaan dokumen strategi yang mencakup visi, misi, dan tujuan jangka panjang. Dokumen ini menjadi landasan utama bagi pengambilan keputusan strategis yang terarah. Dengan adanya dokumen

tersebut, BPKH memiliki pijakan yang kokoh dalam merumuskan kebijakan untuk mendukung pengelolaan keuangan haji secara profesional dan transparan.

Selain itu, BPKH berhasil melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses penyusunan strategi. Keterlibatan ini memastikan bahwa kebutuhan dan kepentingan seluruh pihak yang terkait, termasuk regulator dan masyarakat, terakomodasi dengan baik. Pendekatan partisipatif ini mencerminkan komitmen BPKH terhadap inklusivitas dalam penyusunan dokumen strategis, sehingga menghasilkan strategi yang relevan dan responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan.

Pencapaian lainnya adalah keberhasilan BPKH dalam mengintegrasikan strategi dengan komunikasi yang efektif kepada seluruh anggota organisasi. Melalui pelatihan, workshop, dan penggunaan sistem berbasis digital seperti e-Reporting, strategi disampaikan secara jelas dan konsisten. Pendekatan ini memastikan seluruh elemen organisasi memahami peran mereka dalam mendukung tujuan strategis, sekaligus memantau kemajuan secara berkala. Hal ini memperkuat implementasi strategi dan meningkatkan akuntabilitas kinerja organisasi.

Terakhir, BPKH secara rutin melakukan analisis lingkungan strategis dan penilaian risiko mendalam yang diintegrasikan ke dalam proses perumusan strategi. Dengan melakukan penyesuaian yang relevan terhadap perubahan lingkungan eksternal, BPKH mampu menjaga keberlanjutan strategi dalam jangka panjang. Langkah ini, ditambah dengan penetapan indikator kinerja yang terukur dan pelaporan berkala, menunjukkan bahwa BPKH telah mengadopsi praktik yang tidak hanya efektif tetapi juga mendukung pencapaian visi strategis secara optimal.

4) Ketersediaan Rencana Jangka Panjang Manajemen Risiko

Badan Pengelolaan Keuangan Haji (BPKH) telah menunjukkan praktik terbaik dalam pengelolaan risiko melalui keberadaan dokumen rencana jangka panjang yang komprehensif. Dokumen ini telah disetujui oleh manajemen puncak dan mencakup analisis risiko yang mendalam, meliputi identifikasi serta penilaian risiko yang relevan. Selain itu, dokumen tersebut secara jelas merumuskan tujuan dan sasaran yang terukur, sehingga memastikan keselarasan dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini mencerminkan tata kelola yang kuat dan perencanaan yang terstruktur untuk menghadapi berbagai risiko yang mungkin terjadi di masa depan.

Keberhasilan lainnya adalah keterlibatan aktif dari semua pemangku kepentingan dalam proses penyusunan rencana ini. Proses ini memastikan bahwa kepentingan berbagai pihak terakomodasi, menciptakan rasa tanggung jawab bersama terhadap implementasi manajemen risiko. Keterlibatan ini juga didukung dengan komunikasi yang optimal, di mana peran dan tanggung jawab setiap pihak terkait manajemen risiko disampaikan secara jelas. Hal ini meningkatkan pemahaman kolektif dan mendukung pelaksanaan rencana secara efektif di berbagai tingkatan organisasi.

Rencana jangka panjang manajemen risiko BPKH juga mencakup tindakan mitigasi yang jelas dan praktis, yang dirancang untuk mengatasi berbagai risiko yang telah diidentifikasi. Tindakan mitigasi ini dirumuskan dengan pendekatan yang dapat diterapkan langsung, sehingga mempermudah pelaksanaan di lapangan. Selain itu,

organisasi telah memastikan adanya proses peninjauan dan pembaruan rencana secara berkala untuk menjaga relevansi dan efektivitas rencana tersebut. Pendekatan ini mencerminkan adaptabilitas dan kesiapan BPKH dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis.

Dengan kombinasi analisis risiko yang mendalam, komunikasi yang optimal, keterlibatan pemangku kepentingan, dan tindakan mitigasi yang jelas, BPKH telah menunjukkan upaya nyata dalam membangun sistem manajemen risiko yang kuat dan terintegrasi. Praktik-praktik ini tidak hanya mencerminkan komitmen terhadap tata kelola risiko yang baik tetapi juga menjadi landasan penting dalam mencapai tujuan strategis organisasi secara berkelanjutan.

5) Pembahasan Aspek Risiko Di Lingkup Manajemen Atas Penyusunan Rencana Jangka Panjang Organisasi

Manajemen BPKH telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam pengelolaan risiko sebagai bagian integral dari penyusunan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini terlihat dari pembahasan risiko yang dilakukan secara aktif dan terdokumentasi dengan baik, mencakup identifikasi dan analisis risiko yang relevan. Dokumentasi yang sistematis memastikan bahwa aspek risiko menjadi perhatian utama dalam proses perencanaan strategis, sehingga mendukung tercapainya tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Keterlibatan pemangku kepentingan dari berbagai level dan departemen juga menjadi salah satu kekuatan utama dalam manajemen risiko BPKH. Partisipasi yang konsisten dalam pembahasan risiko mencerminkan kolaborasi yang baik di seluruh organisasi. Hal ini memperkuat proses pengambilan keputusan yang berbasis data dan memungkinkan adanya perspektif yang lebih holistik dalam mengelola risiko yang dihadapi.

Selain itu, BPKH telah mengembangkan prosedur yang jelas untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan merespons risiko. Prosedur ini mendukung terciptanya kerangka kerja manajemen risiko yang terstruktur dan mudah diimplementasikan. Pelatihan dan workshop yang diadakan secara berkala juga menjadi langkah positif dalam meningkatkan pemahaman dan kapasitas staf terhadap pentingnya pengelolaan risiko yang efektif.

Upaya komunikasi risiko yang transparan di dalam organisasi menjadi fondasi penting dalam membangun budaya manajemen risiko yang matang. Manajemen BPKH telah meningkatkan komunikasi internal mengenai risiko dengan cara yang terbuka, memungkinkan setiap pihak memahami peran dan tanggung jawabnya dalam proses ini. Dengan langkah-langkah tersebut, BPKH berhasil menciptakan kerangka kerja yang selaras dengan praktik terbaik dalam pengelolaan risiko strategis.

6) Pembahasan Aspek Risiko Di Tingkat Tata Kelola Atas Penyusunan Rencana Jangka Panjang Organisasi

Pembahasan risiko telah dimulai secara formal di tingkat tata kelola strategis organisasi. Penggunaan Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMANIS) menjadi salah satu langkah yang mendukung praktik terbaik dalam mengelola risiko. SIMANIS memberikan kemampuan untuk melakukan identifikasi, analisis, dan mitigasi risiko secara sistematis melalui fitur seperti proses persetujuan berjenjang, dashboard pemantauan, serta

laporan risiko yang membantu pengambilan keputusan berbasis data. Hal ini mencerminkan komitmen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam mengelola risiko strategis.

Selain itu, penyusunan profil risiko yang telah mencakup simulasi skenario keuangan hingga 20 tahun ke depan menunjukkan pendekatan proaktif dalam pengelolaan risiko jangka panjang. Pendekatan ini memperkuat kerangka tata kelola risiko dengan memberikan gambaran yang komprehensif tentang potensi risiko yang dapat memengaruhi rencana strategis organisasi. Sebagai contoh, risiko likuiditas telah dipetakan dengan mengacu pada skenario tertentu, yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk mengantisipasi dinamika pasar dan faktor eksternal lainnya.

Transparansi dalam pelaporan risiko juga telah ditingkatkan, dengan laporan risiko secara berkala disampaikan kepada komite tata kelola. Hal ini memastikan bahwa pemangku kepentingan memiliki akses ke informasi terkini mengenai status risiko dan langkah mitigasi yang diambil. Feedback substantif dari pihak eksternal, seperti masukan dari Komisi VIII DPR RI, juga dijadikan bahan acuan untuk penyusunan kebijakan yang lebih strategis. Ini menunjukkan tingkat keterlibatan pemangku kepentingan yang baik dalam proses manajemen risiko.

Kesadaran manajemen terhadap pentingnya manajemen risiko menjadi salah satu elemen kunci yang mendukung pencapaian praktik terbaik. Adanya pelatihan dan sosialisasi mengenai penggunaan SIMANIS menunjukkan upaya untuk membangun budaya risiko yang lebih kuat di seluruh tingkatan organisasi. Dengan implementasi sistem yang terstruktur dan pelibatan pemangku kepentingan, organisasi menunjukkan langkah signifikan dalam mencapai tata kelola risiko yang mendekati praktik terbaik.

7) Analisis Risiko Dalam Rencana Jangka Panjang Organisasi

Badan Pengelolaan Keuangan Haji (BPKH) telah menunjukkan beberapa praktik yang sesuai dengan standar terbaik. Salah satu pencapaian signifikan adalah integrasi visi dan misi strategis ke dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) 2022–2027. Renstra ini tidak hanya mencerminkan arah strategis organisasi tetapi juga menyertakan roadmap jangka panjang hingga tahun 2042. Langkah ini menunjukkan kesadaran organisasi terhadap pentingnya keberlanjutan pengelolaan keuangan haji dalam menghadapi tantangan risiko di masa depan.

Selain itu, komitmen terhadap tata kelola risiko telah terlihat melalui pelaksanaan Risk Control Self-Assessment (RCSA). Proses ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko dengan pendekatan yang terstruktur. Keterlibatan manajemen puncak dalam RCSA juga mencerminkan keseriusan organisasi dalam mengintegrasikan prinsip tata kelola risiko ke dalam pengambilan keputusan strategis. Hal ini merupakan indikator positif dari kepemimpinan yang sadar risiko, yang merupakan salah satu aspek penting dalam praktik terbaik manajemen risiko.

BPKH juga telah memanfaatkan inisiatif digitalisasi melalui implementasi Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMANIS). Sistem ini menyediakan alat yang membantu organisasi dalam memantau indikator risiko secara real-time, seperti inherent risk dan risk control system. Keberadaan dashboard risiko yang mudah diakses memungkinkan

pemantauan yang lebih transparan dan akuntabel. Digitalisasi ini menunjukkan langkah maju dalam penerapan manajemen risiko yang modern dan terintegrasi, sejalan dengan praktik terbaik global.

Selain itu, peningkatan budaya sadar risiko telah menjadi salah satu fokus utama BPKH. Dengan adanya pelatihan yang melibatkan berbagai lapisan organisasi, kesadaran akan pentingnya pengelolaan risiko strategis mulai meningkat. Upaya ini tidak hanya memperkuat fondasi tata kelola yang baik, tetapi juga mempersiapkan organisasi untuk menghadapi dinamika risiko di masa depan. Dengan langkah-langkah ini, BPKH telah menunjukkan keselarasan dengan praktik terbaik dalam manajemen risiko dan tata kelola strategis.

8) Ketersediaan Kebijakan Dan Strategi Manajemen Risiko

BPKH telah menunjukkan komitmen tinggi dalam manajemen risiko melalui penyusunan kebijakan formal yang didokumentasikan dengan baik. Kebijakan ini mencakup seluruh elemen utama manajemen risiko, seperti identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, yang diintegrasikan ke dalam proses operasional organisasi. Langkah ini mencerminkan pendekatan strategis BPKH untuk memastikan bahwa manajemen risiko menjadi bagian integral dari tata kelola organisasi.

Pendekatan sistematis BPKH dalam manajemen risiko, seperti yang terlihat dalam dokumen kebijakan, telah mencakup proses yang berjenjang dari identifikasi hingga pengendalian risiko. Proses ini diperkuat dengan integrasi kebijakan manajemen risiko ke dalam pengambilan keputusan di berbagai tingkatan organisasi. Hal ini memastikan bahwa setiap keputusan yang dibuat mempertimbangkan potensi risiko serta strategi mitigasi yang relevan, menciptakan landasan tata kelola risiko yang kokoh.

Untuk mendukung implementasi kebijakan, BPKH telah melaksanakan pelatihan rutin bagi pegawai di berbagai level organisasi. Sosialisasi kebijakan ini bertujuan meningkatkan pemahaman dan kompetensi pegawai terhadap prinsip-prinsip manajemen risiko. Dengan adanya pelatihan yang mendalam, BPKH mampu memastikan bahwa kebijakan yang telah disusun dapat diterapkan secara efektif di seluruh organisasi, sekaligus membangun budaya sadar risiko di kalangan pegawai.

BPKH memanfaatkan teknologi melalui Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMANIS), yang menyediakan fitur pemantauan risiko secara real-time. Dashboard monitoring dalam SIMANIS memungkinkan organisasi untuk memantau inherent risk dan sistem pengendalian risiko secara transparan. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dalam pelaporan risiko, tetapi juga memastikan bahwa risiko yang muncul dapat diidentifikasi dan ditangani secara tepat waktu, mendukung terciptanya tata kelola risiko yang efektif.

9) Ketersediaan Rencana Jangka Panjang Manajemen Kepatuhan

Berdasarkan dokumen Laporan Kepatuhan LP3KH Triwulan I 2024, Badan Pengelolaan Keuangan Haji (BPKH) telah menunjukkan beberapa praktik yang sesuai dengan standar terbaik dalam manajemen kepatuhan. Salah satu indikator utama adalah ketersediaan rencana kerja yang terstruktur melalui RKAT Tahun 2024. Rencana ini mencakup kegiatan yang dirancang untuk memperkuat tata kelola organisasi dan telah

mulai dilaksanakan secara bertahap, menunjukkan komitmen yang kuat terhadap integrasi manajemen kepatuhan dalam operasi organisasi.

Selain itu, tingkat kepatuhan dalam pelaporan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) mencapai 100%. Pencapaian ini mencerminkan kesadaran tinggi terhadap regulasi yang berlaku dan komitmen untuk menjaga transparansi serta akuntabilitas di seluruh tingkat organisasi. Keberhasilan ini menjadi salah satu bukti bahwa BPKH mampu menerapkan sistem pelaporan yang sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik.

Upaya lain yang patut diapresiasi adalah program sosialisasi dan pelatihan yang telah dilakukan untuk meningkatkan pemahaman insan BPKH terkait peraturan internal. Hingga Triwulan I Tahun 2024, program ini telah dilaksanakan dua kali, menunjukkan langkah proaktif dalam menyebarkan informasi penting dan memastikan semua pihak internal memahami peran mereka dalam mendukung kepatuhan organisasi. Aktivitas ini menjadi elemen penting dalam menciptakan budaya kepatuhan yang berkelanjutan.

Komitmen BPKH terhadap pelaksanaan rencana yang telah disusun dan sosialisasi yang efektif menunjukkan bahwa organisasi ini memiliki fondasi yang kuat untuk terus meningkatkan tata kelola yang baik. Dengan mempertahankan praktik-praktik terbaik ini dan mengintegrasikan kebijakan ke seluruh aspek operasional, BPKH dapat terus mengembangkan manajemen kepatuhan yang matang dan efektif.

10) Kajian Kepatuhan Atas Rencana Jangka Panjang Organisasi

Badan Pengelolaan Keuangan Haji (BPKH) telah menunjukkan beberapa praktik yang sesuai dengan prinsip tata kelola terbaik dalam upaya meningkatkan kejelasan arah strategis organisasi. Salah satu pencapaian utama adalah keberadaan dokumen rencana strategis (Renstra) 2022–2027 yang terstruktur dengan baik. Renstra ini tidak hanya mencakup proyeksi jangka panjang hingga 2042, tetapi juga menyajikan skenario pengelolaan dana haji yang mempertimbangkan berbagai pendekatan, termasuk skenario moderat untuk keberlanjutan keuangan. Upaya ini menunjukkan komitmen BPKH untuk merencanakan langkah strategis secara matang dalam mendukung tujuan pengelolaan keuangan haji yang transparan dan modern.

Selain itu, BPKH telah menerapkan proses pengembangan aplikasi Sishehat Gen 2 untuk mendukung penyusunan laporan keuangan konsolidasian serta monitoring transaksi. Aplikasi ini menjadi salah satu inovasi yang mendukung pelaksanaan tata kelola berbasis teknologi, memastikan akuntabilitas dalam pelaporan keuangan dan memberikan kemudahan bagi pengambilan keputusan strategis. Langkah ini merupakan bagian dari komitmen BPKH untuk mengadopsi solusi digital dalam memperkuat tata kelola keuangan yang efisien.

Dalam hal pengembangan sumber daya manusia, BPKH juga telah mengadakan pelatihan yang bertujuan meningkatkan pemahaman tentang pentingnya kepatuhan di kalangan tim manajemen dan karyawan. Langkah ini tidak hanya meningkatkan kesadaran internal, tetapi juga memperkuat budaya kepatuhan yang menjadi fondasi tata kelola yang baik. Pelatihan ini mencerminkan upaya BPKH untuk memastikan bahwa seluruh

pemangku kepentingan internal memahami tanggung jawab mereka dalam mendukung implementasi rencana strategis.

Selain itu, proses evaluasi kepatuhan di BPKH telah dilakukan dengan adanya tindakan perbaikan yang konkret, seperti revisi pedoman akuntansi. Revisi ini bertujuan menyempurnakan pengungkapan laporan keuangan agar sesuai dengan standar tata kelola terbaik. Dengan adanya tindakan perbaikan ini, BPKH menunjukkan keseriusannya dalam menciptakan mekanisme tata kelola yang responsif dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi. Secara keseluruhan, langkah-langkah ini mencerminkan bahwa BPKH telah mengadopsi praktik yang mendekati standar terbaik dalam pengelolaan keuangan haji.

11) Pembahasan Aspek Kepatuhan Di Lingkup Manajemen Atas Penyusunan Rencana Jangka Panjang Organisasi

BPKH telah menunjukkan langkah awal yang baik dalam mengintegrasikan prinsip kepatuhan ke dalam proses penyusunan rencana jangka panjang organisasi. Kebijakan kepatuhan formal yang terdokumentasi dalam Peraturan BPKH No. 3 Tahun 2018 mencakup penerapan tata kelola perusahaan yang baik, kode etik, dan pakta integritas. Dokumen ini menjadi dasar bagi organisasi untuk memastikan bahwa prinsip kepatuhan menjadi bagian dari tata kelola strategis. Selain itu, rencana strategis (Renstra) 2022–2027 mencantumkan prinsip tata kelola yang baik sebagai salah satu pilar utama, menunjukkan komitmen BPKH terhadap kepatuhan dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Kesadaran akan pentingnya kepatuhan terlihat dalam upaya BPKH melibatkan pemangku kepentingan internal dalam proses penyusunan kebijakan. Diskusi internal dan konsultasi dengan pihak terkait telah membantu memastikan bahwa aspek kepatuhan mendapatkan perhatian yang memadai. Hal ini diperkuat dengan adanya referensi terhadap kepatuhan dalam Renstra, yang mencerminkan keselarasan antara visi strategis dan prinsip tata kelola organisasi.

Program pelatihan dasar mengenai kepatuhan yang telah dilaksanakan menjadi langkah signifikan dalam membangun budaya kepatuhan di seluruh tingkat organisasi. Meskipun masih memerlukan pengembangan lebih lanjut, inisiatif ini mencerminkan upaya BPKH untuk meningkatkan pemahaman staf terhadap pentingnya prinsip kepatuhan. Pelatihan ini menjadi salah satu elemen penting dalam memastikan bahwa kebijakan kepatuhan tidak hanya terdokumentasi, tetapi juga dipahami dan diterapkan oleh seluruh anggota organisasi.

Selain itu, BPKH telah melakukan evaluasi awal terhadap aspek kepatuhan dalam penyusunan rencana strategis. Meskipun belum sistematis, evaluasi ini menunjukkan kesadaran manajemen akan pentingnya memastikan kepatuhan terhadap peraturan dan prinsip tata kelola. Langkah ini menjadi pondasi untuk pengembangan mekanisme evaluasi yang lebih terstruktur di masa depan. Dengan praktik-praktik ini, BPKH telah menunjukkan upaya nyata menuju penerapan prinsip kepatuhan yang lebih baik di tingkat strategis.

12) Pembahasan Aspek Kepatuhan Di Tingkat Tata Kelola Atas Penyusunan Rencana Jangka Panjang Organisasi

Salah satu keunggulan utama adalah keberadaan kebijakan awal terkait kepatuhan yang mulai terdokumentasi. Hal ini mencerminkan komitmen organisasi dalam membangun dasar-dasar yang kuat untuk tata kelola kepatuhan, meskipun belum sepenuhnya sistematis. Kebijakan ini menjadi langkah penting untuk mengarahkan organisasi menuju tata kelola yang lebih terintegrasi dan efisien.

Selain itu, BPKH telah menginisiasi forum diskusi kepatuhan yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan di dalam organisasi. Forum ini memberikan ruang untuk membahas isu-isu strategis terkait kepatuhan dan menunjukkan komitmen dalam meningkatkan partisipasi internal. Inisiatif ini menjadi indikator positif bahwa BPKH mulai memahami pentingnya pelibatan seluruh pihak dalam proses pengambilan keputusan yang berorientasi pada kepatuhan.

Dalam upaya meningkatkan kesadaran staf, BPKH juga telah mengadakan pelatihan yang bertujuan untuk memperkuat pemahaman tentang aspek kepatuhan di tingkat operasional. Pelatihan ini mencerminkan upaya organisasi untuk membangun budaya sadar kepatuhan di kalangan karyawan. Meski cakupan pelatihan ini masih terbatas, langkah tersebut menjadi pondasi awal yang baik dalam memperkuat kapasitas internal dalam menangani isu-isu terkait kepatuhan.

Selain itu, BPKH telah mulai mengidentifikasi risiko-risiko kepatuhan yang relevan. Identifikasi ini menunjukkan kesadaran organisasi akan potensi risiko yang dapat memengaruhi keberlanjutan tata kelola. Dengan memanfaatkan hasil identifikasi ini, BPKH dapat mengembangkan langkah mitigasi yang lebih komprehensif di masa mendatang. Praktik-praktik ini mencerminkan upaya organisasi untuk terus memperbaiki tata kelola kepatuhannya seiring dengan peningkatan kompleksitas operasional.

13) Analisis Kepatuhan Dalam Rencana Jangka Panjang Organisasi

BPKH telah menunjukkan praktik terbaik dalam mengelola analisis kepatuhan dalam rencana jangka panjang organisasi melalui kebijakan yang jelas dan komprehensif. Kebijakan ini mencakup standar keamanan informasi sesuai ISO 27001:2022 dan pedoman tata kelola yang diatur dalam Peraturan Kepala BPKH. Kejelasan kebijakan ini tidak hanya mendukung kepatuhan tetapi juga memastikan bahwa tata kelola organisasi berjalan secara efektif dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Langkah ini mencerminkan komitmen organisasi dalam memenuhi standar internasional dan membangun tata kelola yang transparan.

Proses pengumpulan data untuk analisis kepatuhan telah distandarisasi dan diimplementasikan dengan baik. Melalui pemanfaatan metode seperti compliance review, pengukuran indikator kepatuhan dilakukan secara rutin, menghasilkan data yang relevan untuk mendukung evaluasi strategis. Standarisasi ini memastikan bahwa organisasi memiliki mekanisme yang konsisten untuk memantau dan mengukur tingkat kepatuhan. Selain itu, proses pengumpulan data yang terstruktur memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti yang lebih akurat.

Tanggung jawab dalam analisis kepatuhan telah didefinisikan dengan jelas, dan tugas-tugas terkait telah didistribusikan kepada individu atau tim yang sesuai. Struktur ini memungkinkan pelaksanaan analisis kepatuhan secara efektif, memastikan bahwa setiap

proses memiliki akuntabilitas yang kuat. Pemanfaatan indikator dan metrik yang relevan juga menjadi bagian penting dari praktik terbaik yang diimplementasikan, di mana hasil analisis rutin dilaporkan untuk mendukung pemantauan keberlanjutan.

Komunikasi hasil analisis kepatuhan secara rutin kepada pemangku kepentingan menjadi bukti lain dari praktik terbaik yang diterapkan. Dengan adanya saluran komunikasi yang terorganisir, informasi penting mengenai hasil evaluasi kepatuhan dapat disampaikan secara transparan. Proses ini memperkuat budaya kepatuhan di seluruh organisasi dan memastikan semua pihak yang terlibat memiliki akses terhadap informasi yang diperlukan untuk mendukung keberlanjutan tata kelola yang baik. Praktik-praktik ini mencerminkan dedikasi BPKH dalam mencapai dan mempertahankan standar kepatuhan yang tinggi.

2. PENERAPAN YANG BELUM SESUAI DENGAN PRAKTIK TERBAIK

a. Kejelasan Arah

1) Ketersediaan Visi Dan Misi Organisasi

Pemahaman terhadap visi dan misi BPKH masih belum merata di seluruh unit organisasi, terutama pada tingkat operasional. Meskipun visi dan misi telah dikomunikasikan melalui rapat dan media internal, tidak ada mekanisme formal untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan memahami dan menginternalisasi visi serta misi tersebut. Hal ini menjadi hambatan dalam memastikan bahwa seluruh bagian organisasi bergerak menuju tujuan yang sama sesuai dengan arahan strategis yang ditetapkan.

Keterlibatan pemangku kepentingan dalam penyusunan visi dan misi juga masih terbatas. Proses ini sebagian besar melibatkan manajemen tingkat menengah dan tidak mencakup pemangku kepentingan eksternal seperti mitra strategis, pelanggan, atau komunitas. Kurangnya keterlibatan pihak luar dapat mengurangi relevansi visi dan misi dalam menghadapi kebutuhan eksternal dan tantangan yang berubah. Hal ini mencerminkan perlunya pendekatan yang lebih inklusif untuk memastikan visi dan misi mencerminkan aspirasi semua pihak yang berkepentingan.

Selain itu, implementasi visi dan misi dalam kegiatan operasional harian belum optimal. Walaupun visi dan misi telah tercermin dalam rencana strategis dan beberapa indikator kinerja, penerapan di tingkat operasional tidak secara eksplisit diukur atau dilaporkan. Tidak adanya sistem yang menghubungkan arah strategis dengan aktivitas harian organisasi dapat menghambat terciptanya keselarasan yang efektif antara kebijakan strategis dan operasional.

Kelemahan lainnya adalah kurangnya evaluasi berkala terhadap visi dan misi untuk memastikan relevansi dengan kondisi internal dan eksternal yang dinamis. Proses peninjauan cenderung bersifat formal dan tidak mendalam, tanpa melibatkan masukan strategis dari berbagai pihak. Untuk mencapai praktik terbaik, organisasi perlu memperbaiki mekanisme evaluasi, memperluas keterlibatan pemangku kepentingan, dan meningkatkan integrasi visi dan misi dalam aktivitas operasional sehari-hari. Hal ini akan membantu memastikan bahwa arah strategis BPKH tetap relevan dan efektif di semua level organisasi.

2) Ketersediaan Rencana Jangka Panjang Organisasi

Meskipun BPKH telah memulai langkah-langkah penting dalam mendokumentasikan rencana strategis jangka panjang, beberapa aspek masih belum sesuai dengan praktik terbaik. Salah satu temuan utama adalah bahwa rencana strategis tersebut masih bersifat sementara dan belum disosialisasikan secara luas kepada seluruh pemangku kepentingan, termasuk staf operasional. Akibatnya, pemahaman dan dukungan penuh terhadap implementasi rencana ini belum tercapai, yang berpotensi menghambat efektivitas eksekusinya.

Selain itu, integrasi antara tujuan organisasi dengan rencana aksi konkret belum terwujud secara optimal. Beberapa inisiatif strategis masih berjalan secara terpisah, sehingga sinergi dalam mencapai tujuan jangka panjang sulit tercapai. Sistem pemantauan dan evaluasi terhadap pencapaian rencana juga belum sepenuhnya ada. Indikator kinerja yang telah dirancang belum digunakan secara maksimal untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data yang informasional.

Aspek keterlibatan pemangku kepentingan juga menunjukkan adanya gap utama. Meskipun terdapat peningkatan dalam proses pengumpulan umpan balik, masukan yang diberikan belum sepenuhnya diintegrasikan ke dalam rencana strategis. Proses komunikasi mengenai rencana jangka panjang juga masih memerlukan perbaikan, terutama untuk memastikan semua pihak memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam mendukung rencana tersebut. Hal ini penting untuk menciptakan keselarasan di semua tingkat organisasi.

Selain itu, respons terhadap perubahan eksternal, seperti kebijakan Saudi Arabia dan tantangan makroekonomi, belum dilakukan secara proaktif. Mekanisme adaptasi terhadap perubahan yang cepat memerlukan perbaikan, baik dari segi frekuensi maupun metodologi peninjauan. Tanpa mekanisme yang lebih dinamis, BPKH berisiko kehilangan kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan tantangan strategis yang muncul di masa depan. Oleh karena itu, langkah-langkah perbaikan sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas rencana strategis dan mendekatkan organisasi pada praktik terbaik.

3) Ketersediaan Strategi Organisasi

Meskipun BPKH telah menunjukkan beberapa praktik yang baik dalam penyusunan strategi organisasi, terdapat beberapa aspek yang belum sepenuhnya sesuai. Salah satu temuan utama adalah dokumen strategi yang belum sepenuhnya terintegrasi dengan rencana jangka pendek dan jangka panjang secara sistematis. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa meskipun visi dan misi telah dirumuskan dengan jelas, implementasi operasional masih memerlukan penyesuaian agar lebih sinkron dengan tujuan strategis jangka panjang.

Selain itu, proses formal untuk peninjauan dan pembaruan strategi belum diterapkan secara teratur. Dalam lingkungan yang dinamis, kebutuhan untuk melakukan evaluasi berkala terhadap strategi menjadi sangat penting agar dapat merespons perubahan eksternal secara efektif. Tanpa mekanisme peninjauan yang sistematis, strategi organisasi

berisiko kehilangan relevansi atau tidak mampu menyesuaikan diri dengan tantangan baru yang muncul.

Penggunaan umpan balik dari pemangku kepentingan juga menjadi area yang memerlukan perhatian lebih. Meskipun dokumentasi umpan balik sudah ada, proses pengolahan data tersebut belum dilakukan secara sistematis untuk menghasilkan rekomendasi yang dapat diimplementasikan secara efektif. Hal ini dapat menghambat organisasi dalam memastikan bahwa strategi yang dijalankan benar-benar mencerminkan kebutuhan dan ekspektasi dari semua pihak terkait.

Terakhir, dukungan terhadap inovasi dalam strategi masih terbatas. Ruang untuk bereksperimen dan mengevaluasi ide-ide baru belum dimanfaatkan sepenuhnya, sehingga membatasi potensi BPKH dalam mengembangkan pendekatan yang lebih kreatif dan adaptif. Untuk mencapai praktik terbaik, diperlukan integrasi inovasi ke dalam proses perencanaan strategis agar organisasi dapat lebih responsif terhadap perkembangan industri dan kebutuhan jamaah. Hal-hal ini menjadi prioritas utama untuk perbaikan ke depan.

4) Ketersediaan Rencana Jangka Panjang Manajemen Risiko

Meskipun BPKH telah memiliki dokumen rencana jangka panjang manajemen risiko yang komprehensif, terdapat beberapa aspek yang belum sepenuhnya sesuai dengan praktik terbaik. Salah satu kelemahannya adalah keterbatasan dalam penggunaan alat sistematis untuk mendokumentasikan dan memantau risiko secara real-time. Proses yang ada saat ini sebagian besar masih bersifat manual, sehingga menghambat efisiensi dan akurasi dalam pemantauan serta pengambilan keputusan berbasis risiko. Hal ini menunjukkan perlunya adopsi teknologi yang lebih canggih untuk mendukung pengelolaan risiko secara holistik.

Selain itu, pendekatan proaktif dalam manajemen risiko juga masih memerlukan peningkatan. Meskipun tindakan mitigasi telah dirumuskan, pendekatan ini cenderung bersifat reaktif dan kurang menyeluruh dalam mempersiapkan langkah-langkah mitigasi sebelum risiko terjadi. Analisis risiko yang dilakukan belum sepenuhnya melibatkan skenario mendalam atau simulasi dampak jangka panjang, sehingga potensi risiko masa depan tidak sepenuhnya terprediksi. Kesenjangan ini mengindikasikan perlunya strategi yang lebih antisipatif dalam mengelola risiko strategis.

Integrasi rencana manajemen risiko dengan proses perencanaan strategis organisasi juga belum sepenuhnya optimal. Saat ini, hasil analisis risiko belum secara eksplisit terhubung dengan pengambilan keputusan strategis di seluruh level organisasi. Keterputusan ini dapat mengurangi efektivitas rencana risiko dalam mendukung pencapaian tujuan jangka panjang BPKH. Selain itu, belum ada mekanisme yang jelas untuk menjamin bahwa hasil evaluasi risiko terintegrasi dengan prioritas strategis organisasi.

Terakhir, meskipun keterlibatan pemangku kepentingan telah diupayakan, ruang lingkup partisipasi masih terbatas pada kelompok tertentu. Belum semua pihak di seluruh level organisasi sepenuhnya memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam pengelolaan risiko. Hal ini disebabkan kurangnya pelatihan dan sosialisasi yang

menyeluruh untuk meningkatkan kompetensi dan pemahaman terkait manajemen risiko. Dengan memperbaiki aspek-aspek ini, BPKH dapat lebih mendekati praktik terbaik dalam pengelolaan risiko jangka panjang yang komprehensif dan terintegrasi.

5) Kajian Risiko Atas Rencana Jangka Panjang Organisasi

Badan Pengelolaan Keuangan Haji (BPKH), terkait komponen Penyelarasan dengan elemen Kejelasan Arah, parameter Kajian Risiko atas Rencana Jangka Panjang Organisasi belum memenuhi praktik terbaik. Hal ini ditunjukkan dengan tidak tersedianya data terkait kajian risiko yang mendukung perencanaan strategis jangka panjang. Ketidakhadiran data ini mencerminkan kurangnya perhatian terhadap proses identifikasi dan analisis risiko yang seharusnya menjadi dasar dalam menyusun rencana strategis organisasi.

Ketidakterediaan kajian risiko ini menunjukkan adanya kesenjangan signifikan dalam tata kelola risiko organisasi. Tanpa kajian risiko yang terintegrasi, BPKH berisiko menghadapi ketidakpastian yang tidak terkelola dengan baik, sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan strategis. Selain itu, hal ini juga berpotensi melemahkan ketahanan organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal maupun tantangan operasional yang mungkin muncul.

Praktik terbaik dalam parameter ini mensyaratkan organisasi untuk secara aktif melakukan kajian risiko sebagai bagian integral dari proses perencanaan strategis. Kajian tersebut mencakup identifikasi potensi ancaman dan peluang, analisis dampaknya terhadap tujuan jangka panjang, serta penyusunan strategi mitigasi yang memadai. Dengan demikian, organisasi dapat memitigasi risiko secara proaktif dan memastikan bahwa rencana strategisnya tetap relevan dan dapat diimplementasikan secara efektif.

Untuk mencapai praktik terbaik, BPKH perlu mengembangkan sistem yang mendukung kajian risiko secara terstruktur, termasuk dokumentasi dan proses evaluasi yang berkelanjutan. Langkah ini penting untuk meningkatkan keandalan tata kelola organisasi sekaligus memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan terhadap kemampuan BPKH dalam mengelola risiko dan mencapai tujuan strategisnya secara berkelanjutan.

6) Pembahasan Aspek Risiko Di Lingkup Manajemen Atas Penyusunan Rencana Jangka Panjang Organisasi

Meskipun Manajemen BPKH telah melakukan berbagai inisiatif dalam pengelolaan risiko, terdapat beberapa aspek yang memerlukan perbaikan agar sepenuhnya sesuai dengan praktik terbaik. Salah satu kekurangan utama adalah kurangnya sistematisasi dan integrasi pembahasan risiko ke dalam seluruh aspek penyusunan rencana jangka panjang organisasi. Saat ini, dokumentasi risiko telah dilakukan, tetapi belum mencakup semua elemen yang relevan untuk memastikan rencana strategis yang lebih komprehensif.

Penggunaan alat bantu analisis risiko juga menjadi area yang perlu ditingkatkan. Hingga saat ini, belum ada penerapan teknologi canggih seperti perangkat lunak manajemen risiko yang dapat membantu proses identifikasi dan analisis risiko secara lebih efisien dan akurat. Ketergantungan pada metode tradisional mengakibatkan proses

analisis risiko tidak optimal, terutama untuk skenario kompleks yang membutuhkan pendekatan berbasis data dan simulasi.

Selain itu, pelaksanaan simulasi atau latihan manajemen risiko belum menjadi bagian rutin dari kerangka kerja pengelolaan risiko BPKH. Ketidakhadiran latihan semacam ini membuat organisasi kurang teruji dalam merespons berbagai skenario risiko yang mungkin terjadi. Hal ini juga membatasi kemampuan organisasi untuk mempersiapkan diri menghadapi kondisi ekstrem atau perubahan mendadak dalam lingkungan internal maupun eksternal.

Kurangnya kolaborasi eksternal dengan pihak-pihak seperti konsultan atau ahli risiko juga menjadi kelemahan yang signifikan. Perspektif eksternal yang dapat memberikan wawasan tambahan dan mendukung pengelolaan risiko yang lebih efektif belum dimanfaatkan secara optimal. Dengan peningkatan pada aspek-aspek ini, BPKH dapat memperkuat kerangka manajemen risiko dan mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi sesuai dengan praktik terbaik.

7) Pembahasan Aspek Risiko Di Tingkat Tata Kelola Atas Penyusunan Rencana Jangka Panjang Organisasi

Meskipun pembahasan risiko telah dimulai di tingkat tata kelola, proses ini belum terintegrasi secara penuh dengan penyusunan rencana strategis jangka panjang organisasi. Saat ini, pembahasan risiko masih bersifat parsial dan terbatas pada area prioritas tertentu, sehingga tidak mencakup semua aspek risiko strategis yang relevan. Hal ini menyebabkan beberapa risiko utama, seperti risiko operasional dan risiko reputasi, kurang mendapat perhatian yang memadai dalam kerangka tata kelola organisasi.

Sistem pelaporan risiko yang ada juga menunjukkan keterbatasan, terutama dalam hal konsistensi dan kecepatan respons terhadap perubahan risiko. Proses pelaporan risiko kepada komite tata kelola sering kali bersifat reaktif, hanya merespons isu yang sudah terjadi, tanpa didukung oleh teknologi analitik prediktif yang memungkinkan pemantauan risiko secara real-time. Ketidakmampuan untuk secara cepat menyesuaikan strategi berdasarkan hasil analisis risiko ini menjadi salah satu hambatan dalam mencapai praktik terbaik.

Kultur risiko di dalam organisasi juga belum terinternalisasi secara merata di seluruh tingkatan. Meskipun manajemen telah menunjukkan kesadaran akan pentingnya pengelolaan risiko, pelaksanaan secara operasional masih terbatas pada beberapa unit atau divisi tertentu. Akibatnya, terdapat ketidaksinambungan antara visi strategis manajemen risiko dan implementasi praktik di tingkat operasional. Hal ini memperlambat upaya organisasi untuk membangun tata kelola risiko yang terpadu.

Dokumentasi risiko yang ada saat ini juga belum mencakup narasi dan analisis yang mendalam. Informasi yang disajikan lebih berupa tabel atau laporan deskriptif yang tidak memberikan gambaran strategis yang komprehensif. Dengan demikian, laporan profil risiko organisasi belum cukup kuat untuk mendukung pengambilan keputusan strategis berbasis risiko. Untuk mencapai praktik terbaik, diperlukan perbaikan dalam sistem dokumentasi dan pelaporan yang dapat memberikan wawasan mendalam mengenai risiko strategis dan langkah mitigasi yang relevan.

8) Analisis Risiko Dalam Rencana Jangka Panjang Organisasi

Analisis risiko strategis masih menghadapi beberapa kendala yang belum sesuai dengan praktik terbaik. Salah satu temuan utama adalah kurangnya dokumentasi strategis yang sistematis mengenai risiko jangka panjang. Dokumen profil risiko yang ada tidak memberikan narasi atau gambaran menyeluruh tentang risiko utama yang dihadapi organisasi, strategi mitigasi yang diperlukan, serta tanggung jawab pelaksanaannya. Ketidaklengkapan ini menghambat integrasi analisis risiko dengan rencana strategis jangka panjang organisasi.

Selain itu, sistem evaluasi risiko periodik belum diterapkan secara konsisten di seluruh organisasi. Tidak ditemukan indikasi adanya mekanisme pemantauan risiko strategis secara berkelanjutan melalui indikator risiko utama (Key Risk Indicators - KRI). Hal ini mengakibatkan kurangnya pembaruan terhadap strategi mitigasi berdasarkan perubahan konteks risiko. Tanpa evaluasi berkala, organisasi berisiko kehilangan peluang untuk mengantisipasi potensi ancaman atau mengoptimalkan langkah mitigasi yang ada.

Keterbatasan lain terletak pada pelibatan stakeholder eksternal dalam proses analisis risiko strategis. Meskipun ada indikasi keterlibatan internal, seperti manajemen puncak, tidak ada bukti kuat mengenai kolaborasi dengan mitra strategis atau regulator dalam menyusun analisis risiko jangka panjang. Padahal, pelibatan pihak eksternal dapat memperkuat validitas dan relevansi keputusan strategis, terutama dalam menghadapi dinamika yang melibatkan berbagai kepentingan.

Terakhir, meskipun terdapat inisiatif digitalisasi melalui Sistem Informasi Manajemen Risiko (SIMANIS), penggunaannya masih terbatas pada pemantauan dasar seperti inherent risk dan risk control system. Tidak ada bukti bahwa hasil dari sistem ini telah sepenuhnya diintegrasikan ke dalam rencana strategis organisasi untuk pengambilan keputusan yang lebih komprehensif. Untuk mencapai praktik terbaik, diperlukan upaya lebih lanjut untuk menyempurnakan dokumentasi, meningkatkan evaluasi risiko periodik, dan memperkuat kolaborasi lintas pemangku kepentingan.

9) Ketersediaan Kebijakan Dan Strategi Manajemen Risiko

Meskipun BPKH telah memiliki kebijakan formal terkait manajemen risiko, dokumentasi rinci mengenai proses dan prosedur masih belum mencakup semua elemen penting. Elemen seperti mitigasi risiko, tanggung jawab formal, dan panduan pemantauan kebijakan belum diuraikan secara jelas. Kekurangan ini dapat menghambat implementasi kebijakan secara konsisten di seluruh organisasi dan berpotensi menimbulkan ketidakpastian dalam penerapan kebijakan.

Sistem untuk mendapatkan umpan balik dari pegawai mengenai pemahaman dan penerapan kebijakan manajemen risiko belum terstruktur dengan baik. Hal ini menyebabkan peluang untuk meningkatkan efektivitas kebijakan berdasarkan pengalaman langsung pegawai menjadi terbatas. Padahal, umpan balik ini penting untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih, terutama dalam memastikan bahwa kebijakan benar-benar diterapkan di semua level organisasi.

Kebijakan manajemen risiko belum mencantumkan mekanisme audit internal maupun eksternal yang dilakukan secara rutin untuk memastikan kepatuhan terhadap

kebijakan yang telah ditetapkan. Ketiadaan audit ini mengurangi kemampuan BPKH untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan serta mengidentifikasi potensi penyimpangan atau area yang perlu ditingkatkan. Audit yang terstruktur dapat memberikan jaminan tambahan atas penerapan kebijakan yang sesuai dengan standar terbaik.

Penggunaan teknologi terbaru dan praktik berbasis data untuk meningkatkan respons terhadap risiko yang muncul belum terlihat secara jelas dalam kebijakan. Padahal, adopsi teknologi modern seperti analitik risiko berbasis AI atau big data dapat memberikan keunggulan kompetitif dan mendukung pengelolaan risiko yang lebih proaktif. Tanpa inovasi, BPKH berisiko tertinggal dalam menghadapi kompleksitas risiko yang terus berkembang di lingkungan operasionalnya.

10) Ketersediaan Rencana Jangka Panjang Manajemen Kepatuhan

Meskipun terdapat beberapa indikator positif, asesmen menemukan beberapa kelemahan yang menunjukkan bahwa praktik manajemen kepatuhan di BPKH masih memerlukan perbaikan untuk mencapai tingkat yang lebih matang. Salah satu temuan utama adalah rendahnya pencapaian output RKAT, yang hanya mencapai 6,89% dari total target. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar kegiatan yang direncanakan belum terlaksana secara efektif, sehingga menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, penyerapan anggaran hanya mencapai 13,62% dari total anggaran yang disediakan. Rendahnya tingkat penyerapan ini mengindikasikan bahwa alokasi sumber daya belum dilakukan secara optimal, sehingga potensi anggaran untuk mendukung pelaksanaan rencana jangka panjang tidak sepenuhnya dimanfaatkan. Hal ini mencerminkan perlunya strategi yang lebih efektif dalam manajemen anggaran.

Keterbatasan lainnya terletak pada belum dilaksanakannya tes kepatuhan terhadap pihak eksternal hingga Triwulan I Tahun 2024. Keterlambatan ini menunjukkan kurangnya implementasi langkah-langkah proaktif untuk memastikan kepatuhan pihak eksternal terhadap peraturan yang berlaku. Tes kepatuhan eksternal adalah elemen penting dalam manajemen risiko dan tata kelola yang baik, dan keterlambatan ini dapat memengaruhi persepsi terhadap efektivitas manajemen kepatuhan BPKH.

Secara keseluruhan, kelemahan-kelemahan ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat kerangka rencana yang sudah disusun, implementasi dan pengelolaan sumber daya masih perlu ditingkatkan secara signifikan. Dengan memperbaiki pencapaian output, meningkatkan penyerapan anggaran, dan memastikan pelaksanaan tes kepatuhan eksternal tepat waktu, BPKH dapat memperkuat fondasi manajemen kepatuhan menuju tingkat yang lebih baik dan lebih matang.

11) Kajian Kepatuhan Atas Rencana Jangka Panjang Organisasi

Meski Badan Pengelolaan Keuangan Haji (BPKH) telah menunjukkan beberapa pencapaian positif, terdapat sejumlah area yang belum sesuai dengan praktik terbaik, terutama dalam kajian kepatuhan atas rencana jangka panjang organisasi. Salah satu temuan utama adalah kurangnya evaluasi formal dan sistematis terhadap implementasi rencana strategis. Proses evaluasi ini belum didukung oleh mekanisme yang terdokumentasi dengan baik, sehingga efektivitas implementasi rencana strategis sulit

untuk diukur secara komprehensif. Ketiadaan kajian risiko yang terintegrasi juga menghambat kemampuan BPKH untuk mengantisipasi potensi dampak terhadap tujuan strategis.

Selain itu, dokumentasi yang ada belum sepenuhnya mencerminkan standar praktik terbaik. Beberapa dokumen, seperti pedoman akuntansi dan laporan tindak lanjut kepatuhan, masih memerlukan penguatan dalam hal struktur dan kelengkapan informasi. Dokumentasi tindakan perbaikan juga belum disusun secara sistematis, sehingga upaya untuk meningkatkan kepatuhan belum terintegrasi dengan baik ke dalam proses tata kelola organisasi. Kekurangan ini dapat berdampak pada kemampuan BPKH untuk menunjukkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan.

Keterlibatan pemangku kepentingan juga menjadi salah satu kelemahan yang perlu diperhatikan. Saat ini, partisipasi aktif dari pihak eksternal dalam proses evaluasi rencana strategis masih sangat terbatas. Keterlibatan ini penting untuk memberikan perspektif yang lebih luas dan objektif, terutama dalam mengidentifikasi celah atau risiko yang mungkin tidak terlihat dari sudut pandang internal. Minimnya pelibatan pihak eksternal mengurangi efektivitas proses evaluasi dalam mencapai tata kelola yang inklusif.

Selain itu, terdapat kendala dalam efisiensi penggunaan anggaran yang mengindikasikan ketidaksesuaian dengan praktik terbaik. Audit operasional menunjukkan adanya potensi pemborosan, terutama dalam penggunaan anggaran perjalanan dinas dan kartu kredit korporasi. Laporan perjalanan dinas sering kali tidak dilengkapi dengan dokumentasi pendukung yang memadai, seperti rincian mitra atau hasil pertemuan. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan pengelolaan anggaran yang lebih efisien dan sesuai dengan prinsip akuntabilitas. Secara keseluruhan, temuan-temuan ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang signifikan bagi BPKH untuk meningkatkan praktik tata kelolanya agar sesuai dengan standar terbaik.

12) Pembahasan Aspek Kepatuhan Di Lingkup Manajemen Atas Penyusunan Rencana Jangka Panjang Organisasi

Meskipun terdapat langkah awal yang positif, aspek kepatuhan di BPKH belum sepenuhnya terintegrasi dalam setiap tahap penyusunan rencana jangka panjang organisasi. Pembahasan kepatuhan masih dilakukan secara sporadis dan belum menyeluruh dalam analisis risiko strategis maupun implementasi rencana strategis. Hal ini menyebabkan aspek kepatuhan kurang terlihat sebagai elemen utama dalam tata kelola strategis, sehingga berpotensi menghambat konsistensi pelaksanaan kepatuhan dalam berbagai kebijakan organisasi.

Selain itu, dokumentasi terkait analisis kepatuhan dan implikasinya terhadap perencanaan strategis masih kurang jelas. Tidak adanya mekanisme formal untuk mengevaluasi dampak kebijakan kepatuhan mencerminkan kelemahan dalam proses monitoring dan pelaporan. Mekanisme indikator kinerja utama (KPI) yang seharusnya menjadi alat untuk mengukur efektivitas kepatuhan juga belum diterapkan secara konsisten, sehingga tidak memungkinkan adanya penilaian yang terukur terhadap keberhasilan kebijakan kepatuhan.

Komunikasi terkait kebijakan kepatuhan kepada pemangku kepentingan, khususnya pihak eksternal, juga belum terstruktur. Saat ini, komunikasi lebih banyak dilakukan secara sporadis dan terbatas pada lingkup internal, tanpa adanya strategi komunikasi yang komprehensif. Hal ini dapat mengurangi transparansi dan akuntabilitas organisasi di mata pemangku kepentingan eksternal, seperti mitra kerja dan regulator. Keterbatasan komunikasi ini juga berpotensi mengurangi efektivitas kolaborasi dengan pihak luar.

Selain itu, pemanfaatan teknologi untuk mendukung pelaksanaan kepatuhan masih belum optimal. Tidak ada sistem berbasis teknologi yang digunakan untuk memonitor dan melaporkan kepatuhan secara real-time. Tanpa adanya dukungan teknologi, proses pelaporan dan pengawasan menjadi lebih lambat dan kurang efisien. Hal ini mengindikasikan perlunya investasi dalam sistem manajemen kepatuhan terintegrasi yang dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan kebijakan kepatuhan di BPKH. Dengan mengatasi kelemahan ini, BPKH dapat meningkatkan kematangan tata kelola kepatuhannya secara signifikan.

13) Pembahasan Aspek Kepatuhan Di Tingkat Tata Kelola Atas Penyusunan Rencana Jangka Panjang Organisasi

Salah satu gap utama adalah belum adanya kebijakan formal yang terintegrasi terkait aspek kepatuhan dalam rencana strategis jangka panjang. Meskipun terdapat inisiatif awal, pembahasan aspek kepatuhan belum terdokumentasi secara sistematis, sehingga sulit untuk memastikan bahwa semua elemen tata kelola telah mencakup aspek tersebut secara menyeluruh.

Keterlibatan manajemen puncak dalam pembahasan dan pengembangan strategi kepatuhan juga masih terbatas. Tidak ditemukan bukti eksplisit mengenai kontribusi aktif dari level manajemen tertinggi dalam menyusun atau mengevaluasi kebijakan dan strategi kepatuhan. Hal ini menciptakan kesenjangan dalam pengambilan keputusan strategis, yang berpotensi memengaruhi efektivitas implementasi kepatuhan di seluruh organisasi.

Selain itu, pelatihan dan sosialisasi terkait kepatuhan belum dilaksanakan secara memadai. Frekuensi pelatihan masih rendah dan jangkauannya terbatas, sehingga tidak semua staf mendapatkan pemahaman yang memadai mengenai pentingnya aspek kepatuhan. Kesenjangan ini dapat menghambat pembentukan budaya organisasi yang mendukung kepatuhan secara menyeluruh, terutama di tingkat operasional.

Monitoring dan evaluasi terhadap aspek kepatuhan juga masih dalam tahap pengembangan, dengan sistem yang belum sepenuhnya terintegrasi. Laporan mengenai efektivitas monitoring dan evaluasi belum tersedia secara jelas, sehingga sulit untuk menilai sejauh mana implementasi kepatuhan telah berjalan. Kelemahan dalam dokumentasi dan proses evaluasi ini menunjukkan perlunya penguatan mekanisme monitoring untuk memastikan bahwa tata kelola kepatuhan dapat diterapkan secara efektif dan efisien di seluruh level organisasi.

14) Analisis Kepatuhan Dalam Rencana Jangka Panjang Organisasi

Meskipun BPKH telah menunjukkan upaya signifikan dalam mendorong kepatuhan organisasi, terdapat beberapa aspek yang belum sesuai dengan praktik terbaik. Salah satu kekurangan utama adalah belum terintegrasinya mekanisme umpan balik dari staf dan pemangku kepentingan secara menyeluruh. Hal ini menyebabkan informasi penting yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas analisis kepatuhan tidak sepenuhnya tersedia. Tanpa umpan balik yang terstruktur, upaya perbaikan berkelanjutan menjadi kurang optimal, terutama dalam menyusun rencana jangka panjang organisasi.

Selain itu, program pelatihan kepatuhan yang tersedia saat ini belum mencakup seluruh staf yang terlibat dalam proses perencanaan strategis. Pelatihan yang tidak merata ini dapat berdampak pada kurangnya pemahaman dan kesadaran staf terhadap pentingnya kepatuhan dalam mendukung tujuan organisasi. Akibatnya, staf di beberapa bagian mungkin tidak memiliki kompetensi yang memadai untuk mengidentifikasi risiko atau mengambil tindakan yang sesuai dalam konteks kepatuhan.

Kekurangan lainnya terletak pada dokumentasi analisis kepatuhan yang belum sepenuhnya lengkap, terutama dalam hal tindak lanjut dan rekomendasi yang jelas. Dokumentasi yang tidak terstruktur ini berpotensi mengurangi efektivitas proses analisis, karena informasi yang diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis menjadi sulit diakses. Dokumentasi yang komprehensif diperlukan untuk memastikan bahwa setiap analisis menghasilkan hasil yang dapat ditindaklanjuti secara sistematis.

Evaluasi internal kepatuhan juga masih dilakukan secara sporadis dan tidak terjadwal, sehingga mengurangi konsistensi dalam pemantauan dan peningkatan proses. Ketidakteraturan ini dapat menyebabkan beberapa area penting dalam kepatuhan terabaikan dan memperlambat implementasi perbaikan. Evaluasi yang lebih terstruktur dan rutin sangat dibutuhkan untuk memastikan bahwa proses kepatuhan berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan memperbaiki aspek-aspek ini, BPKH dapat memperkuat praktik kepatuhan dan mendekati tingkat praktik terbaik.

C. ASPEK PELAKSANAAN

Pada elemen Penetapan Kebijakan, skor yang diperoleh adalah 3,42 dengan predikat Managed. Hal ini mencerminkan bahwa organisasi telah memiliki kebijakan yang terdefinisi dengan baik, serta mampu mendukung pelaksanaan tata kelola secara terstruktur. Keberhasilan ini menjadi praktik baik yang dapat dijadikan acuan bagi elemen lain untuk peningkatan performa.

Elemen Aktivitas Pengendalian dan Pelaporan juga mendapatkan skor tinggi, masing-masing 3,14, dengan predikat Managed. Ini menunjukkan bahwa mekanisme pengendalian dan pelaporan telah dilakukan dengan baik, mendukung transparansi serta akuntabilitas dalam proses pelaksanaan GRC. Implementasi aktivitas pengendalian yang efektif mencerminkan adanya komitmen untuk memitigasi risiko secara konsisten.

Namun, pada elemen Data, Informasi, dan Komunikasi, skor yang diraih adalah 2,33 dengan predikat Siloed. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengelolaan informasi belum sepenuhnya terintegrasi, sehingga menghambat aliran komunikasi antarbagian. Peningkatan sinergi antarunit diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data yang lebih efektif.

Elemen Pengembangan Kompetensi, Insentif, dan Respon mendapatkan skor rendah, masing-masing 1,32 dan 1,50, dengan predikat Initial. Rendahnya skor ini mengindikasikan bahwa

upaya pengembangan kapasitas sumber daya manusia, pemberian insentif, dan respons terhadap permasalahan masih pada tahap awal. Upaya signifikan perlu dilakukan untuk memperkuat strategi pengembangan kompetensi dan membangun sistem insentif yang memotivasi kinerja.

Sementara itu, elemen Penilaian Kinerja mencatat skor 2,29, dengan predikat Siloed. Sistem evaluasi kinerja saat ini masih bersifat terfragmentasi dan belum melibatkan pendekatan komprehensif yang melibatkan seluruh unit kerja. Hal ini menjadi tantangan yang perlu diatasi untuk memastikan konsistensi penilaian terhadap pencapaian target organisasi.

Secara keseluruhan, skor untuk aspek pelaksanaan adalah 2,33, dengan predikat Siloed. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat elemen dengan praktik baik, organisasi masih perlu fokus pada peningkatan koordinasi antarproses dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai maturitas yang lebih tinggi.

Tabel 3. 4. Skor Maturitas Aspek Pelaksanaan

No	KOMPONEN	No	ELEMEN	SKOR	PREDIKAT
	URAIAN		URAIAN	2024	
III	PELAKSANAAN	1	Penetapan Kebijakan	3,42	Managed
		2	Aktivitas Pengendalian	3,14	Managed
		3	Data, Informasi dan Komunikasi	2,33	Siloed
		4	Pengembangan Kompetensi	1,32	Initial
		5	Pelaporan	3,14	Managed
		6	Penilaian Kinerja	2,29	Siloed
		7	Insentif	1,50	Initial
		8	Respon	1,50	Initial
		SKOR ASPEK PELAKSANAAN		2,33	Siloed

D. ASPEK REVIEW

Pada elemen Pemantauan, organisasi memperoleh skor 2,13, dengan predikat Siloed. Hal ini menunjukkan bahwa proses pemantauan telah mulai dilaksanakan, tetapi masih dilakukan secara terfragmentasi dan kurang terintegrasi di seluruh unit kerja. Untuk mencapai tingkat maturitas yang lebih tinggi, diperlukan mekanisme pemantauan yang lebih kolaboratif dan terpusat guna memastikan efektivitas dalam pelaksanaan tata kelola.

Elemen Asurans mencatat skor 2,20, juga dengan predikat Siloed. Meski organisasi telah memiliki inisiatif dalam memberikan jaminan terhadap proses yang berjalan, implementasinya masih bersifat parsial dan belum sepenuhnya mencakup semua elemen penting. Perlu adanya penguatan dalam sistem asuransi internal untuk meningkatkan transparansi dan keandalan proses.

Sementara itu, elemen Penyempurnaan Berkelanjutan mendapatkan skor terendah, yaitu 1,79, dengan predikat Siloed. Rendahnya skor ini mencerminkan bahwa mekanisme untuk

perbaikan terus-menerus masih dalam tahap awal pengembangan. Organisasi perlu mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan untuk memastikan bahwa penyempurnaan sistem dapat dilakukan secara proaktif dan terencana.

Secara keseluruhan, skor aspek peninjauan adalah 2,04, dengan predikat Siloed. Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek peninjauan masih berada pada tahap dasar, dengan fokus utama pada peningkatan integrasi proses antarunit dan pengembangan mekanisme pemantauan, asuransi, dan penyempurnaan yang berkelanjutan. Dengan perbaikan ini, organisasi diharapkan dapat meningkatkan kematangan tata kelola secara signifikan.

Tabel 3. 5. Skor Maturitas Aspek Pelaksanaan

No	KOMPONEN	No	ELEMEN	SKOR	PREDIKAT
	URAIAN		URAIAN	2024	
IV	PENINJAUAN	1	Pemantauan	2,13	Siloed
		2	Asurans	2,20	Siloed
		3	Penyempurnaan Berkelanjutan	1,79	Siloed
		SKOR ASPEK PENINJAUAN		2,04	Siloed