

gaskita
Juaranya Gas Ngalir Terus

by **PGN**



PLN

Konferensi Auditor Internal **GOVERNANCE 5.0** Redefining Board Oversight and Internal Audit in a Digital-First Era



Governance 5.0 and the Future of Public Sector Leadership: Governing Complexity in a Digital and Data-Driven Era



Presented by:

Dr. Nyoman Adhi Suryadnyana, S.E., M.E., M.Ak., CA., Ak., CSFA., CFrA., CGCAE

Pimpinan Pemeriksaan Keuangan Negara I BPK RI

Konferensi Auditor Internal 2026

Yogyakarta, 2026

Mengapa **Governance 5.0** Menjadi Mendesak?

Kompleksitas tata kelola publik kini ditentukan oleh data, sistem digital, risiko lintas sektor, dan kepercayaan masyarakat.



Tata Kelola Sektor Publik Saat Ini

Model Tradisional



- Hierarkis dan linier
- Fokus pada kepatuhan administratif
- Risiko dinilai per fungsi / silo



Risiko-Risiko Utama



1. Risiko siber
Serangan dapat mengganggu layanan dan integritas data



3. Kelemahan pengendalian akses aplikasi
Melemahkan integritas transaksi keuangan



2. Risiko keakuratan data
Data salah memengaruhi bansos, subsidi, pajak, dan perizinan



4. Risiko keberlanjutan iklim dan ketimpangan sosial berdampak pada keuangan negara dan layanan publik



Realitas Saat Ini



• Bergantung pada data yang akurat



• Membutuhkan sistem yang andal



• Menuntut keamanan informasi

• Menuntut kepercayaan publik



Governance 5.0 Menjadi Mendesak



Dari silo menuju integrasi



Dari reaktif menuju antisipatif



Dari output administratif menuju outcome publik



Memperkuat digital trust:
aman, adil, transparan, akuntabel



Mendorong kolaborasi lintas instansi dan partisipasi masyarakat



Governance 5.0 = tata kelola yang antisipatif, terintegrasi, terpercaya, dan berkelanjutan



Prinsip Governance



Integritas



Transparansi



Akuntabilitas



Partisipasi



Inovasi



Kolaborasi



Orientasi Hasil

Transformasi Kepemimpinan Sektor Publik



Tata
kelola
yang kuat



Teknologi



SDM
Kompeten



Keputusan
yang Baik



Risiko
Terkendali



Pelayanan Publik
Berkualitas

GOVERNANCE 5.0: ADAPTIF, TRANSPARAN, BERBASIS DATA

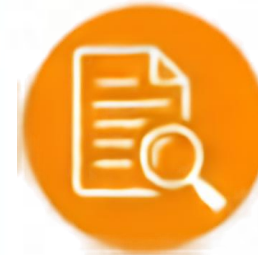
Teknologi bukan tujuan, tetapi alat untuk memperbaiki layanan dan memperkuat akuntabilitas.

Tiga Pilar Governance 5.0



Adaptif

Mampu membaca perubahan, mengantisipasi risiko, dan memperbaiki kebijakan berdasarkan data.



Transparan

Proses dan dasar keputusan dapat dijelaskan.



Berbasis Data

Keputusan dibuat dari data yang akurat, aman, mutakhir, dan tertelusuri — bukan sekadar intuisi.

Pilar Adaptif: Studi Kasus Pengaduan Masyarakat



Syarat: data diperbarui, hasil analisis diuji, dan tetap ada pengawasan manusia.

OECD, 2019; Ejjami, 2024

Pilar Transparan: Studi Kasus Perizinan Online

Masalah



'Kotak Hitam'

Harus Dijelaskan



'Kotak Transparan'

- Keputusan digital tanpa penjelasan = 'kotak hitam'.
- Jika permohonan ditolak sistem, wajib dijelaskan:

- 1 Alasan penolakan
- 2 Syarat belum terpenuhi
- 3 Cara perbaikan
- 4 Mekanisme keberatan



Transparansi ≠ buka semua data; fokus pada dasar keputusan, standar layanan, mekanisme koreksi, dan pihak bertanggung jawab.

Pilar Berbasis Data: Studi Kasus Pengelolaan Aset Pemerintah



Risiko: data aset tidak mutakhir atau salah klasifikasi → laporan keuangan tidak andal.



Sistem bisa terlihat rapi, tetapi aset belum tentu dikuasai, ada fisiknya, atau memiliki dasar hukum yang kuat.



Menjamin kepemilikan, standar kualitas, sinkronisasi lapangan, serta rekam jejak yang transparan dan dapat diaudit

5 Prinsip Utama Governance 5.0

1



Teknologi sebagai alat, bukan tujuan

Sukses diukur dari layanan yang lebih mudah, cepat, aman, akuntabel, dan berkelanjutan.

2



Tanggung jawab tetap jelas

AI dan sistem boleh membantu rekomendasi, tetapi keputusan akhir tetap tanggung jawab manusia dan institusi.

3



Keamanan data dibangun sejak awal

Meliputi kerahasiaan, integritas, ketersediaan, dan ketertelusuran sejak perencanaan hingga pengembangan.

4



Tata kelola data diperkuat

Perlu pemilik, definisi, standar kualitas, klasifikasi, hak akses, siklus hidup, dan rekonsiliasi.

5



Transparansi proporsional & sistem digital dapat diaudit

Diperkuat dengan audit trail, log aktivitas, dokumentasi perubahan, kontrol akses, pengujian, dan pengelolaan insiden.

AI & DATA ANALYTICS

 Data dan AI membantu pemerintah membaca pola, mempercepat respons, dan meningkatkan kualitas keputusan publik.

Manfaat Data Analytics & AI bagi Pemerintah

Data Analytics



1. Mendeteksi belanja tidak wajar



2. Memetakan risiko penerimaan



3. Menemukan pola fraud



4. Menilai efektivitas program



5. Mempercepat respons cepat masalah masyarakat

Data bukan hanya bahan laporan, melainkan dasar perbaikan kebijakan dan layanan publik (OECD, 2019).



AI



1. Mengelompokkan dokumen



2. Membaca pola pengaduan



3. Memprediksi kebutuhan layanan



4. Mendeteksi anomali

Prinsip: AI = alat bantu, keputusan tetap tanggung jawab manusia & institusi (NIST, 2023).

Risiko & Implikasi bagi Auditor



Data



Data tidak akurat
→ analisis keliru



Sistem Digital / AI



AI dilatih data bias
→ keputusan tidak adil



Laporan Keuangan

(Lery et al., 2021; NIST, 2023)

Jejak Audit (Data Lifecycle)



Dihasilkan



Diproses



Disimpan



Diubah



Direkonsiliasi



Dilaporkan



Implikasi Audit

Tidak cukup lihat angka akhir - telusuri bagaimana data dihasilkan, diproses, disimpan, diubah, direkonsiliasi, dan dilaporkan.



Jika proses digital lemah: risiko salah saji, fraud, kelemahan akuntabilitas meningkat.

CYBER SECURITY DALAM KEPUTUSAN PUBLIK



Keputusan yang baik lahir dari data dan sistem yang aman, andal, dan dapat dipercaya.



Mengapa Cyber Security Penting dalam Pengambilan Keputusan?

✓ TERLIHAT RAPI

Dashboard pimpinan menampilkan data dan indikator yang rapi dan meyakinkan.

! DATA RUSAK DI BALIKNYA

Data tidak lengkap, tidak mutakhir, atau dimanipulasi tanpa terdeteksi.



Contoh Dampak



Data Bansos berubah atau tidak lengkap



Salah sasaran, masyarakat dirugikan



Data Penerimaan Negara terganggu/tidak lengkap



Analisis fiskal meleset, keputusan anggaran tidak tepat



Inti Pesan: Cyber security bukan sekadar jaga server, tapi jaga integritas, ketersediaan, dan kerahasiaan data dasar keputusan.



Serangan siber dapat menyebabkan data dicuri, diubah, dihapus, dikunci, atau tidak tersedia saat dibutuhkan.



Jika keamanan terganggu → keputusan pimpinan berisiko salah, tidak lengkap, atau terlambat.

3 Aspek Pengendalian Teknologi dalam Konteks Pemeriksaan

1



Integritas Data Keuangan

Data yang digunakan untuk laporan keuangan harus akurat, lengkap, terlindungi, dan dapat ditelusuri.

2



Keandalan Sistem

Sistem yang mengelola pendapatan, belanja, transfer, aset, dan perbendaharaan harus cukup andal untuk menopang akuntabilitas.

3



Keamanan Informasi & Risiko Siber

Risiko siber bukan hanya risiko teknis, tetapi juga risiko tata kelola karena dapat mengganggu layanan, merusak integritas data, dan menurunkan kepercayaan terhadap institusi.



Fokus Pemeriksaan Keuangan

- Pengadaan perangkat keras
- Lisensi keamanan
- Jasa keamanan informasi
- Pengelolaan aset digital



Fokus Pemeriksaan Kinerja

- Efektivitas program keamanan siber
- Koordinasi lintas sektor
- Kesiapan SDM dan pemanfaatan anggaran
- Dampak terhadap ketahanan siber nasional



Fokus Pemeriksaan SPI

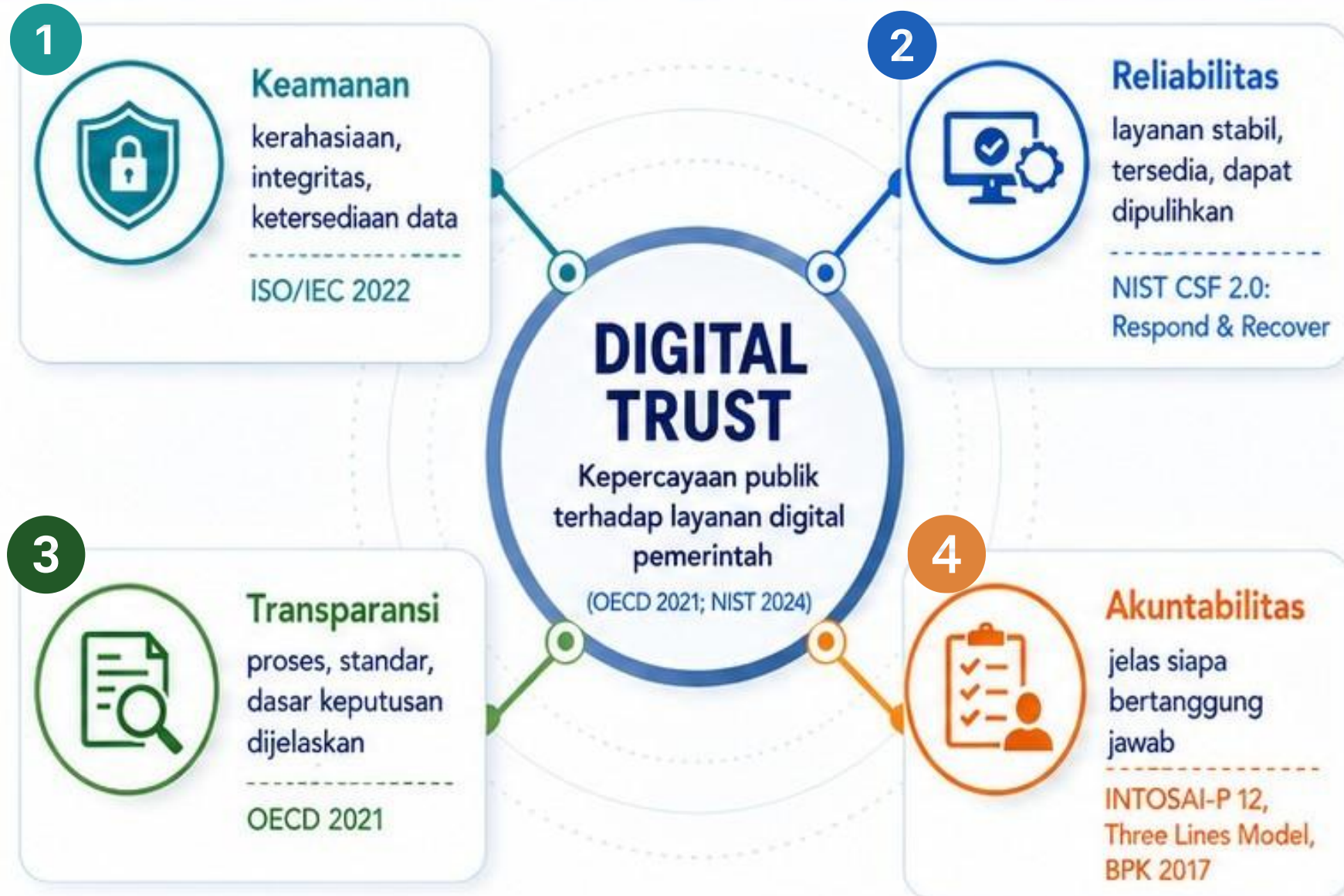
- Kontrol akses
- Audit trail dan pemisahan tugas
- Backup dan disaster recovery
- Respons insiden dan tindak lanjut kelemahan
- Pengelolaan perubahan sistem

DIGITAL TRUST DAN AKUNTABILITAS ALGORITMIK



Kepercayaan digital publik dibangun oleh keamanan, reliabilitas, transparansi, dan akuntabilitas serta dijaga oleh tanggung jawab manusia atas keputusan publik.

Digital Trust & 4 Elemen Pembentuknya



Insight: kepercayaan melemah bila digitalisasi hanya mengejar efisiensi angka pendek dan mengabaikan dampak sosial/lingkungan jangka panjang.

Akuntabilitas Algoritmik: Siapa Bertanggung Jawab?

Siapa bertanggung jawab bila algoritma keliru?



pengembang sistem?



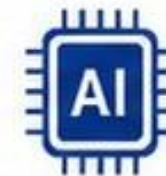
institusi?



pejabat pengambil keputusan?

YANG MEMPEROLEH MANDAT ADALAH MANUSIA DAN INSTITUSI, BUKAN SISTEM.

Sistem/AI boleh memberi analisis dan rekomendasi, tetapi keputusan tetap harus dapat dijelaskan, dikoreksi, diawasi, dan dipertanggungjawabkan.



Sistem/AI
Analisis &
Rekomendasi



Manusia/Pejabat
Memutuskan &
Bertanggung Jawab



Akuntabilitas Publik
Dapat Dijelaskan,
Diawasi, &
Dipertanggungjawabkan



Pembelajaran dari pemeriksaan BSN: tindak lanjut rekomendasi penuh mencerminkan keseriusan perbaikan tata kelola.

Peran Pemimpin Sektor Publik: Institusi Inovatif, Resilien, dan Responsif

3 Karakter Institusi di Era Governance 5.0



INOVATIF

Berani memperbaiki cara kerja, tetap terkendali



Inovasi bukan hanya teknologi mahal, tetapi solusi masalah publik yang terukur, aman, dan dapat dipertanggungjawabkan.



Inovasi tanpa kontrol = celah fraud, pemborosan, dan risiko keamanan.



Kontrol tanpa ruang inovasi = organisasi tertinggal.



RESILIEN

Mampu bertahan & pulih dari tekanan digital, fiskal, sosial, lingkungan



Mengenal proses bisnis kritikal dan memiliki peta risiko terpadu.



Memiliki rencana keberlanjutan layanan, menguji pemulihan data, melatih respons insiden.



Membangun budaya pelaporan dini dan perbaikan berkelanjutan.



Resiliensi bukan berarti tidak pernah disering atau bebas dari krisis, tetapi masih mempersiapkan, merespons, pilih, beradaptasi, dan memperbaiki kontrol secara berkelanjutan (NIST, 2024).



RESPONSIF

Membaca kebutuhan masyarakat & risiko secara cepat



Data harus "hidup" bukan arsip, menjadi sumber pembelajaran dan intellligensi kebijakan.



Pemimpin membaca kualitas data, risiko di balik dashboard, dan mendorong integrasi data.



Tetap menjaga privasi, keamanan, dan batas kewenangan.



Keseimbangan Pemimpin Governance 5.0

Pemimpin sektor publik di era Governance 5.0 adalah penjaga keseimbangan untuk menciptakan nilai publik yang berkelanjutan, tepercaya, dan berdampak nyata bagi masyarakat.





TERIMA KASIH