

**STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN
MATURITAS PENYELENGGARAAN SISTEM
PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH TERINTEGRASI
PADA LEMBAGA PELINDUNGAN SAKSI DAN KORBAN**

Disusun Oleh:

NAMA : SRI WIJI ASTUTI
NPM : 2441021066
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**



LEMBAR JUDUL

**STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN
MATURITAS PENYELENGGARAAN SISTEM
PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH TERINTEGRASI
PADA LEMBAGA PELINDUNGAN SAKSI DAN KORBAN**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Magister

Terapan

Oleh:

**NAMA : SRI WIJI ASTUTI
NPM : 2441021066
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA 2026**

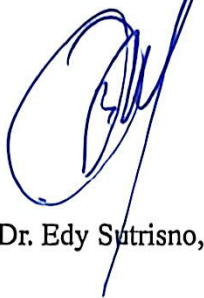
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama	: Sri Wiji Astuti
NPM	: 2441021066
Jurusan	: Manajemen Kebijakan Publik
Program Studi	: Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	: Manajemen Kebijakan Publik
Judul Tesis (Bahasa Indonesia)	: Strategi Implementasi Kebijakan Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi Pada Lembaga Pelindungan Saksi dan Korban
Judul Tesis (Bahasa Inggris)	: Implementation Stratecgy for the Maturity Assessment Policy on the Integrated Implementation of the Government Internal Control System at the Witness and Victim Protection Agency

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing



(Dr. Edy Sutrisno, M.Si)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : SRI WIJI ASTUTI
NPM : 2441021066
JURUSAN : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK
**JUDUL TESIS : STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
PENILAIAN MATURITAS
PENYELENGGARAAN SISTEM
PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH
TERINTEGRASI PADA LEMBAGA
PELINDUNGAN SAKSI DAN KORBAN**

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 07 Juli 2026
Pukul : 14.30 – 16.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

Sekretaris : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si

Anggota : Dra. Nana Yuliana, MA, M.Si, Ph.D

Anggota/
Pembimbing : Dr. Edy Sutrisno, M.Si



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Sri Wiji Astuti
NPM : 2441021066
Jurusan : Manajemen Kebijakan Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul Strategi Implementasi Kebijakan Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi Pada Lembaga Pelindungan Saksi dan Korban merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, Juli 2026



Sri Wiji Astuti

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT, Illahi Robbi, Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas berkat rahmat dan hidayah-Nya lah peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul **“Strategi Implementasi Kebijakan Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi Pada Lembaga Pelindungan Saksi dan Korban”** yang dilakukan dalam rangka memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P) pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada pihak-pihak yang telah mendukung penyelesaian penyusunan tesis ini diantaranya sebagai berikut:

1. Kedua Orang Tua Peneliti, Alm. Bapak Tawud Fatori dan Almh. Ibu Muinah. Meskipun beliau berdua telah berpulang ke rahmatullah, doa, didikan, dan kasih sayang yang telah mereka tanamkan semasa hidup senantiasa menjadi kompas, kekuatan, dan inspirasi terbesar bagi penulis untuk menyelesaikan karya ini. Dan Suami peneliti Windu Setiyadi beserta Ananda Alesha Shabrina Inara, Arsyana Widuri Anantari, dan Zerrin Senjani Emeli, yang memberi semangat dan dukungan bagi peneliti;
2. Bapak Prof. Dr. R. Luki Karunia, M.A., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, serta Bapak Dr. Edy Sutrisno, M.Si., selaku Dosen Pembimbing serta Penguji Tesis;
3. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA., Ibu Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si., dan Ibu Dra. Nana Yuliana, MA, M.Si., Ph.D., selaku Penguji Tesis;
4. Bapak Sriyana, S.H., LL.M., DFM, selaku Sekretaris Jenderal Lembaga Pelindungan Saksi dan Korban;
5. Ibu Fifiana Fitri Amalia, S.E., M.E., Ak, selaku Kepala Biro Umum dan Kepegawaian Lembaga Pelindungan Saksi dan Korban;
6. Para Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta atas berbagai ilmu dan pengetahuan yang diberikan selama masa studi hingga penyusunan tesis ini selesai;
7. Seluruh Tim Perencanaan Anggaran dan Tim Penyusunan Perencanaan Strategis, Reformasi Birokrasi, Zona Integritas, Manajemen Risiko, dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Biro Umum dan Kepegawaian pada Sekretariat Jenderal Lembaga Pelindungan Saksi dan Korban, atas segala dukungannya sehingga penyusunan tesis ini dapat berjalan lancar;
8. Para informan kunci yang telah membantu memberikan informasi, perspektif, saran, dan masukan yang semakin memperkaya dan mempertajam muatan tesis ini;
9. Rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa Program Magister Terapan Administrasi Publik, Program Studi Administrasi Pembangunan Negara dengan konsentrasi Manajemen Kebijakan Publik pada Politeknik STIA LAN Jakarta Tahun 2024 atas segala kebersamaan, kerja sama, dukungan, dan bantuannya selama ini; dan

10. Seluruh pihak yang telah membantu terselesaikannya penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kriteria penelitian yang sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan oleh peneliti.

Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi peneliti, Lembaga Pelindungan Saksi dan Korban, para pembaca, serta penelitian selanjutnya.

Jakarta, Juli 2026
Peneliti,

Sri Wiji Astuti

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Strategi Implementasi Kebijakan Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi Pada Lembaga Pelindungan Saksi dan Korban

Sri Wiji Astuti, Edy Sutrisno

sriwijiaastuti.ayu@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK) menerapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Terintegrasi untuk mendukung tata kelola yang efektif, akuntabel, dan berbasis risiko. Namun, implementasi Penilaian Maturitas SPIP Terintegrasi di LPSK masih belum optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab belum optimalnya implementasi kebijakan tersebut serta merumuskan strategi implementasi yang efektif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam, studi literatur, dan observasi. Analisis data berdasarkan teori Edward III yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, serta teori Ansell dan Gash untuk menganalisis strategi penguatan kolaborasi antar aktor dan antar unit organisasi. Selanjutnya strategi implementasi ditentukan menggunakan SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan belum optimal karena dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu disposisi pelaksana yang belum sepenuhnya menginternalisasi nilai SPIP sebagai instrumen tata kelola berbasis risiko, keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dan sistem informasi yang belum terintegrasi, fragmentasi struktur birokrasi yang menghambat koordinasi lintas unit, serta komunikasi kebijakan yang belum mampu membangun pemahaman yang seragam di seluruh tingkatan organisasi. Berdasarkan perspektif Ansell dan Gash, penguatan kolaborasi antar unit kerja, keterlibatan pimpinan, pembangunan kepercayaan, komitmen bersama, serta integrasi proses bisnis menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan implementasi SPIP Terintegrasi. Strategi implementasi yang direkomendasikan meliputi penguatan budaya organisasi berbasis risiko, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, integrasi sistem informasi dan proses bisnis, penguatan antar unit kerja, serta optimalisasi komunikasi dan internalisasi kebijakan secara berkelanjutan. Strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan maturitas SPIP Terintegrasi dan memperkuat tata kelola LPSK yang efektif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: SPIP Terintegrasi, implementasi kebijakan, maturitas SPIP, tata kelola, resiko

ABSTRACT

Implementation Strategy for Maturity Assessment of the Integrated Government Internal Control System: A Case Study of the Witness and Victim Protection Agency

Sri Wiji Astuti, Edy Sutrisno

sriwijastuti.ayu@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

The Witness and Victim Protection Agency (LPSK) implements the Integrated Government Internal Control System (SPIP) to support effective, accountable, and risk-based governance. However, the implementation of the Integrated SPIP Maturity Assessment at LPSK has not yet been optimal. This study aims to identify the factors contributing to the suboptimal implementation of the policy and to formulate effective implementation strategies. A descriptive qualitative approach was employed through in-depth interviews, literature review, and observation. Data were analyzed using Edward III's policy implementation framework, consisting of communication, resources, disposition, and bureaucratic structure, and Ansell and Gash's Collaborative Governance theory. Implementation strategies were prioritized using SWOT. The findings reveal that policy implementation remains suboptimal due to four main factors: implementers' disposition, which has not fully internalized SPIP values as a risk-based governance instrument; limited human resource competencies and unintegrated information systems; bureaucratic fragmentation that hampers cross-unit coordination; and ineffective policy communication across organizational levels. From the Collaborative Governance perspective, inter-unit collaboration, leadership involvement, trust building, shared commitment, and business process integration are essential to successful implementation. Recommended strategies include strengthening a risk-based organizational culture, enhancing human resource capacity, integrating information systems and business processes, reinforcing collaboration among organizational units, and improving communication and policy internalization. These strategies are expected to enhance the maturity level of Integrated SPIP and strengthen effective, accountable, and sustainable governance within LPSK.

Keywords: Integrated SPIP, policy implementation, SPIP maturity, governance, risk.

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	13
C. Rumusan Permasalahan	15
D. Tujuan Penelitian.....	16
E. Manfaat Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
A. Penelitian Terdahulu.....	18
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	29
1. Tinjauan Kebijakan	29
2. Tinjauan Teoritis	41
C. Kerangka Berpikir.....	66
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	69
A. Metode Penelitian.....	69
B. Teknik Pengumpulan Data	70
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	72
D. Instrumen Penelitian	74
BAB IV HASIL PENELITIAN	76
A. Gambaran Umum Lembaga Pelindungan Saksi dan Korban.....	76
B. 5 (Lima) Unsur Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).....	80
C. Hasil dan Pembahasan.....	86
1. Penyebab implementasi Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi di LPSK belum optimal	86

2. Strategi Implementasi Penilaian Maturitas Penyelenggaraan SPIP Terintegrasi di LPSK	102
BAB V PENUTUP	123
A. Simpulan	123
B. Saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA	128
LAMPIRAN	

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Nilai SPIP pada tahun 2023 hingga tahun 2025	11
Tabel 3. 1 Daftar Informasi Kunci Penelitian	71
Tabel 4. 1 Hasil Analisis Faktor-Faktor Penyebab Belum Optimalnya Implementasi Kebijakan SPIP Terintegrasi di LPSK.....	101
Tabel 4. 2 Analisis TOWS.....	113
Tabel 4. 3 Rencana Aksi Implementasi Kebijakan Penilaian Maturitas SPIP Terintegrasi di LPSK Berdasarkan Hasil SWOT	121

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Karakteristik Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP	4
Gambar 2. 1 Model Kerangka Berpikir, dikembangkan oleh Peneliti	68
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal LPSK	79



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK) memiliki mandat strategis dalam memberikan perlindungan dan pemenuhan hak saksi dan korban, dengan karakteristik layanan yang kompleks, sensitif, serta memiliki tingkat risiko yang tinggi. Kompleksitas mandat LPSK tidak hanya berkaitan dengan aspek operasional perlindungan, seperti perlindungan fisik, bantuan hukum, dan rehabilitasi, tetapi juga menyangkut pengelolaan informasi yang bersifat rahasia, pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, serta koordinasi lintas lembaga penegak hukum. Dalam konteks ini, LPSK menghadapi berbagai risiko, baik risiko operasional, risiko hukum, maupun risiko reputasi, yang apabila tidak dikelola secara efektif dapat berdampak pada menurunnya kepercayaan publik serta terganggunya kualitas layanan perlindungan.

Salah satu upaya yang dilaksanakan di lingkungan LPSK adalah penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), yang merupakan sistem pengendalian yang wajib diselenggarakan oleh seluruh instansi pemerintah, baik kementerian/lembaga maupun pemerintah daerah. SPIP dilaksanakan secara menyeluruh dan terintegrasi dalam setiap tahapan manajemen, yang meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga pertanggungjawaban. Penerapan ini dilakukan pada seluruh tingkat aktivitas organisasi guna memastikan tercapainya tujuan secara efektif dan akuntabel. SPIP ini terus dilakukan setiap tahun yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Berdasarkan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, pimpinan instansi pemerintah, baik di tingkat kementerian/lembaga maupun pemerintah daerah, memiliki kewajiban untuk melaksanakan pengendalian terhadap seluruh penyelenggaraan kegiatan pemerintahan sebagai upaya mewujudkan pengelolaan keuangan negara yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Pelaksanaan pengendalian tersebut dimaksudkan untuk memberikan tingkat keyakinan yang

memadai dalam mendukung tercapainya tujuan penyelenggaraan pemerintahan, yang mencakup efektivitas dan efisiensi kegiatan, keandalan penyajian laporan keuangan, perlindungan terhadap aset negara, serta kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam rangka memastikan implementasi SPIP berjalan dengan baik, fungsi pembinaan terhadap kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah dilaksanakan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.

Penyelenggaraan SPIP secara konsisten memberikan sejumlah manfaat strategis bagi organisasi pemerintah. Pertama, SPIP berfungsi sebagai instrumen peringatan dini atas potensi penyimpangan dan risiko operasional, sehingga pimpinan dapat mengambil langkah mitigasi sebelum risiko tersebut berdampak signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kedua, SPIP mendukung terciptanya pengelolaan keuangan negara yang transparan dan akuntabel melalui penguatan proses pencatatan, pelaporan, dan pertanggungjawaban anggaran. Ketiga, SPIP berperan penting dalam melindungi aset negara dari risiko kehilangan, penyalahgunaan, maupun kerugian akibat pengelolaan yang tidak memadai. Keempat, penerapan SPIP yang efektif turut mendorong kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan sekaligus memperkecil ruang terjadinya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Kelima, SPIP menjadi landasan bagi peningkatan kualitas pengambilan keputusan manajerial karena informasi yang dihasilkan lebih andal dan tepat waktu, serta mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan penyelenggaraan SPIP tidak hanya berdampak pada aspek kepatuhan administratif, tetapi juga pada peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh serta penguatan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah, termasuk LPSK sebagai lembaga yang mengemban mandat perlindungan saksi dan korban dengan tingkat risiko dan sensitivitas yang tinggi.

Konsep pengendalian intern melalui SPIP memiliki keterkaitan yang erat dengan prinsip-prinsip *good governance*. Hasibuan (2008) menyatakan bahwa pemerintahan yang baik merupakan suatu sistem penyelenggaraan kehidupan

bernegara dan berbangsa berlandaskan pada prinsip-prinsip serta karakteristik tertentu dan melalui pola dan perilaku para pelakunya yang berpegang pada prinsip tersebut, terbentuklah pemerintahan yang kuat, pasar yang mampu bersaing, serta masyarakat sipil yang mandiri. Selain itu pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan prasyarat fundamental bagi terwujudnya negara hukum yang demokratis dan sejahtera. Begitu pula dengan pendapat Sedarmayanti (2012) terdapat empat unsur atau prinsip utama *good governance* antara lain akuntabilitas, transparansi, keterbukaan, dan aturan hukum. Di antara prinsip-prinsip tersebut, akuntabilitas dan transparansi dan menempati posisi penting sebagai bentuk pertanggungjawaban lembaga pemerintah kepada publik atas seluruh aktivitas yang dilaksanakan, mulai dari tahap perumusan kebijakan, implementasi, hingga pelaporan hasil. Implementasi SPIP pada hakikatnya merupakan salah satu instrumen utama dalam mewujudkan *good governance*. Pengendalian intern yang efektif tidak hanya menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan akuntabel, tetapi juga menjadi fondasi dalam membangun pemerintahan yang kredibel dan terpercaya. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan SPIP menjadi prasyarat penting untuk mendorong terwujudnya tata kelola *good governance*.

Nilai SPIP Terintegrasi pada LPSK dalam implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan yang memerlukan upaya peningkatan secara berkesinambungan, baik dari sisi tata kelola, manajemen risiko, aktivitas pengendalian, sistem informasi dan komunikasi, maupun aspek pemantauan. Kondisi ini sejalan dengan konsep Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang memandang pengendalian intern sebagai suatu proses yang menyatu dalam organisasi untuk menjamin tercapainya efektivitas dan efisiensi kegiatan, keandalan pelaporan keuangan, perlindungan aset negara, serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Apabila terdapat kelemahan pada salah satu komponen SPIP, maka hal tersebut dapat berdampak langsung terhadap kualitas tata kelola organisasi secara menyeluruh.

Menurut Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2021 mendefinisikan Maturitas Penyelenggaraan SPIP sebagai berikut:

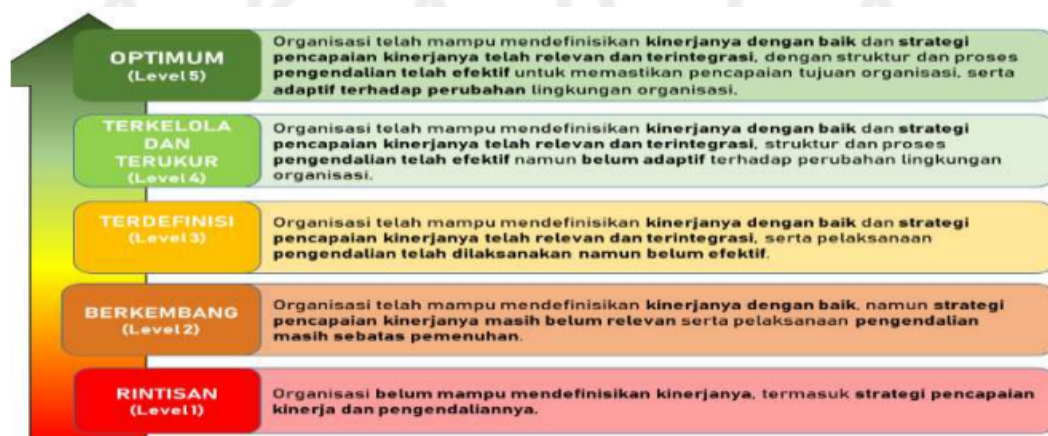
Maturitas Penyelenggaraan SPIP adalah tingkat kematangan SPIP dalam mencapai tujuan pengendalian yang meliputi kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan asset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Sejalan dengan definisi tersebut, penilaian atas maturitas SPIP diartikan sebagai pengukuran tingkat kematangan sistem pengendalian intern dalam mewujudkan tujuan pengendalian, meliputi efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi, keandalan laporan keuangan, perlindungan aset negara, dan ketaatan terhadap regulasi yang berlaku. Lebih lanjut, penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP terintegrasi dilakukan melalui pembobotan terhadap 3 (tiga) komponen yaitu antara lain:

- 1) Penilaian atas SPIP
- 2) Manajemen Risiko Indeks (MRI)
- 3) Indeks Efektivitas Pengendalian Korupsi (IEPK)

Penentuan skor maturitas penyelenggaraan SPIP dilakukan berdasarkan hasil evaluasi yang dihitung menggunakan metode rerata tertimbang dari 3 (tiga) komponen tersebut. Skor tersebut selanjutnya dijadikan dasar dalam menetapkan tingkat maturitas SPIP. Setiap level maturitas SPIP memiliki ciri khas yang membedakannya satu sama lain, sebagaimana disajikan pada gambar berikut.

Gambar 1. 1 Karakteristik Tingkat Maturitas Penyelenggaraan SPIP



Sumber: BPKP (2021)

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Tingkat Rintisan (Level 1)

Tingkat maturitas “Rintisan” dalam penyelenggaraan SPIP menunjukkan bahwa organisasi belum mampu menetapkan kinerja sesuai mandat, tugas, dan fungsinya, serta belum dapat merumuskan indikator, target, dan strategi kinerja secara memadai. Kondisi ini berdampak pada lemahnya struktur dan proses pengendalian, sehingga pelaksanaan tugas menjadi tidak efektif, pelaporan keuangan dan pengelolaan aset kurang andal, tingkat kepatuhan rendah, serta meningkatkan risiko terjadinya korupsi.

b. Tingkat Berkembang (Level 2)

Tingkat maturitas “Berkembang” dalam penyelenggaraan SPIP menunjukkan bahwa organisasi telah mampu merumuskan kinerja, indikator, dan target secara memadai sesuai mandat, tugas, dan fungsinya. Namun, strategi pencapaian kinerja melalui program dan kegiatan yang efektif belum tersusun dengan baik, dan pelaksanaan pengendalian masih terbatas pada aspek komunikasi. Kondisi ini mengakibatkan pelaksanaan tugas belum optimal, pelaporan keuangan dan pengelolaan aset belum andal, tingkat kepatuhan masih rendah, serta risiko korupsi relatif tinggi.

c. Tingkat Terdefinisi (Level 3)

Tingkat maturitas “Terdefinisi” menunjukkan bahwa organisasi telah mampu mengelola kinerja secara baik, termasuk merumuskan indikator, target, serta strategi pencapaiannya melalui program dan kegiatan yang efektif. Pengendalian serta kebijakan pengelolaan risiko, termasuk risiko korupsi, telah diterapkan pada seluruh unit kerja. Namun demikian, evaluasi atas efektivitas pengendalian dan pengelolaan risiko belum dilakukan secara memadai. Kondisi ini berdampak pada masih belum optimalnya pelaksanaan sebagian tugas dan fungsi, adanya permasalahan non-material dalam pelaporan keuangan dan pengelolaan aset, tingkat kepatuhan yang belum sepenuhnya terjaga, serta risiko korupsi yang masih relatif tinggi.

d. Tingkat Terkelola dan Terukur (Level 4)

Tingkat maturitas “Terkelola dan Terukur” menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki pengelolaan kinerja yang baik, didukung oleh pengelolaan risiko dan pengendalian yang efektif dalam mencapai tujuan, serta mendorong terbentuknya budaya antikorupsi. Pelaksanaan tugas dan fungsi telah berjalan efektif, dengan pelaporan keuangan, pengelolaan aset, dan tingkat kepatuhan yang baik. Namun demikian, kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan masih terbatas sehingga peluang untuk meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan belum optimal.

e. Tingkat Optimum (Level 5)

Tingkat maturitas “Optimum” menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki pengelolaan kinerja yang sangat baik, dengan sistem pengendalian yang efektif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Kondisi ini mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien, pelaporan keuangan serta pengelolaan aset yang andal, serta kepatuhan penuh terhadap peraturan perundang-undangan.

Kondisi “belum optimal” dalam penyelenggaraan SPIP pada dasarnya diukur dari kesenjangan antara kondisi aktual suatu unsur maupun sub-unsur SPIP dengan kriteria pada parameter penilaian yang ditetapkan BPKP, yang terdiri dari 5 (lima) unsur dan 25 (dua puluh lima) sub-unsur dengan sejumlah parameter maturasi mulai dari level belum ada hingga level optimum. Semakin besar kesenjangan antara kondisi aktual dengan kriteria pada parameter tersebut, semakin rendah pula tingkat maturitas yang dicapai suatu instansi. Fenomena belum optimalnya penyelenggaraan SPIP juga banyak ditemukan pada berbagai instansi pemerintah lain. Gumelar, Supriatna, dan Kusumastuti (2021) dalam penelitiannya pada Pemerintah Kabupaten Purwakarta menemukan bahwa maturitas SPIP berpengaruh signifikan terhadap kinerja instansi pemerintah, namun capaian maturitas tersebut masih dibayangi oleh lemahnya pemantauan dan tindak lanjut atas hasil pemeriksaan BPK maupun APIP di tingkat satuan kerja. Temuan serupa dilaporkan oleh Nasir, Siswoyo, dan Permana (2024) yang

mengevaluasi implementasi SPIP Terintegrasi di Kabupaten Brebes; meskipun skor SPIP dan Penilaian Kapabilitas APIP telah berada pada Level 3, skor Manajemen Risiko Indeks (MRI) dan Indeks Efektivitas Pengendalian Korupsi (IEPK) masih bertahan pada Level 2, sehingga implementasi SPIP Terintegrasi di daerah tersebut dinilai belum sepenuhnya optimal, yang antara lain diindikasikan dari masih adanya catatan kelemahan sistem pengendalian intern dalam laporan hasil pemeriksaan BPK atas Laporan Keuangan Daerah. Kesenjangan skor antarkomponen penilaian sebagaimana ditemukan pada kedua penelitian tersebut memiliki pola yang serupa dengan kondisi di LPSK (Tabel 1.1), di mana capaian MRI dan IEPK belum konsisten mengikuti peningkatan skor SPIP, sehingga memperkuat dugaan bahwa persoalan belum optimalnya maturitas SPIP tidak semata bersifat administratif, melainkan berkaitan dengan konsistensi implementasi lintas komponen penilaian.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi SPIP yang belum optimal masih menjadi fenomena umum di instansi pemerintah. Studi empiris oleh Fauzan *et al.*, (2021) menemukan bahwa kelemahan dalam penatausahaan aset tetap merupakan salah satu faktor utama yang menurunkan kualitas laporan keuangan, dan secara statistik SPIP berpengaruh signifikan terhadap kualitas laporan keuangan melalui pengelolaan aset. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Siringoringo *et al.*, 2023 yang menyatakan bahwa penerapan SPIP yang efektif mampu meningkatkan akurasi, transparansi, dan keandalan laporan keuangan pemerintah serta berkontribusi terhadap perolehan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK. Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai kendala, khususnya terkait pengelolaan aset. Kasus di beberapa pemerintah daerah menunjukkan bahwa lemahnya pengelolaan aset menjadi salah satu penyebab utama diperolehnya opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP), yang mencerminkan adanya permasalahan material dalam laporan keuangan. Permasalahan tersebut umumnya meliputi ketidaktepatan pencatatan nilai aset, lemahnya pengamanan aset, serta belum optimalnya pemanfaatan aset dalam mendukung kinerja organisasi.

Selain itu, faktor sumber daya manusia dan sistem pendukung juga menjadi penting dalam keberhasilan SPIP. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kompetensi SDM dan pemanfaatan sistem informasi berpengaruh signifikan dalam memperkuat implementasi SPIP dan meminimalkan kesalahan penyajian laporan keuangan dimana ditemukan adanya temuan yang berulang di LPSK dalam tiga tahun terakhir, khususnya terkait kesalahan penggunaan mata anggaran serta kekurangan volume pekerjaan. Hal ini masih menjadi kelemahan LPSK. Namun hal ini juga menegaskan bahwa penguatan SPIP tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga membutuhkan dukungan kapasitas organisasi secara menyeluruh.

Salah satu dugaan permasalahan yaitu terkait pengelolaan aset pada LPSK menjadi isu strategis yang perlu mendapat perhatian serius. Pengelolaan aset yang tidak optimal, baik dalam aspek penilaian, pemanfaatan, pencatatan dalam neraca, maupun penentuan prioritas, tidak hanya berdampak pada kerugian lembaga tetapi juga secara langsung mempengaruhi opini laporan keuangan sebagai indikator utama akuntabilitas publik. Evaluator mencatat adanya isu berkelanjutan pada aset tetap yang sama. Secara spesifik, LPSK belum melakukan balik nama sertifikat pada tahun 2023, yang kemudian disertai dengan kesalahan klasifikasi nilai perolehan antara tanah serta gedung dan bangunan pada pelaporan tahun 2024. Oleh karena itu, penguatan SPIP Terintegrasi, khususnya pada aspek pengelolaan aset, menjadi langkah krusial dalam meningkatkan kualitas tata kelola dan akuntabilitas keuangan LPSK secara berkelanjutan.

Selain itu *Fraud* atau tindak kecurangan umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor utama sebagaimana dijelaskan dalam *Fraud Triangle Theory*, adanya tekanan yang dihadapi pelaku, peluang atau kesempatan untuk melakukan kecurangan, serta rasionalisasi atas perbuatan tersebut. Untuk merespons faktor-faktor tersebut, KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi) menjalankan strategi pemberantasan korupsi melalui tiga pendekatan terpadu yang dikenal sebagai Trisula KPK, meliputi pencegahan, pendidikan, dan penindakan (Hariadi & Wicaksono, 2013). Guna mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang

transparan serta dapat dipertanggungjawabkan, setiap kementerian dan lembaga di Indonesia diwajibkan melaksanakan reformasi birokrasi pada seluruh tingkat manajemen guna memastikan pencapaian tujuan organisasi sejalan dengan visi dan misi organisasi sehingga mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik. Cara pemerintah menjalankan roda birokrasi sehari-hari sangat mempengaruhi persepsi korupsi. Berdasarkan data Indeks Persepsi Korupsi (*Corruption Perception Index*) tahun 2024 yang dikeluarkan oleh *Transparency International*, Indonesia mendapatkan skor indeks 37 dari 100 yang dapat diketahui bahwa di tataran negara ASEAN, Indonesia masih menempati urutan ke-6 dan di tataran dunia menempatkan Indonesia pada peringkat 99 dari 180 negara. Skor tersebut naik 3 poin dari CPI tahun 2023 dimana Indonesia mencatat skor indeks 34 dari 100 yang menempatkan Indonesia pada peringkat 115 dari 180 negara. Meskipun terdapat peningkatan sebesar 3 poin dibandingkan tahun 2023 yang mencatat skor 34 dengan peringkat ke-115, capaian tersebut masih menunjukkan bahwa tingkat persepsi korupsi di Indonesia relatif tinggi dan memerlukan upaya perbaikan yang berkelanjutan. Kondisi ini menegaskan pentingnya penguatan sistem pengendalian intern, termasuk melalui implementasi SPIP yang efektif dan terintegrasi, sebagai salah satu instrumen utama dalam mencegah terjadinya fraud dan meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan. Upaya ini tidak hanya berkontribusi dalam menurunkan risiko korupsi, tetapi juga dalam meningkatkan kepercayaan publik serta mendorong terciptanya pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel.

Dinamika perkembangan nilai SPIP Terintegrasi pada LPSK selama periode 2023 hingga 2025 memperlihatkan kecenderungan peningkatan yang bersifat bertahap (Tabel 1.1), namun belum mencerminkan terjadinya transformasi yang signifikan menuju tingkat maturitas yang lebih tinggi. Nilai maturitas SPIP tahun 2023 sebesar 3,012 menempatkan organisasi pada Level 3 (Terdefinisi). Hal ini mengindikasikan bahwa sistem pengendalian intern telah tersusun secara formal melalui kebijakan dan prosedur yang terdokumentasi, tetapi implementasinya belum sepenuhnya konsisten serta belum didukung oleh mekanisme pengukuran

kinerja yang komprehensif. Kondisi tersebut diperkuat oleh capaian Manajemen Risiko Indeks (MRI) sebesar 2,767 yang masih berada pada Level 2, mengindikasikan bahwa implementasi manajemen risiko belum berjalan secara terpadu dalam keseluruhan aktivitas bisnis organisasi.

Nilai maturitas SPIP terjadi peningkatan pada tahun 2024 menjadi 3,285 dan tahun 2025 menjadi 3,609 yang mencerminkan adanya perbaikan dalam aspek tata kelola serta penguatan dokumentasi pengendalian intern. Selama ini LPSK telah memperbaiki indikator sasaran strategis, melakukan *update* kebijakan manajemen risiko dengan memuat hal-hal yang lebih detail, melaksanakan proses manajemen risiko secara memadai pada seluruh unit kerja di lingkungan LPSK, memantau dan mengoptimalkan tindak lanjut temuan pemeriksaan BPK untuk meminimalkan terjadinya temuan berulang serta LPSK sudah membuat rencana kerja sesuai rencana strategis (renstra), LPSK juga sudah menyusun perjanjian kinerja setiap tahunnya tetapi dalam perencanaan kinerja, target kinerja dinilai masih kurang tepat karena tidak memperhatikan capaian kinerja tahun sebelumnya, masih terdapat indikator kinerja sasaran kegiatan yang tidak spesifik dan relevan. *Cascading* rencana kinerja juga dinilai tidak mengikuti renstra. Hal tersebut mengakibatkan nilai maturitas SPIP belum juga bisa dapat meraih level 4. Peningkatan nilai maturitas SPIP tersebut tidak diikuti oleh penguatan yang sepadan pada dimensi manajemen risiko, yang justru mengalami penurunan menjadi 2,716. Hal ini tercermin dari kebijakan manajemen risiko yang belum komprehensif. Meskipun implementasi telah dilakukan pada beberapa unit kerja, namun belum mampu menghasilkan identifikasi risiko strategis di tingkat unit kerja, serta proses manajemen risiko belum terintegrasi secara menyeluruh dalam manajemen LPSK. Tahun 2025 LPSK melakukan perbaikan manajemen risiko dengan LPSK telah menetapkan kebijakan manajemen risiko dan melaksanakan proses manajemen risiko secara berkelanjutan sehingga terdapat kenaikan manajemen risiko indeks menjadi 3,484. Di sisi lain, nilai Indeks Efektivitas Pengendalian Korupsi (IEPK) yang relatif stagnan pada angka 3,000 namun menurun menjadi 2,574 pada tahun 2025 menunjukkan bahwa upaya

pengendalian korupsi belum berjalan baik, belum menunjukkan peningkatan efektivitas yang signifikan dalam praktiknya.

Hasil analisis tren menunjukkan bahwa peningkatan yang terjadi masih bersifat bertahap dan belum mengindikasikan adanya menuju tingkat maturitas yang lebih tinggi. Hal ini menegaskan masih adanya kesenjangan struktural dan implementatif, khususnya dalam hal integrasi manajemen risiko, penguatan pengukuran kinerja berbasis *outcome*, serta efektivitas mekanisme pemantauan dan evaluasi. Oleh karena itu, meskipun LPSK telah memiliki fondasi sistem pengendalian intern yang relatif memadai, tantangan utama yang dihadapi terletak pada upaya mentransformasikan sistem tersebut menjadi instrumen manajerial yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada kinerja.

Nilai SPIP dari tahun 2023 sampai 2025 rata-rata dibawah level 4 yang menunjukkan perlu beberapa peningkatan kinerja di beberapa target, indikator sehingga perlu strategi peningkatan nilai SPIP terintegrasi. Berikut penilaian mandiri tingkat maturitas SPIP selama periode 2023–2025 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Nilai SPIP pada tahun 2023 hingga tahun 2025

Tahun	Maturitas SPIP	Level	MRI	Level	IEPK	Level
2023	3,012	Level 3	2,767	Level 2	3,000	Level 3
2024	3,285	Level 3	2,716	Level 2	3,000	Level 3
2025	3,609	Level 3 (Terdefinisi)	3,484	Level 3	2,574	Level 2

Sumber: Laporan Hasil Evaluasi atas Penilaian Mandiri Maturitas Penyelenggaraan SPIP Terintegrasi pada LPSK.

Sebagai upaya untuk memahami posisi dan tingkat kematangan penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Terintegrasi, diperlukan perbandingan dengan beberapa instansi pemerintah yang memiliki karakteristik tugas dan fungsi yang strategis, seperti Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM), dan Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN). Kedua lembaga tersebut menunjukkan capaian maturitas SPIP yang relatif lebih tinggi dan lebih progresif dalam implementasi SPIP Terintegrasi.

BPOM, misalnya, telah mencapai tingkat maturitas SPIP pada Level 4 (Terkelola dan Terukur) (BPKP, 2025), yang mencerminkan bahwa sistem pengendalian intern tidak hanya telah terdokumentasi dengan baik, tetapi juga telah terintegrasi dalam seluruh proses manajerial organisasi serta berorientasi pada pencapaian kinerja berbasis outcome. Keberhasilan ini didukung oleh sistem pengawasan yang terstandar, pengelolaan risiko yang terstruktur, serta mekanisme monitoring dan evaluasi yang berjalan secara sistematis dan berkelanjutan.

Sementara itu BSSN memiliki keunggulan dalam penerapan manajemen risiko berbasis teknologi (*risk-based approach*), yang menjadi bagian integral dari proses bisnis organisasi. Dengan karakteristik tugas di bidang keamanan siber, BSSN dituntut untuk memiliki sistem pengendalian yang adaptif dan responsif terhadap dinamika risiko yang tinggi. Hal ini menjadikan implementasi SPIP di BSSN relatif lebih kuat pada aspek manajemen risiko, meskipun secara keseluruhan masih berada pada rentang Level 3 hingga Level 4.

Jika dibandingkan dengan kedua instansi tersebut, posisi Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK) masih berada pada Level 3 (Terdefinisi), yang menunjukkan bahwa meskipun kebijakan dan prosedur pengendalian intern telah tersedia, namun implementasinya belum sepenuhnya konsisten dan terintegrasi dalam proses manajerial organisasi. Kesenjangan ini terutama terlihat pada aspek manajemen risiko yang belum terintegrasi secara menyeluruh, efektivitas pengendalian korupsi yang belum optimal, serta masih adanya temuan berulang dalam pengelolaan aset dan keuangan.

Perbandingan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi SPIP Terintegrasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menginternalisasikan pengendalian intern ke dalam seluruh proses bisnis, memperkuat manajemen risiko, serta membangun budaya integritas. Oleh karena itu, pembelajaran dari praktik baik (*best practices*) pada BPOM dan BSSN menjadi penting sebagai referensi dalam merumuskan strategi peningkatan maturitas SPIP di LPSK.

Berbagai faktor yang menyebabkan belum optimalnya kinerja organisasi perlu dikaji secara mendalam untuk mendorong peningkatan kinerja Lembaga. Faktor-faktor tersebut antara lain pemahaman dalam mengidentifikasi permasalahan secara lebih spesifik beserta penanganannya, efektivitas komunikasi antarpegawai yang mempengaruhi kinerja sehari-hari, penguatan kelembagaan dalam perlindungan saksi dan korban, serta peningkatan kerja sama dengan instansi terkait. Oleh karena itu, penelitian mengenai strategi implementasi kebijakan Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi di LPSK menjadi penting untuk mengidentifikasi akar permasalahan, faktor pendukung dan penghambat, serta merumuskan strategi yang efektif dalam memperkuat pengendalian intern dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, diperoleh sejumlah permasalahan utama yang dapat diidentifikasi, yaitu sebagai berikut:

1. Implementasi Kebijakan Penilaian Maturitas SPIP Terintegrasi belum menghasilkan tata kelola yang efektif.

Meskipun kebijakan SPIP Terintegrasi telah diimplementasikan, tingkat maturitas SPIP LPSK masih bertahan pada Level 3 (Terdefinisi) selama periode 2023–2025 dan belum mencapai Level 4 (Terkelola dan Terukur). Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan belum mampu menghasilkan sistem pengendalian intern yang terukur, terdokumentasi secara konsisten, dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi

2. Koordinasi dan komunikasi implementasi kebijakan belum mampu membangun kesamaan pemahaman antarunit kerja.

Sosialisasi SPIP masih bersifat administratif dan belum mendorong internalisasi nilai-nilai pengendalian intern di seluruh unit kerja. Akibatnya, koordinasi dalam pelaksanaan SPIP belum berjalan secara terpadu sehingga

implementasi kebijakan cenderung berbeda antarunit dan belum menghasilkan komitmen organisasi yang seragam.

3. Kapasitas kelembagaan dan kompetensi sumber daya manusia belum mendukung implementasi kebijakan secara konsisten.

Kompetensi pegawai mengenai SPIP dan manajemen risiko masih belum merata, sementara komitmen pelaksana dalam menerapkan kebijakan belum konsisten. Kondisi ini menyebabkan implementasi SPIP masih bergantung pada individu tertentu dan belum menjadi kapasitas kelembagaan yang melembaga dalam organisasi.

4. Manajemen risiko belum terintegrasi dalam tata kelola dan proses pengambilan keputusan organisasi.

Identifikasi, analisis, dan pengendalian risiko belum menjadi bagian yang melekat dalam proses bisnis maupun penyusunan kebijakan di seluruh unit kerja. Akibatnya, manajemen risiko belum berfungsi sebagai instrumen strategis untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan pengambilan keputusan berbasis risiko.

5. Mekanisme monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut implementasi kebijakan belum berjalan secara efektif.

Masih ditemukannya temuan audit yang berulang menunjukkan bahwa proses monitoring, evaluasi, serta tindak lanjut hasil pengawasan belum mampu menghasilkan perbaikan yang berkelanjutan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa sistem pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dalam implementasi SPIP belum berjalan secara optimal sehingga kelemahan pengendalian intern terus berulang.

6. Belum tersusunnya strategi implementasi kebijakan yang terintegrasi untuk meningkatkan maturitas SPIP

LPSK belum memiliki strategi implementasi yang mengintegrasikan aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, struktur birokrasi, kolaborasi antarunit, dan penguatan tata kelola secara komprehensif. Akibatnya, berbagai upaya

perbaikan masih bersifat parsial dan belum mampu mempercepat peningkatan maturitas SPIP secara berkelanjutan.

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, penelitian ini tidak menganalisis seluruh permasalahan yang teridentifikasi, melainkan memfokuskan kajian pada tiga permasalahan utama, yaitu koordinasi dan komunikasi implementasi kebijakan belum mampu membangun kesamaan pemahaman antarunit kerja, kapasitas kelembagaan dan kompetensi sumber daya manusia belum mendukung implementasi kebijakan secara konsisten, dan belum tersusunnya strategi implementasi kebijakan yang terintegrasi untuk meningkatkan maturitas SPIP. Ketiga permasalahan tersebut dianalisis melalui variabel Komunikasi, Sumber Daya, dan Disposisi dalam kerangka implementasi kebijakan Edward III, guna merumuskan strategi implementasi yang terintegrasi bagi peningkatan maturitas SPIP LPSK. Sedangkan pada permasalahan yaitu implementasi kebijakan penilaian maturitas SPIP terintegrasi belum menghasilkan tata kelola yang efektif, manajemen risiko belum terintegrasi dalam tata kelola dan proses pengambilan keputusan organisasi, dan mekanisme monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut implementasi kebijakan belum berjalan secara efektif tidak menjadi fokus analisis dalam penelitian ini. Ketiga permasalahan tersebut dipandang sebagai konteks yang melatarbelakangi penelitian dan diharapkan dapat menjadi penelitian selanjutnya yang mengkaji aspek teknis penyelenggaraan SPIP, penguatan manajemen risiko, maupun pengembangan sistem monitoring dan evaluasi secara lebih mendalam.

C. Rumusan Permasalahan

Adapun rumusan masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Mengapa Implementasi Kebijakan Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi di LPSK belum optimal?
2. Bagaimana Strategi Implementasi Kebijakan Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi di LPSK berjalan efektif?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penyusunan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab Implementasi Kebijakan Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi di LPSK belum optimal.
2. Untuk menyusun Strategi Implementasi Kebijakan Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi di LPSK agar berjalan efektif.

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini memiliki manfaat teoritis dan praktis. Adapun kedua kegunaan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian administrasi publik dan tata kelola pemerintahan, khususnya yang berkaitan dengan implementasi dan peningkatan nilai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Terintegrasi. Hasil penelitian ini dapat memperkaya referensi akademik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kematangan SPIP Terintegrasi serta strategi peningkatannya pada lembaga pemerintah dengan karakteristik layanan berisiko tinggi seperti Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK).

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi nilai SPIP Terintegrasi di LPSK, sehingga dapat digunakan sebagai dasar perumusan kebijakan dan langkah perbaikan yang lebih efektif. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat mendukung peningkatan kualitas tata kelola, akuntabilitas, serta kinerja LPSK dalam penyelenggaraan perlindungan saksi dan korban secara berkelanjutan.

3. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi Lembaga Pelindungan Saksi dan Korban (LPSK) sebagai dasar dalam memperkuat implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Terintegrasi. Melalui identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi serta penyusunan strategi peningkatan maturitas SPIP, penelitian ini dapat membantu organisasi meningkatkan efektivitas pengendalian intern, memperkuat penerapan manajemen risiko, meningkatkan kualitas tata kelola, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan berbasis risiko.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

1. Penyebab implementasi kebijakan Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi di LPSK belum optimal. Faktor-faktor implementasi kebijakan Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi di LPSK belum optimal berdasarkan analisis yaitu faktor disposisi, faktor sumberdaya, faktor struktur birokrasi dan faktor komunikasi.
 - a) Faktor disposisi: Perilaku organisasi, komitmen pelaksana, serta internalisasi nilai merupakan paling dominan yang memengaruhi implementasi kebijakan di LPSK. Meskipun pimpinan puncak telah menunjukkan komitmen politik yang kuat, komitmen tersebut belum terinternalisasi secara merata di tingkat pelaksana. Sebagian besar pegawai masih memandang SPIP Terintegrasi sebatas kewajiban administratif yang menambah beban kerja, sehingga menciptakan tantangan budaya organisasi dalam bertransisi dari *compliance-based governance* menuju *risk-based governance*.
 - b) Faktor sumber daya: Kapasitas kelembagaan menjadi faktor krusial berikutnya. Implementasi kebijakan ini sangat dipengaruhi oleh adanya kesenjangan kompetensi SDM dalam memahami konsep integrasi manajemen risiko, pengendalian intern, dan kinerja organisasi. Selain itu, keterbatasan infrastruktur berupa sistem informasi pendukung yang masih berjalan secara parsial menghambat penyediaan data secara *real-time* untuk pengambilan keputusan berbasis risiko.
 - c) Faktor struktur birokrasi: Struktur birokrasi di LPSK masih dihadapkan pada tantangan fragmentasi proses bisnis. Walaupun secara formal struktur dan SOP telah tersedia, koordinasi lintas fungsi belum berjalan optimal. Akibatnya, pelaksanaan SPIP Terintegrasi cenderung

dipersepsikan sebagai tanggung jawab eksklusif unit kerja bagian perencanaan dan belum terwujud sebagai tanggung jawab kolektif seluruh lini organisasi.

- d) Faktor komunikasi: Komunikasi tetap memegang peranan signifikan sebagai hulu dari proses internalisasi kebijakan. Hambatan komunikasi di LPSK bukan terletak pada aspek kuantitas atau frekuensi sosialisasi, melainkan pada efektivitasnya. Komunikasi yang berjalan selama ini masih bersifat informatif searah dan terjebak pada tataran teknis-dokumen, sehingga gagal mentransformasikan pengetahuan menjadi kesadaran kolektif organisasi.

2. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi implementasi Kebijakan Penilaian Maturitas Penyelenggaraan SPIP Terintegrasi di LPSK perlu diarahkan pada optimalisasi kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal sekaligus mengatasi kelemahan dan mengantisipasi berbagai ancaman organisasi. Prioritas strategi meliputi penguatan komitmen pimpinan dan Tim SPIP, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, penguatan komunikasi dan koordinasi antar unit, pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung monitoring dan evaluasi, serta integrasi manajemen risiko ke dalam seluruh proses bisnis organisasi. Di samping itu, evaluasi dan tindak lanjut hasil audit perlu dilakukan secara konsisten untuk mencegah temuan berulang dan meningkatkan efektivitas pengendalian intern. LPSK diharapkan mampu meningkatkan maturitas SPIP, memperkuat tata kelola organisasi, serta mewujudkan organisasi yang lebih akuntabel, adaptif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil SWOT disusun implementasi yang dibagi ke dalam tiga tahapan.

- 1) Strategi jangka pendek: difokuskan pada penguatan komunikasi, koordinasi lintas unit, dan pembentukan komitmen organisasi melalui

sosialisasi partisipatif, forum koordinasi, serta internalisasi budaya pengendalian.

- 2) Strategi jangka menengah: diarahkan pada peningkatan kapasitas organisasi melalui pengembangan kompetensi SDM, pembangunan *Knowledge Management System*, dan penguatan *institutional memory*. Adapun
- 3) Strategi jangka panjang: berorientasi pada transformasi digital melalui pengembangan dashboard SPIP terintegrasi, integrasi sistem informasi tata kelola, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi berbasis data secara berkelanjutan.

B. Saran

1. Strategi Transformasi Komunikasi dan Dekonstruksi Pola Pikir (Disposisi & Komunikasi).

LPSK harus menggeser paradigma komunikasi kebijakan dari pendekatan administratif-informatif formal (sosialisasi searah) menjadi pendekatan institusional-transformatif berbasis pembelajaran organisasi. LPSK perlu memperkuat implementasi komunikasi kebijakan SPIP Terintegrasi melalui langkah-langkah yang konkret dan terukur. Upaya tersebut dilakukan dengan menyelenggarakan *workshop*, diskusi, dan *coaching* secara berkala untuk meningkatkan pemahaman pegawai mengenai peran SPIP dalam mendukung pelaksanaan tugas perlindungan saksi dan korban. Pimpinan juga perlu memberikan keteladanan dengan mengintegrasikan SPIP dalam rapat koordinasi, evaluasi kinerja, dan pengambilan keputusan sehingga menjadi bagian dari budaya kerja organisasi. Selain itu, LPSK perlu menyediakan panduan dan media komunikasi yang aplikatif serta melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap pemahaman dan implementasi SPIP di setiap unit kerja. Langkah-langkah tersebut diharapkan dapat meningkatkan pemahaman,

komitmen, dan partisipasi pegawai sehingga implementasi SPIP Terintegrasi menjadi lebih optimal.

2. Strategi Penguatan Kapasitas Kelembagaan Berkelanjutan (Sumber Daya).

Perlu dilakukan penguatan kapasitas kelembagaan secara menyeluruh yang menyentuh dimensi SDM dan teknologi informasi secara simultan. LPSK direkomendasikan untuk meninggalkan model pelatihan insidental dan beralih ke program pengembangan kompetensi yang terstruktur dan bersertifikasi di bidang manajemen risiko untuk meminimalisir kesalahan teknis anggaran serta tata kelola aset tetap yang kerap berulang. Secara paralel, LPSK wajib membangun infrastruktur teknologi informasi yang adaptif guna mengunci *institutional memory*. Hal ini krusial agar seluruh pengetahuan dan praktik terbaik pengendalian tetap melekat pada sistem digital organisasi yang permanen dan tidak goyah oleh tingginya ritme mutasi pegawai.

3. Strategi Penguatan Tata Kelola Kolaboratif dan Integrasi Proses Bisnis.

LPSK direkomendasikan untuk menerapkan pendekatan *collaborative governance* guna memotong sekat-sekat sektoral dan ego egoistik antar-unit organisasi yang selama ini menciptakan fragmentasi birokrasi. Integrasi proses bisnis harus didesain ulang agar pengelolaan risiko tidak lagi diposisikan sebagai aktivitas pelengkap di akhir program, melainkan menjadi satu kesatuan ekosistem sistemis yang melekat sejak awal siklus perencanaan, penganggaran, hingga monitoring-evaluasi kinerja. Dengan struktur koordinasi lintas fungsi yang fleksibel, proses penilaian mandiri SPIP dapat didelegasikan secara proporsional kepada masing-masing unit kerja teknis operasional, sehingga tidak lagi bertumpu secara asimetris pada bagian perencanaan semata.

4. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji secara teknis efektivitas tata kelola implementasi kebijakan SPIP Terintegrasi secara menyeluruh, termasuk mengukur hubungan antara struktur birokrasi dan capaian maturitas SPI. Penelitian mendatang juga diharapkan perlu berfokus pada penguatan

integrasi manajemen risiko ke dalam proses bisnis dan pengambilan keputusan organisasi, misalnya dengan mengevaluasi penerapan kerangka manajemen risiko berbasis ISO 31000 atau COSO Enterprise Risk Management pada LPSK maupun instansi sejenis. Selain itu, penelitian mendatang juga disarankan untuk mengembangkan dan menguji efektivitas sistem monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut hasil pengawasan berbasis digital (*dashboard* pemantauan tindak lanjut audit) guna mendorong terwujudnya *organizational learning* yang mampu mencegah temuan audit berulang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, I., & Furqan, A. C. (2025). *The role of the government internal control system (SPIP) in budget optimization in local governments in Indonesia*. Journal of Economics and Business Letters. 3(1): 379-398.
- Anderson, J.E. (1975). Public policy-making.
- Angraini, Awal, M., & Masyuri, M. (2026). *Analisis Penerapan Prosedur Audit Persediaan dan Tantangan Auditor dalam Menilai Keandalan Data untuk Menimalisi Resiko Salah Persediaan pada Entitas Bisnis*. Scripta Economica: Journal of Economics, Management, and Accounting. 1(3): 73-80.
- Arisman, Putriyani, A., & Afandi, A. (2018). *Implementasi sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) dalam perspektif Islam*. Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi, 11(2), 293–304.
- Ariwibowo, S., Todingbua, M. A., & Patiung, N. (2025). *Implementation of the Government Internal Control System (SPIP) in Realizing Good Governance at the General Bureau of the Regional Secretariat of Central Papua Province*. Jurnal Indonesia Sosial Teknologi. 6(3): 1118-1133.
- Azizah, N., Erinos. 2022. *Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) dan Asimetri Informasi terhadap Pencegahan*. Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA). 4(4): 674-685.
- Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Banten (bpkp). (2023). Laporan Hasil Evaluasi Penilaian Mandiri Maturitas Penyelenggaraan SPIP Terintegrasi Pada Pemerintah Provinsi Banten.
- Darmawan, M. I. (2015). *Analisis Pengaruh Birokrasi Dan Sistem pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Opini Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Dengan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Moderas*. Politeknik Keuangan Negara STAN.
- Denhardt JV dan Denhardt RB. (2003). The new public service: Serving, not steering. Armonk (US): M.E. Sharpe.

- Dunn WN. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach*. Ed ke-6. New York (US): Routledge.
- Easton D. (1953). *The political system: An inquiry into the state of political science*. New York (US): Alfred A. Knopf.
- Edwards GC III. 1980. *Implementing public policy*. Washington DC (US): Congressional Quarterly Press.
- Edwards GC III. (1984). *Public policy implementation*. Greenwich (US): JAI Press.
- Fauzan A.D., Supriatna, I., Hastuti. (2021). Pengaruh Implementasi SPIP terhadap Penatausahaan Aset Tetap Serta Implikasinya pada Kualitas Laporan Keuangan. *Indonesian Accounting Research Journal*. 1(3): 528-535.
- Gumelar, A., Supriatna, I., & Kusumastuti, E. D. (2021). Pengaruh maturitas sistem pengendalian intern pemerintah terhadap kinerja instansi pemerintah (Studi kasus pada Pemerintah Kabupaten Purwakarta). *Indonesian Accounting Research Journal*, 2(1), 83–93.
- Hariadi, T.M., & Wicaksono, H.L. (2013). *Perbandingan Penanganan Tindak Pidana Korupsi Di Negara Singapura Dan Indonesia*. *Jurnal Hukum Pidana dan Penanggulangan Kejahatan*. 2(3): 265-279
- Hasibuan, H. (2008). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara (ID). 131 hal.
- Henry N. (2013). *Public administration and public affairs*. Ed ke-12. New York (US): Routledge.
- Heinrich, A., & Probohudono, A. N. (2023). *Pengaruh sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) dan pemanfaatan teknologi informasi terhadap kualitas laporan keuangan pemerintah daerah: Studi kasus pada Pemerintah Kabupaten Kaimana*. *KONSTELASI: Konvergensi Teknologi dan Sistem Informasi*, 3(2). 411-424.
- Indika M. (2021). *Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Pengelolaan*

- Keuangan Daerah Pada Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Utara*. Jurnal Akuntansi. 14(2), 167-187.
- Indriani, R., & Siswantoro, D. (2023). *Evaluasi penerapan sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) pada Satuan Kerja X*. Owner: Riset & Jurnal Akuntansi, 7(4), 3006–3017.
- Kaufmann D, Kraay A, dan Mastruzzi M. (2010). The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues. Washington DC (US): World Bank.
- Lasswell HD. (1936). Politics: Who gets what, when, how. New York (US): McGraw-Hill.
- Malelea, F. E., Furqan, A. C., Tenripada, & Megawati. (2024). *The Role of Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) and Government Internal Control System (SPIP) in Achieving Sustainable Development Goals (SDGs) in Indonesia*. KnE Social Sciences. 379-398.
- Mardani, A., Jusoh, A., Nor, K, M, D., Khalifah, Z., Zakwan, N., Valipour, A. 2015. *Multiple criteria decision-making techniques and their applications –a review of the literature from 2000 to 2014*. Economic Research-Ekonomska Istraživanja. 28(1): 516-571.
- Martini, R., Lianto, N., Hartati, S., Zulkifli, Z., & Widyastuti, E. (2019). *Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Atas Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Dana Desa Di Kecamatan Sembawa*. Jurnal Akademi Akuntansi. 2(1): 106-123.
- Matondang, K., Lubis, Z. H., Fajri, M. Y., Bella, S., & Simanungkalit, B. M. (2025). *Peran Sistem Pengendalian Internal dalam Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan di Kota Medan*. Journal of Law, Education and Business. 3(1): 366-372.
- Naibaho, A T (2013). *Analisis Pengendalian Internal Persediaan Bahan Baku Terhadap Efektifitas Pengelolaan Persediaan Bahan Baku*. Jurnal EMBA. 1(3): 63-70.

- Nasir, M., Siswoyo, M., & Permana, I. (2024). *Implementasi sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP) terintegrasi di Kabupaten Brebes*. Comserva, 4(8), 2410–2419.
- Ningrum, M D, Suprihandari, M D (2024). *Implementasi Stock Opname Dalam Meningkatkan Pengendalian Intern Pada Koperasi Karyawan (Studi Kasus Koperasi Karyawan PT. Platinum Ceramics Industry Lebaniwaras, Kec. Wringinanom, Kab. Gresik)*. Journal Of Economics, Business, Management, Accounting And Social Sciences. 2(4): 217-222.
- Oktafiani, W. M., Yunita, K., Haryono, H., Rusliyawati, R., & Astarani, J. (2025). *The Government's Internal Control System in Realizing Good Governance at the Regional Financial Agency of Pontianak City*. Buletin Poltanesa. 26(1): 148-157.
- Pitaloka, H., Widayanti H., Savitri, A, S, N., Mutohar, Kabib, N. (2020). *Penerepan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) dalam Perspektif COSO di Desa Kalikurmo, Kecamatan Bringin, Kabupaten Semarang*. Intelektiva. Jurnal Ekonomi, Sosial dan Humaniora. 1(8): 1-11.
- Pressman JL, dan Wildavsky A. (1973). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland*. Berkeley (US): University of California Press.
- Raihan, K. M. D. C., Fahmi, M., & Kusuma, G. S. M. (2025). *Analisis sistem pengendalian internal pemerintah dalam meningkatkan kualitas laporan keuangan Pemerintah Kota Palembang*. Equivalent: Journal of Economic, Accounting and Management, 3(2), 1143–1152.
- Raranta, A., & Rundengan, F. D. P. (2025). *Evaluation of the implementation of the government's internal control system in managing village finances in Bulawan Village*. Riset Akuntansi Dan Manajemen Pragmatis, 3(2): 103–118.
- Rhodes RAW. (1996). *The new governance: Governing without government*. Political Studies. 44(4): 652-667.

- Rosmalita N, Nadirsyah. 2020. *Pengaruh Pemanfaatan Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah, Kualitas Sumber Daya Manusia, dan Pengawasan Keuangan Daerah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Aceh*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA). 5(2): 239-248.
- Saputra, R Y, Herawaty N, Prasetyo E. (2025). *Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Terhadap Kinerja Pengelola Anggaran Dengan Spip Sebagai Variabel Moderasi*. Jurnal Akuntansi, Keuangan dan Teknologi Informasi Akuntansi. 6(2): 393-404.
- Sedarmayanti. (2012). Good Governance (Kepemerintahan yang Baik): Dalam Rangka Otonomi Daerah, Upaya Membangun Organisasi Efektif, Efisien, dan Profesional. 210 hal.
- Siringoringo, V., R., Fadhillah U., A., Rizal, M., Ervinasari, B. 2023. Peran Sistem Pengendalian Internal Pemerintah dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah: Studi Literatur.
- Waldo D. (1948). The administrative state: A study of the political theory of American public administration. New York (US): Ronald Press.
- Wilson W. (1887). The study of administration. Political Science Quarterly. 2(2): 197-222.
- Welly. (2021). *Pengaruh sistem pengendalian intern pemerintah terhadap kinerja organisasi perangkat daerah di Provinsi Sumatera Selatan*. Jurnal Media Wahana Ekonomika, 18(1), 133-145.
- Wulandari, S., Din, M., Masruddin, M., & Masdar, R. (2024). *The Effect of Maturity of Government Internal Control System and Capabilities of Government Internal Supervisory Apparatus on the Government Performance Accountability System*. Journal of Governance, Taxation and Auditing. 3(1): 64-73.

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2014

tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban.

Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2026 tentang Pelindungan Saksi dan Korban.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Peraturan Presiden Nomor 60 Tahun 2016 tentang Sekretariat Jenderal Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 60 Tahun 2016 tentang Sekretariat Jenderal Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.

Peraturan LPSK Nomor 3 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.

Peraturan BPKP Nomor 5 Tahun 2021. Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah.

Peraturan LPSK Nomor 1 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban Tahun 2025-2029.

Peraturan LPSK Nomor 2 Tahun 2025 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.

Peraturan Sekretaris Jenderal LPSK Nomor 1 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.