



Website:
ejournal.umm.ac.id/index.php/jaa

Afiliasi:
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Indonesia, Jawa Barat,
Indonesia

*Correspondence:
bambang.satria@ui.ac.id

DOI: [10.22219/jaa.v6i3.27089](https://doi.org/10.22219/jaa.v6i3.27089)

Sitasi:
Wibowo, B, S, A., & Hermawan, A.
(2023). Faktor Dan Rencana Aksi
Implementasi Bcms Pada Sektor
Publik: Studi Kasus Pada Sekretariat
Utama Bpkp. *Jurnal Akademi
Akuntansi*, 6(3), 323 - 344.

Proses Artikel
Diajukan:
12 Juni 2023

Direvisi:
13 Juni 2023

Direvisi:
22 Juli 2023

Diterima:
11 Agustus 2023

Diterbitkan:
23 Agustus 2023

Alamat Kantor:
Jurusan Akuntansi Universitas
Muhammadiyah Malang
Gedung Kuliah Bersama 2
Lantai 3.
Jalan Raya Tlogomas 246,
Malang, Jawa Timur,
Indonesia

P-ISSN: 2715-1964
E-ISSN: 2654-8321

Tipe Artikel: Paper Penelitian

FAKTOR DAN RENCANA AKSI IMPLEMENTASI BCMS PADA SEKTOR PUBLIK: STUDI KASUS PADA SEKRETARIAT UTAMA BPKP

Bambang Satria A Wibowo^{1*}, Ancella Hermawan²

ABSTRACT

Purpose: *Business Continuity Management System (BCMS) is not widely implemented in Indonesian public sector, therefore his study aims to reveal the drivers of BCMS implementation at the public sector and preparation that organization should done for BCMS implementation as required by the ISO 22301:2019 standard. The object of the study is Chief Secretariat of Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) which has supporting function for government's internal audit as BPKP core-business.*

Methodology/Approach: *The research done with case study method with qualitative approach. The primary data in the study was collected through semi-structured interview with people from risk management unit, incidents management unit, and IT management unit. The data analysis carried out with the benchmarking the drivers of BCMS implementation with previous study and literature and benchmarking the organization existing condition with BCMS requirements.*

Findings: *The study found that there are urgency and need for BCMS implementation in the organization, with the main drivers are informal top-management support, uneven continuity practices, and the increase of organization's dependency of information technology.*

Practical and Theoretical Contribution/Originality: *Organization need to create the BCMS policy, enhance the competency and awareness about BCMS, and update the incident response procedure as the preparations of BCMS implementation. This research contributing for future public sector implementation of BCMS.*

KEYWORDS: *Business Continuity Management System, Disruption, Incident Management, Public Sector, Risk Management.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian: Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap faktor pendorong penerapan konsep *Business Continuity Management System (BCMS)* pada sektor publik dan hal-hal yang perlu dipersiapkan organisasi dalam penerapan BCMS sesuai dipersyaratkan standar ISO 22301:2019. Objek penelitian adalah Sekretariat Utama Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang memegang fungsi pendukung jalannya kegiatan pengawasan BPKP.



Metode/pendekatan: Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Jenis data primer adalah hasil wawancara yang dilakukan dengan wawancara semi-terstruktur dengan narasumber meliputi unit manajemen risiko, unit teknis manajemen insiden, dan unit pengelola teknologi informasi. Analisis data dilakukan dengan membandingkan faktor pendorong penerapan BCMS organisasi dan membandingkan kondisi organisasi dengan persyaratan BCMS.

Hasil: Hasil penelitian adalah terdapat urgensi dan kebutuhan organisasi akan terhadap penerapan BCMS terutama dalam faktor dukungan *informal* manajemen puncak, belum meratanya praktik *continuity* pada organisasi, dan peningkatan dependensi organisasi pada teknologi informasi.

Kontribusi Praktik dan Teoretis/Orisinalitas: Organisasi perlu membuat kebijakan BCMS, peningkatan kompetensi dan *awareness* mengenai BCM, dan pemutakhiran prosedur dalam mempersiapkan penerapan BCMS pada organisasi. Penelitian ini diharapkan berkontribusi sebagai dasar kajian rencana implementasi BCMS pada sektor publik ke depannya.

KATA KUNCI: *Business Continuity Management System*, Disrupsi, Manajemen Insiden, Manajemen Risiko, Sektor Publik

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara dengan tingkat keterpaparan tinggi terhadap risiko bencana alam yang berdampak disrupsi pada aktivitas bisnis. Menurut data WorldRiskReport 2021 ([Aleksandrova et al., 2021](#)), Indonesia menempati peringkat ke 38 dari 181 negara dalam tingkat risiko bencana “High” dengan skor indeks sebesar 10,67 dan tingkat Risk Exposure “Very High” dengan skor indeks sebesar 21,30. Lebih lanjut, menurut data Badan Nasional Penanggulangan Bencana ([Nugroho, 2015](#)), 97% populasi Indonesia tinggal dalam wilayah rawan bencana termasuk di dalamnya gempa bumi, banjir, tanah longsor, tsunami, dan aktivitas vulkanik. Bencana alam bukan satu-satunya faktor yang dapat berdampak pada disrupsi aktivitas organisasi. Faktor ekstern lain seperti pandemi COVID-19 kejadian berdampak disrupsi juga dapat disebabkan oleh faktor intern seperti tidak memadainya proses intern seperti pengambilan keputusan, faktor sistem dan teknologi informasi.

Salah satu kerangka yang dapat diterapkan sebagai bagian dari respon risiko insiden menyebabkan disrupsi pada aktivitas bisnis adalah melalui penerapan Business Continuity Management System (BCMS). Menurut standar ISO 22301:2019 ([International Organization for Standardization, 2019](#)), BCMS berfungsi sebagai respon terhadap keterjadian risiko luar biasa untuk meminimalisasi dampak dari disrupsi aktivitas bisnis akibat adanya insiden di luar perkiraan organisasi. BCMS merupakan salah satu bagian penting dalam manajemen risiko suatu organisasi dalam hal risiko operasional.

Pada sektor publik Indonesia, konsep BCMS baru diterapkan pada Kementerian Keuangan. BCMS perlu diterapkan mengingat kondisi Indonesia yang rawan bencana dan meningkatkan dependensi terhadap layanan teknologi informasi. BPKP adalah instansi pemerintah yang

tepat sebagai dalam penerapan BCMS di Indonesia karena fungsi BPKP sebagai konsultan manajemen risiko Instansi Pemerintah. Sekretariat Utama BPKP dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan unit pendukung utama di BPKP Pusat atau disebut fungsi “*Enablers*”. *Enablers* adalah fungsi yang ‘memampukan’ proses bisnis utama pada BPKP. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi dasar dan bahan kajian kebijakan penerapan BCMS di seluruh sektor publik di Indonesia.

Di BPKP sendiri ditemui permasalahan perbedaan tingkatan respon terhadap bencana yang berdampak disrupsi oleh unit-unit kerja BPKP menunjukkan perlunya penerapan formal BCMS pada sektor publik (inststitusi pemerintahan) sebagai kerangka organisasi menghadapi insiden berdampak disrupsi. Selain itu, berdasarkan dokumen Rencana Strategis BPKP tahun 2020-2024, organisasi dalam pengembangan layanan berbasis digital sehingga terjadi peningkatan tingkat dependensi dengan teknologi informasi sehingga diperlukan resiliensi teknologi informasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, salah satu negara yang telah menerapkan BCMS di seluruh sektor publik adalah Malaysia dengan faktor utama pendorong penerapannya adalah adanya regulasi ‘Pengurusan Kesenambungan Perkhidmatan Agensi Sektor Awam’ yang dikeluarkan oleh Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU) pada tahun 2010 ([Abu Bakar et al., 2019](#)). Persyaratan regulasi yang diterapkan oleh pemerintah dapat memotivasi manajemen dalam peningkatan kualitas penyampaian jasa pada mitra dan meningkatkan pentingnya BCM dalam agenda tata kelola organisasi ([Herbane et al., 2004](#)). Selain faktor regulasi lebih lanjut dalam penelitian ([Abu Bakar et al., 2019](#)), faktor utama keberhasilan implementasi awal BCMS adalah dari dukungan manajemen senior organisasi yang menginisiasi, mensponsori, dan mengotorisasi fase awal implementasi. Kurangnya komitmen manajemen senior akan menghasilkan penerapan BCMS yang tidak memadai bahkan kegagalan ([Payne, 1999](#)). Hal yang sama diungkapkan ([Pitt & Goyal, 2004](#)) yang berpendapat bahwa kurangnya pemahaman manajemen senior organisasi dapat menghalangi efektivitas penerapan BCMS. Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

RQ1: Bagaimana faktor pendorong penerapan *Business Continuity Management System* pada Sekretariat Utama BPKP?

RQ2: Bagaimana *action plan* yang perlu dipersiapkan Sekretariat Utama BPKP dalam penerapan *Business Continuity Management System* sesuai dengan persyaratan standar ISO 22301:2019 dan standar penerapan ISO 22313:2020?

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mendorong penerapan BCMS dan urgensi penerapan BCMS di Sekretariat Utama BPKP dan hal-hal yang perlu dipersiapkan oleh Sekretariat Utama BPKP dalam penerapan BCMS sesuai dengan persyaratan standar ISO 22301:2019 dan standar penerapan ISO 22313:2020.

Definisi *Business Continuity* menurut standar ISO 22301:2019 ([International Organization for Standardization, 2019](#)) adalah kapabilitas organisasi untuk melanjutkan aktivitas dalam jangka waktu yang dapat diterima pada kapasitas yang telah ditentukan sebelumnya ketika terjadinya disrupsi. Sedangkan definisi *Business Continuity Management System* (BCMS) adalah serangkaian elemen dan proses yang saling berkaitan dan berinteraksi pada organisasi untuk menetapkan kebijakan, tujuan, dan proses untuk dapat mencapai keberlanjutan bisnis. Menurut *Global Technology Audit Guide* ([Everest et al., 2008](#)), BCM terkait erat dengan risiko bisnis yang disebabkan oleh dampak disrupsi dari sumber risiko yang tidak diantisipasi terutama yang berasal dari skenario bencana, pandemi, dan terorisme. Skenario insiden tersebut selain berdampak disrupsi pada aktivitas bisnis organisasi, juga dapat berdampak seperti:

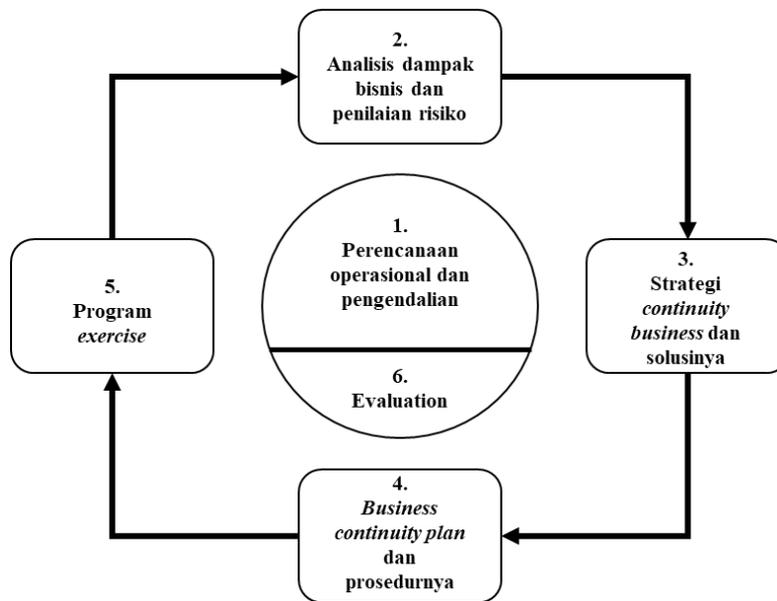
- 1) Sumber daya manusia, dengan dampak seperti kehilangan nyawa, cedera, dan ketidaktersediaan sumber daya manusia untuk memenuhi kapasitas aktivitas organisasi;
- 2) Fasilitas dan peralatan, yaitu kerusakan dan bahkan kerusakan total pada aset organisasi.
- 3) Utilitas organisasi, seperti penyediaan listrik dan jasa kritikal.
- 4) Sistem Informasi dan Teknologi Informasi organisasi, yaitu tidak berfungsinya secara memadai aplikasi bisnis organisasi yang kritikal.

Kondisi yang berdampak disruptif tersebut memaksa organisasi dalam menjalankan bisnis perlu menjalankan strategi untuk memulihkan kondisi sehingga dapat mempertahankan keberlanjutan bisnis (Triyani & Setyahuni, 2023). BCMS merupakan salah satu strategi respon risiko yang berdampak disruptif. Faktor pendorong penerapan BCMS berdasarkan penelitian sebelumnya dan literatur:

Tabel 1.
Faktor Pendukung Penerapan BCMS

No.	Literatur	Faktor Pendukung / Drivers Penerapan BCMS
1.	Abu Bakar et al., (2015)	faktor dukungan manajemen, faktor eksternal seperti persyaratan regulasi, faktor kesiapan atau resiliensi organisasi dalam menghadapi insiden, dan faktor tertanamnya praktik <i>continuity</i> dalam organisasi
2.	Krell et al., (2006)	meningkatnya kebutuhan organisasi menghadapi disrupti dan interupsi pada bisnis, tidak adanya kesiapan dan praktik <i>continuity</i> dalam organisasi dalam menghadapi insiden berdampak disrupti, dan faktor eksternal seperti adanya persyaratan regulasi.
3.	Everest et al., (2008)	kebutuhan bisnis organisasi dan dukungan manajemen

Proses dari BCMS sesuai standar pedoman ISO 22313:2020 (International Organization for Standardization, 2020) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.
Proses BCMS sesuai standar penerapan ISO 22313:2020

Sumber: Standar Penerapan BCMS ISO 22313:2020

Perencanaan dan pengendalian operasional merupakan kunci dari BCM. Manajemen puncak membuat kebijakan BCMS yang menspesifikasikan ruang lingkup dan batasan BCMS termasuk di dalamnya limitasi dan pengecualian, mengidentifikasi otoritas dan delegasi yang diperlukan termasuk personel manajer untuk pengelolaan BCMS organisasi dan tim BCMS.

Elemen ini harus dipimpin oleh orang yang bertanggungjawab dan dinominasikan langsung oleh manajemen puncak.

327

Sesuai standar ISO 22313:2020 ([International Organization for Standardization, 2020](#)) analisis dampak bisnis dan penilaian risiko dapat memampukan organisasi untuk menilai dampak dari disrupsi aktivitas sehingga organisasi dapat memprioritaskan untuk kelanjutan aktivitas. Berdasarkan input dari analisis dampak bisnis dan penilaian risiko, organisasi kemudian mengidentifikasi dan memilih strategi *continuity* untuk opsi skenario saat sebelum, saat, dan setelah terjadinya insiden untuk persyaratan pengaktifan *Business Continuity Plan* (BCP). Sesuai dengan standar ISO 22301:2019 ([International Organization for Standardization, 2019](#)), organisasi perlu mempersiapkan sumber daya seperti sumber daya manusia, data dan informasi, infrastruktur pendukung seperti fasilitas *backup* dan fasilitas pendukung dalam untuk respon insiden, perlengkapan dan peralatan untuk persiapan insiden, dan sistem informasi.

Berdasarkan standar ISO 22301:2019 ([International Organization for Standardization, 2019](#)), organisasi harus mempunyai struktur respon yang mendukung dengan pengaktifan BCP dan prosedur pengendalian untuk respon disrupsi, komunikasi secara efektif dengan pemangku kepentingan, dan memanfaatkan solusi keberlanjutan bisnis dalam waktu yang dapat diterima. Prosedur BCM dan pengaktifan BCP dalam organisasi tidak dapat terjamin keandalannya tanpa program exercise. Program exercise termasuk pengetesan adalah aktivitas yang didesain untuk mengecek kemampuan organisasi untuk merespon, memulihkan, dan melanjutkan fungsi bisnis secara efektif ketika menghadapi skenario disrupsi memulihkan, dan melanjutkan fungsi bisnis secara efektif ketika menghadapi skenario insiden.

Penelitian ini adalah penerapan konsep baru pada organisasi, maka perlu diteliti dari sisi manajemen perubahan. Berdasarkan studi terhadap perubahan organisasi pada Lewin's model ([Lewin, 1951](#)), faktor kepemimpinan, faktor keterlibatan karyawan dan *knowledge transfer* adalah faktor kunci dalam proses perubahan sehingga organisasi didorong untuk melakukan peningkatan *awareness* terhadap pentingnya terjadi perubahan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, faktor keberhasilan penerapan BCMS di suatu organisasi sebagai referensi persiapan penerapan BCMS adalah seperti pada tabel 2:

No.	Literatur / Standar	Faktor Keberhasilan Penerapan BCMS
1.	ISO 22313:2020	Komitmen dan dukungan manajemen puncak, pendanaan, kompetensi, sistem teknologi informasi dan komunikasi, manajemen dan kontrol.
2.	Herbane et al., (2004)	Kompetensi sumber daya manusia dan tanggung jawab atas program BCM, Perencanaan dan proses BCM, Komunikasi dan struktur, Dukungan manajemen terhadap BCM dan kepemilikan proses.
3.	Sunil Rai et al., (2006)	Visi dan arahan manajemen puncak, proses, sumber daya manusia. Teknologi, manajemen pada fasilitas
4.	Segovia (2017)	Kerangka dan proses BCMS telah diformalkan oleh organisasi, manajemen senior telah mendukung secara formal program BCM, Alokasi anggaran pada BCMS terlokasikan, BCMS terintegrasi dalam kerangka perencanaan organisasi

Tabel 2.
Faktor Kunci
Keberhasilan
Penerapan
BCMS

No.	Literatur / Standar	Faktor Keberhasilan Penerapan BCMS
5.	Järveläinen (2013)	Dukungan manajemen, tingkat kesiapan organisasi, regulasi atau persyaratan eksternal penerapan BCMS, praktik <i>continuity</i> pada organisasi
6.	Chow & Ha (2009)	Kebijakan BCMS, Pelatihan personil, komitmen manajemen senior, pengetesan perlengkapan
7.	Hoong & Marthandan (2011)	Perencanaan (tim manajemen BCMS), teknologi dan sistem informasi, komitmen manajemen puncak, kompetensi personil
8.	W. S. Chow (2000)	Dukungan manajemen, dukungan penganggaran, fasilitas penunjang yang memadai, dan pelatihan yang memadai

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Studi kasus adalah suatu rancangan penelitian yang melakukan pengembangan analisis dalam terhadap suatu kasus dengan pengumpulan informasi dengan lengkap dengan prosedur pengumpulan data dan dilakukan dalam suatu periode waktu ([Yin, 2017](#)). Studi menurut ([Saunders et al., 2019](#)) digunakan untuk menjawab pertanyaan permasalahan “mengapa” dan “bagaimana” sesuai dengan fenomena yang ada dalam suatu waktu. Dalam studi kasus penelitian ini dilakukan dengan memotret kondisi *existing* Sekretariat Utama BPKP untuk menggali faktor pendorong penerapan BCMS dan kesiapan untuk penerapan BCMS pada organisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode kualitatif dilakukan dengan memotret dan menggali kondisi *existing* organisasi untuk selanjutnya dianalisis dan dibandingkan dengan literatur dan penelitian terdahulu. Kondisi *existing* organisasi diperbandingkan dengan faktor pendorong penerapan BCMS yaitu faktor persyaratan regulasi ([Abu Bakar et al., 2015, 2019](#); [Krell et al., 2006](#)), faktor inisiatif manajemen puncak dan dukungan manajemen ([Abu Bakar et al., 2015](#); [Everest et al., 2008](#)), dan faktor kesiapan organisasi menghadapi insiden maupun praktik *continuity* dalam organisasi ([Abu Bakar et al., 2015](#); [Everest et al., 2008](#); [Krell et al., 2006](#)). Sedangkan perbandingan kondisi *existing* organisasi dengan persiapan yang perlu dilakukan organisasi dalam penerapan BCMS akan dianalisis dengan urutan proses BCMS sesuai standar penerapan ISO 22313:2020 ([International Organization for Standardization, 2020](#)), yang selanjutnya diperbandingkan dengan persyaratan standar penerapan BCMS ISO 22313:2020 dan faktor-faktor kunci keberhasilan penerapan BCMS sesuai dengan penelitian terdahulu terkait implementasi BCMS ([W. Chow & Ha, 2009](#); [W. S. Chow, 2000](#); [Herbane et al., 2004](#); [Hoong & Marthandan, 2011](#); [Järveläinen, 2013](#); [Segovia, 2017](#); [Sunil Rai et al., 2006](#)).

Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Data primer akan dikumpulkan melalui wawancara *semi-structured*. Pertanyaan dasar untuk RQ1 disusun berdasarkan faktor pendorong penerapan BCMS pada literatur dan penelitian terdahulu ([Abu Bakar et al., 2015](#); [Everest et al., 2008](#); [Krell et al., 2006](#)). Untuk RQ2, pertanyaan dasar disusun berdasarkan proses BCMS dan persyaratan penerapan BCMS sesuai standar ISO 22313:2020 ([International Organization for Standardization, 2020](#)) dan penelitian terdahulu terkait faktor kunci keberhasilan penerapan BCMS ([W. Chow & Ha, 2009](#); [W. S. Chow, 2000](#); [Herbane et al., 2004](#); [Hoong & Marthandan, 2011](#); [Järveläinen, 2013](#); [Segovia, 2017](#); [Sunil Rai et al., 2006](#)). Pertanyaan kemudian dikembangkan lebih lanjut saat wawancara ketika terdapat fakta atau temuan di luar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Data sekunder yang dikumpulkan antara lain dokumen tugas pokok dan fungsi manajemen risiko,

struktur organisasi, daftar kompetensi personil Sekretariat Utama BPKP, *knowledge sharing* terkait BCMS, dan prosedur terkait penanganan insiden pada organisasi. Hasil wawancara dan telaah dokumen organisasi menjadi kondisi *existing* organisasi untuk selanjutnya dianalisis.

Objek penelitian ini adalah *single unit analysis* yaitu Sekretariat Utama BPKP yang memegang fungsi sebagai “*Enablers*”. Sesuai dengan dokumen rencana strategis BPKP 2020 – 2024, fungsi *enablers* pada Sekretariat Utama BPKP adalah fungsi yang ‘memampukan’ proses bisnis utama pada BPKP. Selain itu, Sekretariat Utama BPKP juga adalah selaku pengelola manajemen organisasi dan tata kelola di BPKP.

Selanjutnya, untuk dapat memahami suatu kasus maka perlu analisis yang mendalam untuk dapat mendapatkan gambaran dan pemahaman yang memadai (Ellet, 2018). Analisis data untuk RQ1 dilakukan untuk mengidentifikasi faktor pendorong penerapan BCMS pada Sekretariat Utama. Analisis data RQ1 dilakukan dengan membandingkan kondisi *existing* organisasi hasil wawancara dan telaah dokumen organisasi dengan faktor pendorong penerapan BCMS sesuai literatur dan penelitian terdahulu yaitu faktor persyaratan regulasi (Abu Bakar et al., 2015, 2019; Krell et al., 2006), faktor inisiatif manajemen puncak dan dukungan manajemen (Abu Bakar et al., 2015; Everest et al., 2008), dan faktor kesiapan organisasi menghadapi insiden maupun praktik *continuity* dalam organisasi (Abu Bakar et al., 2015; Everest et al., 2008; Krell et al., 2006) seperti pada Tabel 1.

Analisis data untuk RQ2 dilakukan untuk mengidentifikasi persiapan yang perlu dilakukan oleh organisasi dalam penerapan BCMS. Analisis data RQ2 dilakukan per tahapan proses BCMS sesuai standar penerapan ISO 22313:2020 (International Organization for Standardization, 2020) yaitu proses perencanaan dan pengendalian operasional BCMS, analisis dampak bisnis dan penilaian risiko, strategi *continuity* bisnis organisasi, *Business Continuity Plan* (BCP) dan prosedurnya, serta program *exercise*. Analisis data RQ2 membandingkan antara kondisi *existing* organisasi dengan persiapan yang perlu dilakukan organisasi dalam penerapan BCMS. *Action plan* yang perlu dipersiapkan menyesuaikan persyaratan penerapan BCMS sesuai dengan standar penerapan BCMS ISO 22313:2020 (International Organization for Standardization, 2020) dan faktor-faktor kunci keberhasilan penerapan BCMS berdasarkan penelitian terdahulu (W. Chow & Ha, 2009; W. S. Chow, 2000; Herbane et al., 2004; Hoong & Marthandan, 2011; Järveläinen, 2013; Segovia, 2017; Sunil Rai et al., 2006) seperti pada Tabel 2.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Narasumber dalam penelitian ini adalah narasumber yang diambil dari unit manajemen risiko dan unit yang terkait dengan manajemen insiden organisasi baik itu dari sisi manajemen secara umum, pengelolaan prosedur organisasi, teknologi informasi, dan hubungan masyarakat / legal. Berikut adalah daftar narasumber:

No.	Peran Narasumber di Organisasi	Level Manajemen	Durasi Wawancara	Kode
1.	Unit manajemen risiko	Middle	2 Jam 45 Menit	UMR1
2.	Unit manajemen risiko	Middle	45 Menit	UMR2
3.	Unit manajemen risiko	Lower	30 Menit	UMR3
4.	Unit teknis manajemen insiden	Middle	2 Jam	MI
5.	Unit pengelola teknologi informasi	Middle	1 Jam	TI
6.	Unit teknis pengelola SOP	Lower	30 Menit	SOP

Tabel 3.
Daftar
Narasumber

Kondisi *Existing* Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen pada Sekretariat Utama BPKP yang terkait dengan penerapan BCMS terdapat beberapa kondisi organisasi saat penelitian dilakukan.

Kondisi Organisasi Terkait RQ1: Faktor Pendorong Penerapan BCMS

Ditemukan bahwa saat penelitian dilakukan, belum terdapat regulasi yang secara eksplisit mempersyaratkan organisasi sektor publik untuk menerapkan BCMS. Hal tersebut disampaikan narasumber UMR1:

“...Sepengetahuan saya, tidak ada regulasi yang mempersyaratkan BPKP untuk menerapkan BCMS, meskipun ada beberapa regulasi yang mirip-mirip namun tidak bersinggungan dengan konsep BCMS seperti Undang-Undang bencana dari BNPB namun konsepnya berbeda yang mana respon tanggap bencana adalah pada level nasional dan ruang lingkup tanggapnya adalah pada level kewilayahan, sedangkan untuk tanggap bencana pada instansi level vertikal hingga saat belum ada...” – UMR1

Dukungan dan ide dari manajemen puncak di Sekretariat Utama BPKP (Sekretaris Utama BPKP) sudah ada secara lisan dan informal, namun belum didelegasikan secara formal kepada Unit Manajemen Risiko untuk mulai mengembangkan penerapan konsep BCMS di Sekretariat Utama BPKP. Hal tersebut disampaikan narasumber UMR1:

“Sekretaris Utama pernah menyebutkan secara lisan terkait butuh organisasi untuk menerapkan BCMS ketika tahun 2020 saat organisasi terdampak disrupsi aktivitas akibat pandemi COVID-19 dan bencana banjir besar di Kantor Pusat BPKP... jika disebut rencana aksi secara formal yang ada konsepnya semacam pendelegasian wewenang, belum ada, sehingga secara formal belum ada. Baru sebatas ide dari pimpinan. Secara formal saya belum pernah melihatnya...” – UMR1

Belum adanya pendelegasian formal disebabkan karena Sekretaris Utama sebagai manajemen puncak masih berkebijakan untuk fokus pada kinerja organisasi dan pencegahan terjadinya *fraud* di organisasi. Hal tersebut lebih lanjut disampaikan oleh narasumber UMR2:

“...Saat ini arahan pimpinan (Sekretaris Utama), organisasi masih berfokus pada pencapaian kinerja dan pencegahan fraud, sehingga sumber daya organisasi masih kepada kinerja dan fraud. Sedangkan untuk fokus kebencanaan masih seadanya. Menurut persepsi pimpinan, dalam penanggulangan bencana masih cukup melalui Manajemen Risiko Organisasi pada proses mitigasi risiko.” – UMR2

Pada Sekretariat Utama BPKP dan lingkungan BPKP pada umumnya, praktik keberlanjutan aktivitas organisasi saat terjadinya insiden terutama insiden yang berskala besar seperti pandemi COVID-19 masih belum tertanam pada struktur organisasi. Praktik pada BPKP adalah ketika terjadi insiden berskala besar, maka akan dibentuk Satuan Tugas khusus yang bersifat adhoc untuk penanganan khusus insiden tersebut. Penanganan belum ada struktur yang melekat seperti yang dipersyaratkan dalam konsep BCM yang mana terdapat Manajemen BCM yang khusus bertugas dalam penanganan insiden bencana untuk mencapai keberlanjutan aktivitas utama organisasi saat menghadapi bencana. Hal tersebut dikemukakan oleh narasumber UMR1:

“Ketika organisasi menghadapi insiden besar yang mengancam aktivitas seperti bencana atau COVID-19 tahun 2020 yang lalu, organisasi merespon insiden dengan membentuk Satgas (Satuan Tugas) khusus, keberadaan satgas yang bersifat adhoc merupakan indikator ketidaksiapan organisasi dalam menghadapi adanya insiden, jika ada BCM, maka seharusnya tim tindak atau respon terhadap bencana sudah masuk dalam struktur organisasi...” – UMR1

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pernyataan narasumber MI:

“...di BPKP dan terkhususnya di Sekretariat Utama, ketika terjadi insiden mayor seperti COVID-19 atau bencana besar, secara aturan wajib terdapat satgas penanggulangan bencana atau

satgas COVID-19 yang sifatnya adhoc. Saat ini belum ada tim penanganan bencana khusus yang melekat ke struktur... - MI

331 Meskipun demikian, kondisi tersebut tidak terjadi merata pada seluruh organisasi. Terdapat unit kerja BPKP yang telah merespon insiden dengan menanamkan praktik keberlanjutan yang tidak memerlukan dibentuknya satuan tugas yang bersifat adhoc. Meskipun demikian, respon insiden tersebut bersifat kebiasaan informal tanpa adanya kerangka formal. Respon insiden pada organisasi masih bersifat kebiasaan informal sangat mengandalkan kapabilitas personil manajemen dan *culture* (budaya kerja) dari masing-masing manajemen tingkat menengah ke bawah sehingga hasil dari respon insiden tidak terstruktur dengan jelas dan tidak terstandarisasi dalam suatu kerangka. Hal ini berdasarkan pernyataan oleh narasumber UMR1:

"...Contoh penanganan insiden bencana yang berdampak disruptif yang bagus di BPKP, ketika terjadi gempa di Sulawesi Barat yang merusak fasilitas kantor, Perwakilan tidak membentuk satgas, namun pejabat Kepala Bagian Umum langsung bertindak merepson untuk keberlanjutan aktivitas seperti mencarikan tenda, genset, dan lain-lain. Meskipun respon bencana tidak terstruktur, bagian-bagian dalam organisasi mengetahui apa tugas dan pekerjaan masing-masing saat insiden terjadi..." - UMR1

Selain respon insiden bencana yang berpotensi berdampak disruptif, faktor internal seperti tingkat dependensi organisasi terhadap kehandalan layanan teknologi informasi juga semakin meningkat. Sesuai dengan dokumen Rencana Strategis BPKP periode 2020 – 2024, BPKP sedang dalam proses untuk peningkatan layanan digitalisasi, layanan SPIP secara elektronik, dan peningkatan kualitas integrasi pemanfaatan teknologi informasi. Menurut pengelola risiko teknologi informasi BPKP, hal tersebut akan meningkatkan dependensi organisasi terhadap continuity layanan teknologi informasi BPKP. Hal tersebut disampaikan oleh narasumber TI:

"Tingkat dependensi organisasi dengan layanan teknologi informasi organisasi semakin tinggi. Tingkat dependensi organisasi terutama pada sistem aplikasi yang bersifat kolaboratif, seperti aplikasi co-working kolaboratif seperti Team Meets. Saat ini juga review laporan aktivitas menggunakan aplikasi Google Docs atau Microsoft 365. Pada saat COVID-19, pegawai BPKP banyak menggunakan online meeting seperti Zoom, dan kebiasaan online meeting tersebut pasca COVID-19 pun tidak hilang..." - TI

Urgensi terkait penerapan BCMS terutama dalam sisi layanan teknologi informasi manajemen operasional internal organisasi. Hal ini dikemukakan oleh narasumber TI:

"BCMS dalam lingkup teknologi informasi saat ini urgent dalam sisi manajemen operasional internal BPKP. Secara administratif, kegiatan supporting pengawasan berjalan di aplikasi SIMA (Sistem Informasi Manajemen Akuntabilitas). Jika SIMA terdisruptif maka proses operasional organisasi harus dilakukan secara manual. Platform SIMA saat ini juga digunakan untuk aplikasi supporting lain seperti untuk audit internal inspektorat dan penganggaran keuangan, sehingga secara sistem teknologi informasi untuk manajemen operasional internal sudah urgent dalam penerapan BCMS..." - TI

Meskipun demikian, menurut unit teknis pengelola risiko teknologi informasi, layanan pengawasan sebagai core-business BPKP saat ini belum terlalu dependen terhadap teknologi informasi karena belum mengalirnya arus data terkait kegiatan asuran dan konsultasi pada mitra. Hal ini disampaikan oleh narasumber TI

"Dalam konteks pengawasan sebagai core-business BPKP saat ini BCMS dalam teknologi informasi, belum sepenuhnya urgent karena pengumpulan data dari pihak mitra pengawasan belum data fully-online atau belum mengalir. Proses pengumpulan data ke mitra pengawasan secara dilakukan manual baik melalui kerjasama mitra dan MoU (Memorandum of Understanding)

dengan mitra pengawasan seperti LKPP (Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah) dan sebagainya. Meskipun demikian memang saat ini sedang pengembangan ke arah 'pengawasan based-on-data' yang dikumpulkan dari data yang sifatnya makro dan data-data ... Dalam pengelolaan data perlu ada upaya agar sistem tetap aktif dan online terus menerus, jika offline, jangan sampai kehilangan data dan waktu jangan terlalu banyak..."- TI

Pandangan yang berbeda disampaikan oleh unit manajemen risiko Sekretariat Utama BPKP bahwa kegiatan manajemen operasional organisasi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dan merupakan suatu kesatuan dengan kegiatan pelayanan pengawasan sebagai core-business BPKP. Kegiatan pendukung fungsi pengawasan harus tetap terjamin *continuity*-nya karena akan berdampak secara langsung pada proses bisnis layanan pengawasan sebagai core-business BPKP, berikut kutipan pernyataan narasumber UMR2

"...menurut saya, konsep BCMS ini diperlukan organisasi baik dalam sisi layanan pengawasan sebagai core-business dan fungsi enabler Sekretariat Utama (pendukung pengawasan), dua hal tersebut tidak dapat dipisahkan seperti itu, karena jika layanan pendukung tidak berjalan, berarti core-business BPKP akan terganggu, apalagi dalam kaitan dengan teknologi informasi karena kegiatan pengawasan saat ini semakin bergantung dengan kehandalan teknologi informasi....."- UMR2

Berdasarkan dengan hasil wawancara dengan seluruh narasumber pada Sekretariat Utama BPKP, penerapan BCMS dibutuhkan oleh organisasi dan terdapat urgensi dalam penerapan BCMS. Meskipun demikian, terdapat potensi resistensi organisasional yang berpotensi timbul dalam penerapan BCMS yaitu dari faktor manajemen tingkat atas pada Sekretariat Utama BPKP yaitu manajemen puncak yang tidak merasa terancam karena sistem pelaporan insiden yang belum memadai. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan narasumber UMR1:

"Menurut pandangan saya, resistensi dari organisasi untuk penerapan BCMS tidak ada, pimpinan (Sekretaris Utama BPKP) juga sudah aware dan paham tentang konsep BCMS, namun demikian menurut saya faktor utama belum didelegasikannya pengembangan dan penerapan konsep BCMS kepada kami menurut saya karena faktor 'pimpinan tidak merasa terancam' karena kurang memadainya pelaporan insiden-insiden yang terjadi pada organisasi"- UMR1

Kondisi Organisasi Terkait RQ2: Persiapan Penerapan BCMS

Penerapan BCMS sendiri sudah mendapat dukungan informal dari manajemen puncak meskipun belum ada kebijakan BCMS. Manajemen puncak mengetahui konsep BCMS dan sudah memahami pentingnya dan kebutuhan organisasi terhadap penerapan BCMS. Pertama yang harus disiapkan organisasi adalah kebijakan BCMS dan usulan konsep dari unit level menengah dan bawah (*bottom-up*), Hal tersebut disampaikan oleh UMR2:

"...di Sekretariat Utama BPKP, meskipun belum ada kebijakan BCM dari, kami bisa membuat kajian dan mengembangkan konsep BCMS yang customized dengan kondisi dan kebutuhan organisasi yang kemudian akan kami usulkan kepada Sekretaris Utama dan Kepala BPKP. Bahan penelitian saudara ini bisa kami jadikan salah satu acuan ke depannya. Di BPKP usulan penerapan konsep sifatnya bisa bottom-up, dan apalagi Sekretaris Utama BPKP mengetahui konsep BCMS dan pernah menyampaikan kebutuhan penerapan BCMS di organisasi..."- UMR2

Kondisi yang ditemukan pada dukungan manajemen dari sisi alokasi sumber daya penganggaran adalah sistem penganggaran organisasi yang kurang fleksibel juga masih belum mendukung penerapan BCMS yang merupakan pengendalian terhadap insiden yang dapat bersifat mendadak. Hal tersebut disampaikan oleh UMR1:

"...Repotnya jika ada pengendalian baru, struktur anggaran mengacu dari perencanaan tahun sebelumnya sehingga penganggaran untuk pengendalian baru atau kejadian baru sulit dilakukan apalagi jika penganggaran masih 'Cash Basis'. Sepengatahuan saya dalam penganggaran sedang

dikembangkan sistem baru yang dapat memasukkan penganggaran terhadap pengendalian baru atau penanganan insiden mendadak...” – UMR1

333 Kompetensi BCMS pada Sekretariat Utama BPKP masih belum memadai. Hal ini disampaikan oleh narasumber UMR1:

“Jika indikator pemahaman terkait manajemen risiko dan BCMS ada pada identifikasi risiko bencana di sistem informasi manajemen risiko, kondisi saat ini dari data log pencatatan risiko bencana, belum banyak risiko bencana diidentifikasi, bahkan di Sekretariat Utama BPKP belum ada log pencatatan terkait risiko bencana, maka saya menganggap belum banyak yang paham dan aware terkait risiko bencana dan konsep BCMS...” – UMR1

Terkait hal tersebut, hal yang senada diungkapkan oleh narasumber MI dan narasumber TI:

“...kompetensi terkait penanganan bencana belum memadai karena belum ada pelatihan terkait penanganan bencana, tenaga di unit pengelola risiko Sekretariat utama saat ini hanya berjumlah tiga orang auditor yang lulusan Diploma-III sehingga dari segi jumlah dan kompetensi saat ini belum memadai di Sekretariat Utama BPKP. Kami kesulitan untuk penanganan bencana terutama dalam hal evaluasi SOP insiden bencana.....” - MI

“Dari sisi kompetensi pegawai yang menangani teknologi informasi dalam menjamin continuity layanan teknologi informasi di BPKP menurut saya juga masih kurang memadai. Kami saat ini masih bergantung pada BSSN (Badan Siber dan Sandi Negara) dalam pengamanan data dan memastikan layanan teknologi informasi tetap online jika terjadi insiden penyerangan sistem atau hacking baik dari luar maupun dari dalam organisasi sendiri.” - TI

Knowledge transfer terkait BCMS juga belum memadai. Berdasarkan data kegiatan *knowledge sharing*, konsep BCMS hanya satu kali menjadi topik seminar saat terjadi pandemi COVID-19. Hal ini diperkuat oleh pernyataan narasumber UMR3:

“di Unit Manajemen Risiko Sekretariat Utama BPKP belum pernah dilakukan knowledge sharing tentang konsep BCMS” – UMR3

Dari sisi sistem informasi untuk BCMS, BPKP sudah memiliki sistem informasi manajemen risiko yaitu aplikasi *Risk Management Information System (RMIS)* yang *customizable* dan dapat diintegrasikan dengan penerapan BCMS. Berikut kutipan wawancara dengan narasumber unit manajemen risiko Sekretariat Utama BPKP:

“...BPKP sudah memiliki Risk Management Information System (RMIS) yang sudah dirancang customizable. Dalam Kamus Risiko RMIS, sudah ada elemen terkait BCM seperti ‘konteks going concern’ dan jenis risiko ‘risiko bencana’. BCMS sudah bisa diintegrasikan sudah dapat diintegrasikan karena sudah ada risiko bencana dan sasaran Going Concern organisasi, sehingga RMIS dapat dikatakan siap jika dituntut untuk integrasi dengan BCMS” – UMR2

Terkait analisis dampak bisnis dan penilaian risiko Pada lingkup Sekretariat Utama BPKP maupun lingkup BPKP secara keseluruhan, belum ada konsep analisis dampak bisnis sesuai yang dipersyaratkan oleh standar ISO 22313:2020 ([International Organization for Standardization, 2020](#)). Menurut narasumber unit manajemen risiko Sekretariat Utama BPKP, konsep analisis dampak bisnis belum ada di Sekretariat Utama BPKP. Berikut kutipan wawancara dengan narasumber UMR1:

“Konsep analisis dampak bisnis yang melibatkan waktu pemulihan dan tingkat kapasitas aktivitas di organisasi, terutama dalam lingkup layanan pengawasan itu belum ada. Di manajemen operasional juga belum ada. Belum ada konsep seperti ‘maximum tolerable period of disruption’ atau ‘recovery time objective’. Menurut saya karena selama ini bisnis BPKP seperti ‘job-order costing’ di konsep akuntansi biaya, belum ada konsep seperti itu. Jika aktivitas pengawasan terdisrupsi, biasanya penugasan diperpanjang, seperti itu...” – UMR1

Model bisnis BPKP yang menyerupai konsep *job order* membuat selama ini aktivitas belum ditentukan tingkat *continuity* apabila terjadi disrupsi aktivitas di organisasi. Apabila terjadi hambatan dalam aktivitas pengawasan di BPKP, akan diperpanjang penugasan Pada lingkup Sekretariat Utama BPKP maupun lingkup BPKP secara keseluruhan, belum ada konsep analisis dampak bisnis. Model bisnis BPKP yang menyerupai konsep *job order* membuat selama ini aktivitas belum ditentukan tingkat *continuity* apabila terjadi disrupsi aktivitas di organisasi. Apabila terjadi hambatan dalam aktivitas pengawasan di BPKP, akan diperpanjang penugasan.

Penilaian risiko pada BPKP sudah ada sehingga penerapan BCMS dapat mengikuti proses manajemen risiko di lingkungan BPKP dengan matrik penilaian risiko seperti gambar 2:

Tingkat Dampak	Sangat Signifikan 5	20	21	22	24	25
	Signifikan 4	8	13	17	19	23
	Moderat 3	5	11	14	16	18
	Minor 2	3	7	10	12	15
	Tidak Signifikan 1	1	2	4	6	9
Matriks Level Risiko 5 x 5		1 Hampir tidak terjadi	2 Jarang terjadi	3 Kadang Terjadi	4 Sering Terjadi	5 Hampir Pasti Terjadi
		Tingkat Frekuensi				

Gambar 2. Matriks Penilaian Risiko di BPKP

Sumber: Dokumen Internal Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Menurut dokumen prosedur Manajemen Risiko di Lingkungan BPKP, penilaian risiko di BPKP telah didesain secara non-linear, yang lebih menekankan pada tingkat dampak risiko. Penilaian risiko di lingkungan BPKP menggunakan teknik *root-cause analysis*. Konsep penilaian risiko secara non-linear ini sudah mengakomodir insiden bencana besar yang dapat berakibat disrupsi aktivitas organisasi, yang mana meskipun probabilitas insiden sangat kecil, tingkat dampak dinilai besar pada angka 20 yang mana diluar tingkat toleransi risiko organisasi (batas garis putus-putus seperti pada Gambar 2).

Terkait fasilitas dan infrastruktur *backup* dalam mendukung strategi *continuity* organisasi saat terjadi insiden berdampak disrupsi, ditemukan bahwa organisasi telah mempersiapkan fasilitas sebatas tenda darurat yang disediakan oleh Biro Umum dan PBJ yang dapat digunakan saat gedung kantor pusat tidak dapat digunakan untuk aktivitas. Selain itu, strategi yang dilakukan organisasi saat terjadi disrupsi COVID-19 dan bencana banjir besar pada kantor pusat BPKP tahun 2020 adalah melalui kegiatan secara jarak jauh melalui *work from home* (WFH). Hal tersebut disampaikan narasumber MI:

“...untuk fasilitas dan infrastruktur pengganti saat keadaan darurat, kami sudah mempersiapkan tenda yang dapat digunakan untuk kelanjutan aktivitas. Saat ini juga sudah ada protokol agar pegawai bekerja di rumah untuk kelanjutan aktivitas ketika pandemi COVID-19 dan banjir besar kemarin...” – MI

Terkait fasilitas backup untuk *continuity* layanan teknologi informasi Sekretariat Utama BPKP, *backup server* baru pada tingkat satu lapis, unit pengelola teknologi informasi organisasi sudah siap dengan *backup site server* Sentul. Keterbatasan sumber daya anggaran membuat redundansi sistem dua lapis belum dapat diterapkan oleh organisasi. Hal tersebut disampaikan oleh narasumber TI:

“...saat ini organisasi sudah memiliki backup site server di Sentul, dan selalu tersinkronisasi tiap saat, sehingga tidak ada masalah jika server BPKP Pusat tidak berfungsi masih bisa backup di Sentul terutama dengan Manajemen Operasional Internal. BPKP sudah menyediakan backup data server terutama untuk sistem email BPKP dan sistem informasi kepegawaian (MAP) dengan sistem mirror, meskipun tidak semuanya sudah sistem mirror. BPKP sendiri belum mempunyai server backup ketiga karena keterbatasan anggaran...” – TI

Terkait Business Continuity Plan (BCP) dan prosedur terkait pemulihan aktivitas organisasi, pada Sekretariat Utama BPKP sendiri belum terdapat konsep BCP. Praktik penanganan insiden masih dilakukan secara informal tanpa kerangka formal dan sangat bergantung pada *culture* dan kapabilitas personil. Dari hasil analisis dokumen prosedur bencana, protokol pemulihan bencana dan insiden (*disaster recovery plan / DRP*) belum ada secara formal pada Sekretariat Utama BPKP, dan hanya ditemukan protokol *disaster recovery plan* (DRP) pada unit Perwakilan BPKP Provinsi Jawa Barat. Dari hasil wawancara dengan MI, dikonfirmasi bahwa dalam protokol pemulihan insiden seperti kejadian gempa bumi di kantor pusat BPKP, proses evakuasi dan penanganan insiden sangat bergantung pada kapabilitas dan kompetensi personil satuan pengamanan (satpam) kantor yang dilatih oleh BNPB. Selain itu, prosedur gempa juga belum dimasukkan dalam E-TOP BPKP Berikut kutipan wawancara dengan MI:

“Protokol khusus untuk pemulihan insiden belum ada, hanya ada prosedur bencana ada untuk kejadian gempa meskipun prosedur tersebut saya tidak mengetahui ada protokol formal tertulisnya, penanganan saat terjadinya insiden biasanya dilakukan secara kebiasaan atau budaya yang dipegang oleh satpam yang telah dilatih saat exercise oleh BNPB. Jadi ada protokol tapi protokolnya masih informal dan praktiknya berdasarkan kebiasaan...” *“...kami selaku pengelola penanganan insiden dan bencana belum mampu memutakhirkan seluruh SOP yang menyebabkan tidak masuknya SOP kebencanaan ke sistem informasi SOP kantor pada e-TOP karena kendala kurangnya SDM yang kompeten untuk melakukan evaluasi dan pemutakhiran SOP...”* - MI

Penginformasian protokol insiden juga belum memadai, apabila terdapat kegiatan seperti rapat yang melibatkan dengan pihak eksternal. Hal tersebut disampaikan oleh narasumber SOP:

“...saat ini BPKP belum punya semacam penyampaian protokol insiden saat ada rapat di Kantor BPKP Pusat. Beda misalnya jika rapat di hotel atau di perkantoran lain saya lihat sudah ada ya, di BPKP belum, tergantung sama komitmen pimpinan apakah ‘prefer’ dengan adanya penyampaian protokol sebelum kegiatan rapat dengan pihak eksternal.” - SOP

Kelemahan lain yang ditemukan pada organisasi adalah terkait pelaporan insiden yang kurang memadai disebabkan oleh frekuensi pelaporan dilakukan per triwulanan (*batch*) dan bukan per tiap insiden (*continuous reporting*) berdasarkan pernyataan dari narasumber MI:

“...di Sekretariat Utama BPKP sendiri, kami sebagai pengelola risiko insiden bencana sudah ada pelaporan insiden dan penanggulangan bencana yang dilaporkan pada setiap trivulan, Laporan Tanggap Darurat Penanggulangan Bencana di Lingkungan Kantor Pusat BPKP... Meskipun demikian pelaporan tidak dilakukan per insiden” – MI

Unit teknologi informasi juga belum memiliki kerangka formal seperti BCP ataupun DRP dalam penanganan insiden yang berdampak disruptif bagi sistem informasi organisasi. Meskipun demikian, narasumber TI menyampaikan bahwa:

“...kami sudah ada Tim CSIRT (Cyber Security dan Incident Response Team), yang mengawal keamanan sistem organisasi. Tugas CSIRT terutama dalam hal peningkatan awareness untuk keamanan username dan password akun sistem organisasi. Dalam peningkatan keamanan, dari sisi network sudah ada penanganan firewall, dari sisi developer sudah ada assessment dan testing terkait kelemahan pada sistem aplikasi yang dibangun sebagai prosedur tambahan.” – TI

Program *exercise* untuk simulasi insiden dan bencana sudah dilakukan oleh Sekretariat Utama BPKP, meskipun belum dilakukan secara rutin dan belum ada penjadwalan program *exercise* rutin, hal tersebut disampaikan oleh MI:

“Program *exercise* simulasi bencana gempa dan kebakaran sudah dilakukan di BPKP Pusat, dibantu oleh pihak ketiga seperti BNPB dan Dinas Pemadam Kebakaran. Meskipun demikian, kegiatan simulasi belum dilakukan secara rutin, hanya dilakukan sesuai kebutuhan. Perencanaan terkait *exercise* rutin pun sampai sekarang belum ada...” – MI

Pengetesan terhadap fasilitas dan perlengkapan pendukung situasi darurat baru rutin dilakukan pada perlengkapan alat pemadam kebakaran (APAR), Hal tersebut disampaikan narasumber MI:

“.....untuk pengetesan fasilitas pendukung untuk respon bencana atau insiden kebakaran, di organisasi yang rutin dilakukan hanya pengetesan APAR yang dilakukan oleh pihak ketiga (rekanan). Untuk fasilitas lain, pengetesan rutin belum ada dan hanya dilakukan sesuai request kebutuhan seperti untuk safety box P3K.....”

Analisis Faktor Pendorong Penerapan BCMS

Terdapat tiga faktor pendorong (*drivers*) yang akan diteliti yaitu faktor persyaratan regulasi ([Abu Bakar et al., 2015, 2019](#); [Krell et al., 2006](#)), faktor inisiatif manajemen puncak dan dukungan manajemen ([Abu Bakar et al., 2015](#); [Everest et al., 2008](#)), dan faktor kesiapan organisasi menghadapi insiden maupun praktik *continuity* dalam organisasi ([Abu Bakar et al., 2015](#); [Everest et al., 2008](#); [Krell et al., 2006](#)). Selain itu, akan dibahas potensi tantangan dan hambatan dalam penerapan BCMS pada Sekretariat Utama BPKP sesuai dengan resistensi organisasional ([Mitroff, 2005](#)).

Faktor Persyaratan Regulasi

Berbeda dengan kondisi di Malaysia yang sudah terdapat regulasi yang mempersyaratkan penerapan BCMS pada organisasi sektor publik ([Abu Bakar et al., 2019](#)), belum terdapat regulasi yang mempersyaratkan instansi pemerintah maupun organisasi sektor publik untuk penerapan BCMS saat penelitian dilakukan. Belum adanya regulasi yang secara eksplisit mempersyaratkan instansi vertikal pemerintah untuk menerapkan BCMS membuat penerapan konsep BCMS di Sekretariat Utama BPKP harus berasal dari inisiatif organisasi. Dalam organisasi sektor publik terkhususnya dalam instansi pemerintahan vertikal, hanya Kementerian Keuangan yang menerapkan konsep BCMS, yang merupakan inisiatif dari internal organisasi dan adanya dukungan manajemen berupa sumber daya yang kuat. Hal tersebut menunjukkan pentingnya faktor dukungan manajemen dalam inisiasi penerapan BCMS dalam organisasi jika tidak ada persyaratan regulasi dari regulator ([Everest et al., 2008](#); [Krell et al., 2006](#)). Dari penerapan yang berasal dari inisiatif internal Sekretariat Utama BPKP, diharapkan ke depannya dapat menjadi percontohan penerapan BCMS bagi seluruh instansi sektor publik dan menjadi kebijakan sektor publik untuk memperkuat resiliensi organisasi sektor publik Indonesia dalam menghadapi risiko insiden bencana dan insiden berdampak disruptif lainnya.

Faktor Inisiatif Manajemen Puncak dan Dukungan Manajemen

Kondisi *existing* organisasi menunjukkan bahwa sudah ada gagasan lisan dari Manajemen Puncak (Sekretaris Utama BPKP) saat pandemi COVID-19 meskipun belum ada

pendelegasian formal untuk penerapan BCMS secara nyata. Adanya penyampaian gagasan lisan dari manajemen puncak mengenai penerapan BCMS menunjukkan bahwa manajemen puncak mempunyai pengetahuan dan *awareness* mengenai konsep BCMS. Dari hasil wawancara dengan narasumber UMR1 menunjukkan bahwa Sekretaris Utama mengakui kebutuhan organisasi terhadap penerapan BCMS dalam menghadapi insiden berdampak disruptif yang dapat menjadi langkah awal yang positif bagi Sekretariat Utama BPKP dalam penerapan BCMS. Manajemen puncak telah secara eksplisit meskipun informal membutuhkan penerapan BCMS di organisasi. Adanya inisiasi gagasan dan dukungan informal dari manajemen puncak menunjukkan sudah adanya pendorong dan kebutuhan organisasi akan penerapan BCMS ([Abu Bakar et al., 2015](#); [Everest et al., 2008](#)).

Faktor Kebutuhan Praktik *Continuity* pada Organisasi

Dari kondisi *existing* organisasi hasil wawancara dan telaah dokumen, telah menunjukkan kebutuhan dan urgensi Sekretariat Utama BPKP akan penerapan BCMS sebagai bagian integral dari bagian manajemen risiko organisasi. Kondisi tidak meratanya praktik keberlanjutan (*continuity*) pada tiap-tiap unit organisasi di BPKP tersebut merupakan faktor pendorong dan menunjukkan urgensi penerapan BCMS sebagai kerangka respon risiko insiden yang berdampak disruptif ([Abu Bakar et al., 2015](#); [Everest et al., 2008](#); [Krell et al., 2006](#)). Hal ini untuk mencegah bentuk penanganan insiden besar dengan membentuk satuan tugas adhoc diluar struktur organisasi dan respon insiden dilakukan berdasarkan kebiasaan informal tanpa adanya kerangka formal. Pembentukan satuan tugas khusus yang bersifat adhoc dapat memperlambat pemulihan aktivitas pasca insiden sedangkan respon risiko tanpa kerangka formal sangat mengandalkan kapabilitas dan culture dari manajemen pada masing-masing unit. Dalam penerapan BCMS sesuai standar ISO 22313:2020 sendiri mengamanatkan bahwa tim manajemen BCMS melekat pada struktur organisasi sehingga tidak memerlukan tim penanganan sementara yang bersifat adhoc ([International Organization for Standardization, 2020](#)).

Kondisi organisasi yang mengalami peningkatan dependensi terhadap layanan teknologi informasi menunjukkan perlunya Sekretariat Utama BPKP untuk penerapan BCMS yang mencakup pada *continuity* layanan teknologi informasi. Perubahan budaya kerja yang semakin ke arah digitalisasi menjadi faktor pendorong utama bagi BPKP untuk menjamin *continuity* dan resiliensi layanan teknologi informasi. Dikaitkan dengan fungsi Sekretariat Utama BPKP sebagai fungsi pendukung layanan pengawasan BPKP, maka penerapan BCMS di BPKP pada lingkup sistem teknologi informasi sudah urgent untuk menjamin *continuity* layanan manajerial operasional internal organisasi dan mendukung layanan pengawasan sebagai *core-business*. Kebutuhan bisnis organisasi akan kehandalan layanan teknologi informasi menunjukkan kebutuhan penerapan BCMS pada organisasi dari sisi kebutuhan bisnis dan praktik *continuity* dalam jalannya aktivitas organisasi ([Abu Bakar et al., 2015](#); [Everest et al., 2008](#); [Krell et al., 2006](#)).

Potensi Tantangan dan Hambatan Penerapan BCMS pada Organisasi

Sistem pelaporan insiden yang masih dilaporkan dengan sistem triwulanan membuat penyampaian informasi insiden belum memadai dan berpotensi menimbulkan '*complacency*' pada tingkat manajemen puncak sebagai pembuat keputusan organisasi. Jika dihubungkan dengan resistensi organisasional menurut ([Mitroff, 2005](#)), maka bentuk resistensi organisasional yang timbul di Sekretariat Utama BPKP dalam penerapan BCMS adalah dalam kategori "*intellectualization*" yakni organisasi yang bersangkutan tidak perlu kuatir terkait krisis karena peluang terjadinya kecil sehingga sebelum terjadinya krisis perlu diukur secara tepat peluang terjadinya dan dampaknya. Dalam hal ini, bentuk pelaporan insiden yang dapat

mengancam *continuity* aktivitas operasional organisasi perlu diperbaiki agar meningkatkan *awareness* manajemen puncak terkait terjadinya insiden pada organisasi.

Analisis Persiapan Penerapan BCMS pada Organisasi

Pembahasan bagian ini berfokus pada elemen-elemen dan proses BCMS yang sudah ada pada organisasi dan hal-hal yang perlu dipersiapkan oleh organisasi dalam penerapan BCMS.

Hal pertama yang perlu dipersiapkan organisasi sebelumnya adalah *awareness* manajemen puncak mengenai insiden di Sekretariat Utama BPKP. Untuk itu, perlu dilakukan perbaikan pelaporan insiden yang lebih cepat seperti pelaporan insiden secara *online* serta dapat diakses dan dilaporkan setiap saat. Dengan adanya *awareness* dari manajemen puncak diharapkan dapat disusun kebijakan BCMS sebagai salah satu faktor kunci utama penerapan BCMS (W. Chow & Ha, 2009; Herbane et al., 2004; Segovia, 2017), selain komitmen manajemen puncak (W. Chow & Ha, 2009; Hoong & Marthandan, 2011; International Organization for Standardization, 2020; Segovia, 2017). Hal penting berikut adalah terkait pelaporan insiden yang masih bersifat triwulanan. Hal ini dapat berdampak kepada tingkat *awareness* manajemen puncak akan terjadinya insiden yang berdampak disruptif pada aktivitas organisasi. Untuk itu, perlu dilakukan perbaikan sistem pelaporan insiden dari triwulanan, menjadi sistem *real-time* seperti model pelaporan menggunakan *dashboard* pada sistem informasi manajemen risiko.

Rancangan struktur tim manajemen BCMS yang perlu diperlu dipersiapkan oleh Sekretariat Utama BPKP jika mengacu pada standar ISO 22313:2020 (International Organization for Standardization, 2020) disesuaikan struktur organisasi adalah seperti tabel 4:

No.	Peran	Asal Unit	Tanggung Jawab
1.	Penanggungjawab BCMS	Sekretaris Utama BPKP	Penanggungjawab utama
2.	Manajer BCMS	Biro Manajemen Kinerja, Organisasi dan Tata Kelola	Koordinator dan representatif BCMS
3.	Site Emergency Response dan Manajemen Keamanan Fasilitas	Biro Umum dan PBJ	Keamanan Jiwa Limitasi Kerusakan
4.	Penilaian Kerusakan	Biro Umum dan PBJ	Menilai kerusakan
5.	Manajemen Insiden	Biro Manajemen Kinerja, Organisasi dan Tata Kelola; Biro Umum dan PBJ	Manajemen Insiden
6.	Manajemen Krisis	Sekretaris Utama BPKP Biro MKOT Biro Umum dan PBJ Biro Hukum dan Komunikasi	Manajemen Strategik Manajemen krisis Komunikasi dan Relasi Publik
7.	Pemulihan Teknologi Informasi	Pusinfowas BPKP Biro Manajemen Kinerja, Organisasi dan Tata Kelola	Pemulihan bencana pada Teknologi Informasi
8.	Administrasi keuangan	Biro Keuangan	Keuangan dan administrasi
9.	Health & Safety	Biro Umum dan PBJ Biro Sumber Daya Manusia	Keamanan dan kesejahteraan sumber daya manusia
10.	Tim Keberlanjutan Bisnis	Seluruh Biro	Kelanjutan Aktivitas

Tabel 4.
Rancangan Tim Manajemen BCMS pada Sekretariat Utama BPKP

Sekretaris Utama BPKP selaku manajemen puncak pada organisasi yang mempunyai pengetahuan dan *awareness* terhadap BCMS dapat menjadi agen perubahan dalam penerapan BCMS. Namun demikian, untuk mendukung perubahan diperlukan kompetensi personil dan adanya *knowledge sharing* ([Hussain et al., 2018](#)) terkait BCMS. Kegiatan pelatihan peningkatan kompetensi personil dan faktor *knowledge sharing* dalam organisasi menjadi salah satu yang diperlu ditingkatkan organisasi sebagai salah satu kunci keberhasilan penerapan BCMS pada organisasi ([W. Chow & Ha, 2009](#); [W. S. Chow, 2000](#); [Herbane et al., 2004](#); [Hoong & Marthandan, 2011](#); [International Organization for Standardization, 2020](#); [Sunil Rai et al., 2006](#)).

Salah satu kondisi yang dihadapi oleh organisasi adalah terkait kondisi sistem penganggaran yang masih belum fleksibel yang belum mengakomodir alokasi anggaran pada pengendalian insiden yang terjadi secara mendadak. Dalam penerapan BCMS ke depannya, BPKP perlu mempersiapkan sistem penganggaran yang lebih fleksibel dan mampu mengakomodasi adanya insiden mendadak. Alokasi penganggaran yang memadai merupakan salah satu kunci keberhasilan penerapan BCMS ([W. S. Chow, 2000](#)). Dalam persiapan penerapan BCMS, Sekretariat Utama BPKP perlu meningkatkan alokasi sumber daya baik dari sisi sumber daya manusia dan penganggaran dalam hal penguatan resiliensi organisasi dalam menghadapi insiden yang berdampak pada disrupsi aktivitas organisasi sebagai salah satu faktor kunci keberhasilan penerapan BCMS ([W. S. Chow, 2000](#); [International Organization for Standardization, 2020](#); [Segovia, 2017](#); [Sunil Rai et al., 2006](#)).

Sistem informasi manajemen BPKP (RMIS) dengan kapabilitas untuk diintegrasikan dengan konsep baru, membuat integrasi BCMS dan manajemen risiko pada RMIS dapat dilakukan. Hal ini menunjukkan di Sekretariat Utama BPKP, BCMS sudah siap diterapkan dari sisi sistem informasi yang merupakan faktor kunci keberhasilan penerapan BCMS ([Hoong & Marthandan, 2011](#)). Kehandalan infrastruktur teknologi juga perlu ditingkatkan karena infrastruktur teknologi informasi mendukung sistem informasi BCMS kedepannya sebagai salah satu kunci keberhasilan penerapan BCMS ([Herbane et al., 2004](#); [Hoong & Marthandan, 2011](#); [International Organization for Standardization, 2020](#)).

Kondisi organisasi yang belum mengenal konsep analisis dampak bisnis sebagai salah satu proses BCMS, membuat Sekretariat Utama BPKP dalam persiapan penerapan BCMS perlu dikembangkan konsep analisis dampak bisnis terlebih dahulu. Konsep analisis dampak bisnis tetap diperlukan terutama untuk kegiatan manajerial operasional organisasi untuk pendukung pengawasan (fungsi *enabler*) karena jika kegiatan tersebut terdisrupsi dalam waktu diluar toleransi organisasi, dapat mendisrupsi kegiatan pengawasan dengan tingkat urgensi tinggi dan mempunyai batasan waktu tertentu seperti kegiatan *probity audit* terhadap kegiatan pengadaan barang dan jasa yang memerlukan waktu terbatas. Untuk itu dalam penerapan BCMS, perlu dikembangkan konsep analisis dampak bisnis terhadap aktivitas-aktivitas organisasi di Sekretariat Utama BPKP sebagai fungsi *enabler* bagi aktivitas utama BPKP. Sesuai ISO 22313:2020 ([International Organization for Standardization, 2020](#)), organisasi dalam penerapan BCMS (dalam hal ini manajemen puncak) perlu menetapkan kebijakan batas waktu dampak tidak dapat diterima dan ditolerir oleh organisasi atau Periode Maksimum Disrupsi ("*maximum tolerable period of disruption*" atau MTPD). Jangka waktu untuk melanjutkan aktivitas yang terdisrupsi dapat disebut Objektif Waktu Pemulihan ("*Recovery Time Objective*" atau RTO). Pengaturan kebijakan tersebut dapat mempertimbangkan dependensi dari aktivitas terkait dan kompleksitas dari proses pemulihan aktivitas. Pengembangan konsep analisis dampak bisnis dapat dipadukan dengan metode penilaian risiko yang sudah ada pada organisasi.

Melihat kondisi organisasi yang sudah memiliki kebijakan WFH bagi karyawan menunjukkan bahwa Sekretariat Utama BPKP sudah memiliki strategi dalam merespon insiden untuk keberlanjutan aktivitas organisasi. Meskipun demikian, perencanaan strategi organisasi dalam menghadapi insiden yang berdampak disrupti perlu distandardisasi, sehingga semakin memperkuat kebutuhan organisasi akan penerapan BCMS. Selain itu, penguatan fasilitas pendukung dalam menjamin strategi keberlanjutan organisasi harus dilakukan dalam persiapan penerapan BCMS sebagai salah satu faktor kunci keberhasilan penerapan BCMS ([W. S. Chow, 2000](#)).

Sama seperti konsep analisis dampak bisnis yang belum dikenal organisasi, belum adanya konsep *Business Continuity Plan* (BCP) sebagai dokumentasi perencanaan respon insiden membut konsep BCP dan bagaimana pengaktifannya perlu dikembangkan organisasi dalam penerapan BCMS. Praktik penanganan insiden yang tidak berdasarkan prosedur baku tertulis karena prosedur penanganan insiden yang sudah *outdated* dan tidak ada protokol *Disaster Recovery Plan* (DRP), membuat dalam persiapan penerapan BCMS Sekretariat Utama BPKP perlu menyusun protokol formal DRP dan memutakhirkan prosedur penangan bencana sebelum penerapan BCMS. Hal tersebut menunjukkan perlu ada perbaikan dalam sistem pelaporan insiden yang berpotensi berdampak disrupti pada aktivitas organisasi. Selain itu, penyampaian protokol insiden saat adanya kegiatan yang melibatkan pihak luar yang belum ada perlu menjadi perhatian khusus yang diperbaiki oleh Sekretariat Utama BPKP. Untuk itu, perlu dikembangkan prosedur penyampaian protokol saat ada kegiatan di BPKP Pusat yang melibatkan pihak eksternal sehingga penyampaian informasi penting berupa prosedur respon insiden mendadak kepada pemangku kepentingan yang mengikuti kegiatan di wilayah kantor pusat BPKP dapat tersampaikan. Hal ini penting dalam penerapan BCMS yang mana manajemen fasilitas termasuk komunikasi informasi merupakan salah satu kunci keberhasilan penerapan BCMS ([Herbane et al., 2004](#); [International Organization for Standardization, 2020](#); [Segovia, 2017](#); [Sunil Rai et al., 2006](#)) sehingga dalam respon insiden berdampak disrupti tetap mengutamakan keselamatan baik dari sisi internal maupun dari sisi pemangku kepentingan eksternal.

Kondisi program *exercise* pada Sekretariat Utama juga belum sepenuhnya memadai dari sisi perencanaan dan frekuensi. Dalam persiapan penerapan BCMS, Sekretariat Utama perlu terlebih dahulu memperbaiki frekuensi dan perencanaan program *exercise* sehingga dapat dilakukan secara lebih rutin untuk peningkatan *awareness* pegawai BPKP dalam menghadapi situasi bencana dan insiden. Selain itu, lingkup program *exercise* juga dapat diperluas pada simulasi insiden kerusakan dan bencana alam lain seperti banjir dan badai siklon. Sedangkan untuk fasilitas pendukung lain masih perlu perbaikan pada segi frekuensi pengetesan untuk mendukung penerapan BCMS pada organisasi sebagai salah satu faktor kunci keberhasilan penerapan BCMS ([W. Chow & Ha, 2009](#); [W. S. Chow, 2000](#); [Sunil Rai et al., 2006](#)).

Berdasarkan analisis persiapan organisasi, dapat dirangkum kondisi yang ditemukan pada organisasi dibandingkan dengan persyaratan penerapan BCMS adalah seperti pada tabel 5 berikut:

No.	Proses BCMS	Sub Proses	Kondisi Organisasi	Rekomendasi Persiapan
1.	Perencanaan dan Pengendalian Operasional BCMS	Kebijakan BCMS	Belum ada kebijakan BCMS	Organisasi menyusun kebijakan BCMS
		Tim Manajemen BCMS	Belum ada tim BCMS	Membentuk tim BCMS sesuai pedoman standar ISO 22313:2020

341

No.	Proses BCMS	Sub Proses	Kondisi Organisasi	Rekomendasi Persiapan
		Kompetensi BCMS	– Belum adanya <i>knowledge sharing</i>	– Pelatihan BCMS pada personil manajemen insiden – <i>Sharing session</i> internal – Peningkatan <i>awareness</i> terkait insiden berdampak disrupsi pada seluruh karyawan
		Alokasi Sumber Daya Manusia	Belum memadai, dari sisi kuantitas dan kompetensi.	– Penambahan personil yang kapabel dalam tim manajemen insiden – Pelatihan BCMS pada personil manajemen insiden
		Sistem Penganggaran	Belum fleksibel	BPKP perlu mengembangkan sistem penganggaran yang lebih fleksibel
		Sistem Informasi	Sudah ada RMIS dan BCMS dapat diintegrasikan	Mengintegrasikan penerapan BCMS dengan sistem manajemen risiko organisasi
		Pelaporan Insiden	Belum memadai karena pelaporan insiden masih triwulanan.	Peningkatan sistem pelaporan insiden dengan sistem <i>dashboard</i> pada sistem informasi manajemen risiko organisasi.
2.	Analisis Dampak Bisnis dan Penilaian Risiko	Analisis Dampak Bisnis	Belum ada konsep analisis dampak bisnis	Pengembangan konsep analisis dampak bisnis dengan menyesuaikan dengan aktivitas utama organisasi.
		Penilaian Risiko	Sudah Ada	Integrasi BCMS dengan penilaian risiko <i>existing</i> organisasi.
3.	Strategi Continuity Bisnis Organisasi	Strategi <i>Continuity</i>	Sudah ada, belum didukung kerangka formal	Penerapan BCMS sebagai kerangka formal dan mengintegrasikan prosedur dan strategi <i>continuity</i> organisasi dengan BCMS.
		Fasilitas Pendukung	Sudah ada, belum didukung kerangka formal	Penerapan BCMS sebagai kerangka formal dan peningkatan fasilitas sesuai dengan hasil penerapan BCMS
4.	Business Continuity Plan (BCP)	Konsep BCP	– Belum ada konsep BCP Belum dilakukan	Pengembangan konsep BCP disesuaikan dengan karakteristik dan aktivitas utama organisasi.

No.	Proses BCMS	Sub Proses	Kondisi Organisasi	Rekomendasi Persiapan
	dan Prosedurnya	Prosedur Penanganan Insiden dan <i>Disaster Recovery Plan</i> (DRP)	– Prosedur sudah <i>outdated</i> . – Tidak ada prosedur <i>Disaster Recovery Plan</i> (DRP)	Evaluasi dan pemutakhiran prosedur penanganan insiden <i>existing</i> organisasi dan perluasan/penyusunan prosedur insiden yang belum dibuat serta penyusunan prosedur <i>Disaster Recovery Plan</i> (DRP)
		Komunikasi Prosedur	Belum dilakukan	Pengkomunikasian prosedur insiden pada <i>stakeholder</i>
5.	Program Exercise	Kegiatan <i>exercise</i> dan simulasi bencana	Sudah ada, belum rutin dan terencana	Membuat kegiatan <i>exercise</i> dan simulasi bencana secara rutin dan terencana.
		Testing peralatan	Hanya APAR yang rutin, pengetesan fasilitas lain hanya dilakukan sesuai kebutuhan	Pengetesan rutin pada seluruh fasilitas terkait penanganan insiden organisasi.

Tabel 5.
Proses BCMS,
Kriteria, dan
Kondisi
Organisasi

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pada faktor pendorong utama penerapan BCMS pada Sekretariat Utama BPKP adalah adanya gagasan informal dari manajemen puncak untuk penerapan BCMS saat terjadi pandemi COVID-19 dan bencana banjir besar tahun 2020, belum adanya kerangka formal dalam praktik *continuity* bisnis pada organisasi, dan meningkatnya tingkat dependensi organisasi pada layanan teknologi informasi terutama dalam fungsi dukungan layanan pengawasan. Sekretariat Utama BPKP butuh penerapan BCMS untuk meningkatkan tingkat resiliensi organisasi dalam mendukung layanan pengawasan organisasi.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat beberapa persiapan yang dilakukan oleh organisasi, terutama peningkatan *awareness* dan kompetensi personil BCMS melalui pelatihan dan *knowledge transfer*, penyusunan kebijakan BCMS oleh manajemen puncak, pengembangan konsep penerapan BCMS seperti analisis dampak bisnis dan *Business Continuity Plan*, alokasi sumber daya terutama sumber daya manusia dan penganggaran terkait konteks *going concern* organisasi, perbaikan dan pemutakhiran prosedur penanganan bencana dan protokol pemulihan aktivitas organisasi, frekuensi pelaporan insiden, frekuensi dan lingkup program *exercise* skenario insiden, dan frekuensi pengetesan perlengkapan dan fasilitas pendukung penanganan insiden.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam memperoleh data wawancara dengan narasumber manajemen tingkat puncak karena keterbatasan waktu dan kesibukan manajemen puncak. Penelitian ini juga hanya terbatas menggunakan teknik wawancara. Selain itu, penelitian ini terbatas pada unit organisasi sektor publik pendukung aktivitas utama organisasi. Penelitian selanjutnya dapat memperluas narasumber pada level manajemen yang lebih tinggi,

memperluas metode seperti survei kuesioner pada tim manajemen risiko dan manajemen insiden organisasi, dan dapat dilakukan penelitian pada organisasi sektor publik lain seperti layanan *front line* dan organisasi pelayan publik lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Bakar, Z., Yaacob, N. A., & Udin, Z. M. (2015). International Journal of Economics and Financial Issues The Effect of Business Continuity Management Factors on Organizational Performance: A Conceptual Framework. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5, 10–11. <http://www.econjournals.com>
- Abu Bakar, Z., Yaacob, N. A., Udin, Z. M., Hanaysha, J. R., & Loon, L. K. (2019). Business Continuity Management Implementation In The Malaysian Public Sector. In *International Journal of Business and Technology Management* (Vol. 1, Issue 1). <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijbtm>
- Aleksandrova, M., Balasko, S., Kaltenborn, M., Malerba, D., Mucke, P., Neuschäfer, O., Radtke, K., Prütz, R., Strupat, C., Weller, D., & Wiebe, N. (2021). *WorldRiskReport 2021 Focus: Social Protection*. <https://reliefweb.int/attachments/8629d457-6584-3f5f-93d2-beeb20aae083/2021-world-risk-report.pdf>
- Chow, W., & Ha, W. (2009). Determinants of the critical success factor of disaster recovery planning for information systems. *Inf. Manag. Comput. Security*, 17, 248–275. <https://doi.org/10.1108/09685220910978103>
- Chow, W. S. (2000). Success factors for IS disaster recovery planning in Hong Kong. *Information Management & Computer Security*, 8(2), 80–87. <https://doi.org/10.1108/09685220010321326>
- Ellet, W. (2018). The case study handbook : a student's guide / William Ellet. In *The case study handbook : a student's guide* (Revised edition.). Harvard Business Review Press.
- Everest, D., Garber, R. E., Keating, M., & Peterson, B. (2008). *Global Technology Audit Guide: Business Continuity Management*. The Institute of Internal Auditors. www.theiia.org/technology
- Herbane, B., Elliott, D., & Swartz, E. M. (2004). Business Continuity Management: Time for a strategic role? *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 37, 435–457. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.07.010>
- Hoong, L. L., & Marthandan, G. (2011). Factors influencing the success of the disaster recovery planning process: A conceptual paper. *2011 International Conference on Research and Innovation in Information Systems*, 1–6.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- International Organization for Standardization. (2019). *Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements (ISO Standard No.22301:2019)*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/75106.html>
- International Organization for Standardization. (2020). *Security and resilience — Business continuity management systems — Guidance on the use of ISO 22301 (ISO Standard No.22313:2020)*. <https://www.iso.org/standard/75107.html>
- Järveläinen, J. (2013). IT incidents and business impacts: Validating a framework for continuity management in information systems. *International Journal of Information Management*, 33(3), 583–590. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2013.03.001>

- Krell, E., Accountants, A. I. of C. P., & Canada, S. of M. A. of. (2006). *Business Continuity Management: Strategy*. CMA Canada. https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/Tech_mag_business_continuity_sept06.pdf
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.). In *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.). Harpers.
- Mitroff, I. (2005). *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*. Amacom.
- Nugroho, S. P. (2015). *Population Exposed to Natural Hazards: a Study Based on the 2010 Population Census* (A. Wibowo, I. M. Surbakti, A. A. Lomban, A. Hermawan, T. Harjito, D. Handiyatmo, D. Oktiari, Nuraini, & N. Pramudhiarta, Eds.). https://indonesia.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Population_Exposed_0.pdf
- Payne, C. F. (1999). Contingency plan exercises. *Disaster Prevention and Management*, 8, 111–117.
- Pitt, M., & Goyal, S. (2004). Business continuity planning as a facilities management tool. *Facilities*, 22(3/4), 87–99. <https://doi.org/10.1108/02632770410527824>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson.
- Segovia, F. (2017). *Developing a Framework for Business Continuity Management within Local Government*. <https://ro.uow.edu.au/theses1>
- Sunil Rai, B., Director, J., Jain, S. P., & Mohan, L. (2006). Business Continuity Model: A Reality Check for Banks in India. In *Journal of Internet Banking and Commerce* (Vol. 11, Issue 2). <http://www.arraydev.com/commerce/jibc/>
- Triyani, A., & Setyahuni, S. W. (2023). How Financial Distress Affect The Coping Strategy? Case Of Indonesian MSME's During The Covid-19 Outbreak. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 13(1), 1–17. <https://doi.org/10.22219/jrak.v13i1.22209>
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.