

## ANALISIS KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN (BPKP)

**Retno Setyowati**

*Alumni Program MM STIE Widya Wiwaha Yogyakarta  
Email: retnomardiasmo@gmail.com*

**Muhammad Mathori**

*Prodi Manajemen STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta  
Email: muhammadmathori@yahoo.com*

### **Abstract**

*The purpose of this research is to identify, evaluate, and analyse the range of factors that impact the quality of human resources at the Finance and Development Supervisory Agency (BPKP); as well as past, present, and future efforts in improving said resources. Research and data collection was conducted at the Finance and Development Supervisory Agency main office in Jakarta (BPKP Pusat), as well as its subsidiary at Local Government level in Special Region of Yogyakarta (BPKP DIY Yogyakarta). Data collection comprised of face to face and written interviews with 43 respondents, which includes: First Secretary at BPKP Pusat, Head of BPKP DIY Yogyakarta, 40 BPKP staff members - 27 from BPKP Pusat and 13 from BPKP DIY Yogyakarta, and 1 expert. The main factor that influences the quality of human resources at the Finance and Development Supervisory Agency (BPKP) is the level of capability and competency possessed by staff, in order for them to perform assigned function and duties at maximum capacity. At present efforts to improve this include specialised education and training held at the main Finance and Development Supervisory Agency training centre, as well as sending staff members to higher formal education and other specialised training - both domestically (within Indonesia) and abroad.*

**Keywords:** *Quality, Human Resources*

### **PENDAHULUAN**

Sejarah Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) mengalami perubahan beberapa kali baik nama maupun tugas pokok dan fungsinya. Sebagai Djawatan Akuntan Negara (DAN, 1936) bertugas melakukan penelitian terhadap pembukuan dari berbagai perusahaan dan jawatan tertentu dibawah Thesauri Jendral Kementerian Keuangan. Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 1961 kedudukan DAN langsung dibawah Kementerian Keuangan dan bertugas sebagai akuntan bagi pemerintah. Berdasarkan Keppres Nomor 239

Tahun 1966 DAN berubah menjadi DDKN (Direktorat Djendral Keuangan Negara) yang kemudian dikenal dengan DJPKN (Direktorat Jendral Keuangan Negara) yang bertugas melaksanakan pengawasan seluruh pengawasan anggaran negara. Pada tanggal 30 Mei 1983 berdasarkan Keppres Nomor 31, ditransformasikan menjadi BPKP yang bertanggung jawab kepada Presiden.

Tugas dan fungsi BPKP mengalami perubahan. Kepres Nomor 102 Tahun 2001 dan Perpres Nomor 64 Tahun 2005 Pasal 52

disebutkan bahwa BPKP mempunyai tugas dibidang pengawasan keuangan dan pembangunan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tugas dan fungsi BPKP berubah tidak lagi represif tapi bersifat preventif atau pendampingan. Sesuai arahan Presiden RI tanggal 11 Desember 2006, BPKP melakukan penajaman visi, misi, dan strategi.

Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014 tentang BPKP, Kedudukan, Tugas dan Fungsi serta Susunan Organisasi. BPKP berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden dan dilantik oleh Presiden dengan tugas menyelenggarakan pemerintahan di bidang pengawasan keuangan negara/daerah.

### Keuangan dan Pembangunan.

Reformasi Birokrasi (RB) bagi Kementrian/Lembaga dimulai dengan terbitnya TAP MPR No.XI/1998 dan UU NO.28 tahun 1999 tentang penyelenggaraann negara yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Selanjutnya Presiden menetapkan Peraturan Presiden No. 18 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi sebagai acuan bagi Kementrian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk melakukan reformasi birokrasi yang ditindaklanjuti dengan dengan terbitnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.20 Tahun 2010 tentang *Road Map* RB tahun 2010 – 2014.

Untuk mencapai tujuan Reformasi Birokrasi,

**Tabel 1**

#### **Delapan Area Perubahan dan Tujuan Reformasi Birokrasi**

<b>Area Perubahan</b>	<b>Tujuan Reformasi Birokrasi</b>
1. Manajemen Perubahan ( <i>Mind Set &amp; Culture Set</i> )	1. Pemerintahan yang Bersih dan Bebas KKN
2. Penguatan Pengawasan	
3. Penguatan Akuntabilitas Kinerja	
4. Penataan dan Penguatan Organisasi	2. Efektivitas dan Efisiensi Kegiatan Pemerintahan
5. Penataan SDM Aparatur	
6. Penataan Peraturan Per-UU-an	3. Peningkatan Kualitas Pengambilan Kebijakan
7. Penataan Tatalaksana	
8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	4. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

*Sumber: Mardiasmo (2012)*

Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2014 tentang Peningkatan Sistem Kualitas Pengendalian Intern dan Keandalan Penyelenggaraan Fungsi Pengawasan Intern menugaskan BPKP untuk melakukan pengawasan penerimaan negara/daerah secara efisien dan efektifitas pengeluaran negara/daerah.

Dengan adanya perubahan tersebut, visi BPKP berubah menjadi **Auditor Internal Pemerintah RI Berkelas Dunia untuk Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan**

dilakukan melalui Delapan Area Perubahan dan Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi sehingga diharapkan akan meningkatnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM aparatur yang beintegritas. Delapan Area Perubahan dan Tujuan Reformasi Birokrasi disajikan pada tabel 1.

Pengelolaan SDM aparatur di Indonesia mengalami beberapa kali perubahan. Undang Undang No.8 Tahun 1974 tentang Pokok Pokok Kepegawaian, diubah dengan UU No.43 1999,

dan diperbaiki dengan UU No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

BPKP dipimpin oleh seorang Kepala dan dibantu oleh Sekretaris Utama, 5 Deputi yang membawahi bidangnya (Deputi Bidang Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang

unit-unit Kantor Pusat dan 33 Kantor Perwakilan di seluruh Indonesia. Komposisi Pegawai BPKP Berdasarkan Golongan/Pangkat Per 29 Februari 2016 disajikan pada tabel 2, dan komposisi Auditor BPKP per 29 Februari 2016 disajikan pada tabel 3.

**Tabel 2**  
**Komposisi Pegawai BPKP Berdasarkan Golongan/Pangkat Per 29 Februari 2016**

No.	Golongan	Jumlah	%
1	Pengatur Muda (II/a)	35	0,56
2	Pengatur Muda Tk. I (II/b)	7	0,11
3	Pengatur (II/c)	634	10,06
4	Pengatur Tk.I (II/d)	379	6,01
5	Penata Muda (III/a)	1.198	19,00
6	Penata Muda Tk.I (III/b)	698	11,07
7	Penata (III/c)	432	6,85
8	Penata Tk.I (III/d)	1.582	25,09
9	Pembina (IV/a)	466	7,39
10	Pembina Tk.I (IV/b)	377	5,98
11	Pembina Utama Muda (IV/c)	443	7,03
12	Pembina Utama Madya (IV/d)	43	0,68
13	Pembina Utama (IV/e)	11	0,17
<b>Total</b>		<b>6.305</b>	<b>100,00</b>

Sumber : Lampiran LAP-826/SU02/1/2016 tanggal 15 Maret 2016 tentang Komposisi Pegawai BPKP setelah Rekonsiliasi Data Pegawai Bulan Februari 2016 (sesuai email Sestama BPKP Pusat, Ibu Medyah Indreswari, Phd tgl 13 April 2016)

Perekonomian dan Kemaritiman, Deputi Bidang Pengawasan Instansi Pemerintah Bidang Politik, Hukum, Keamanan, Pembangunan Manusia, dan Kebudayaan, Deputi Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah, Deputi Bidang Akuntan Negara, dan Deputi Bidang Investigasi dan Inspektorat. Selain itu BPKP juga mempunyai 4 unit pusat yaitu Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan (PUSDIKLATWAS), Pusat Penelitian dan Pengembangan Pengawasan, Pusat Informasi Pengawasan, dan Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Auditor.

Guna menunjang tugas pokok dan fungsinya, BPKP memiliki SDM berjumlah 6.305 pegawai (per tanggal 29 Februari 2016) yang tersebar pada

## PERUMUSAN MASALAH

Dengan adanya perubahan fungsi dan tugas pokok serta visi baru BPKP, perlu dilihat apakah SDM yang dimiliki saat ini telah mencapai kualitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan penugasan baru tersebut.

## PERTANYAAN PENELITIAN

SDM merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting selain sumber daya lainnya, seperti uang, metode, peralatan yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya sangat tergantung pengelolaan SDM

**Tabel 3**  
**Komposisi Auditor BPKP**  
**Per 29 Februari 2016**

No	Jabatan Fungsional Auditor	Pria	Wanita	Jumlah
1	Auditor Utama	2	0	2
2	Auditor Madya	547	186	733
3	Auditor Muda	584	314	898
4	Auditor Pertama	297	408	705
5	Auditor Penyelia	284	231	517
6	Auditor Pelaksana Lanjutan	160	43	203
7	Auditor Pelaksana	357	123	480
<b>Total</b>		2.233	1.305	3.538

Sumber : Lampiran LAP-826/SU02/1/2016 tanggal 15 Maret 2016 tentang Komposisi Pegawai BPKP setelah Rekonsiliasi Data Pegawai Bulan Februari 2016 (sesuai email Sestama BPKP Pusat, Ibu Medyah Indreswari, Phd tgl 13 April 2016)

yang baik dan kualitas SDM-nya. Untuk mencapai tujuan dari tugas pokok dan fungsi serta visi BPKP, yang menjadi pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Faktor-faktor apa saja yang menentukan kualitas SDM BPKP untuk mencapai tujuan tersebut diatas.
2. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan BPKP dalam rangka meningkatkan kualitas SDM yang ada saat ini dan di masa yang akan datang.

### TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui faktor-faktor yang menentukan kualitas SDM BPKP, dan
2. Upaya-upaya yang harus dilakukan untuk menentukan kualitas yang dibutuhkan BPKP pada saat ini dan di masa yang akan datang.

### MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan akan bermanfaat untuk memberikan masukan bagi BPKP, ilmu pengetahuan, dan bagi peneliti selanjutnya.

### KERANGKA TEORITIS

#### Arti Penting Pengelolaan SDM

SDM adalah orang yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi (Rivai 2014:7).

Selain itu SDM juga merupakan salah satu unsur masukan (*input*) bersama unsur lainnya yang diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang dan atau jasa.

Organisasi sangat bergantung pada sumber daya yang dimiliki, agar dapat berfungsi secara efektif dan efisien dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya perlu mengintegrasikan manajemen SDM dengan strategi organisasi. Sebagai salah satu faktor penting dalam keberhasilan organisasi, pengelolaan SDM mengalami perubahan paradigma, yang sebelumnya hanya dipandang sebagai faktor produksi, pada saat ini dipandang sebagai *human capital*, sehingga memerlukan orientasi pengelolaan yang lebih luas dan memandangkan unit pengelolaan SDM sebagai *investment center* daripada *cost center*. Perbedaan Orientasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Tradisional dan MSDM Masa ini/Strategik disajikan pada tabel 4.

#### Kualitas SDM

Manusia merupakan salah satu unsur penting yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Namun hanya SDM yang berkualitaslah yang dapat berkontribusi optimal mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

**Tabel 4**  
**Perbedaan Orientasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**  
**Tradisional dan MSDM Masa Kini/Strategik**

Manajemen SDM	Orientasi	
	Tradisional	Masa Kini/Strategik
Orientasi Kerja	Reaktif	Proaktif
Fokus/Penekanan Kerja	Operasional	Strategis
Kondisi Kerja yang ditangani	Stabil	Selalu Berubah
Pembagian Tugas	Ketat	Fleksibel
Orientasi Solusi Masalah	Taktis	Strategis
Pandangan tentang SDM	Biaya	Aset
Pandangan tentang Unit SDM	<i>Cost Centre</i>	<i>Investment Centre</i>

Sumber: Budiharjo, 2004, hal.47

Menurut Gasperz (2001:5) kualitas diartikan segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus menerus. Sedangkan menurut Garvin dan Davis (dalam M.N Nasution, 2015:2) kualitas dihubungkan pada suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia dan tenaga kerja, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau masyarakat.

Ukuran SDM yang berkualitas tergambar dari kompetensi yang dimiliki yaitu semua macam kemampuan, pengetahuan, sifat, motif, dan karakteristik (Rivai, 2014:72) yang pada akhirnya akan menentukan kinerja organisasi.

**Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treat*)**

Dariteori Analisis SWOT, Philip Kotler (2009:51) dan Robinson (2013:156), peneliti mencoba merangkum arti Analisis SWOT. Analisis SWOT adalah alat yang digunakan oleh manajemen dalam menentukan strategi perusahaan/organisasi dengan memperhatikan faktor-faktor lingkungan internal (*Strength, Weakness*) yang ada pada perusahaan/organisasi dan sifatnya dapat dikendalikan oleh perusahaan/organisasi serta memperhatikan faktor-faktor

eksternal yang ada di lingkungan perusahaan/organisasi (*Opportunity, Threat*) dan sifatnya tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan/organisasi.

Menurut Suwarsono (1994:172) analisis SWOT ada empat macam, SWOT Klasik, SWOT empat kuadran, SWOT delapan kuadran, dan SWOT duapuluh empat kuadran. Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis SWOT Klasik. Gambar alur analisis SWOT disajikan pada gambar 1,

**Gambar 1**  
**Analisis SWOT**



Sumber: Alur Renstra Biro Kepegawaian dan Organisasi BPKP 2015-2019

Setelah dilakukan analisis SWOT yang memetakan analisis lingkungan internal dan eksternal, maka organisasi membuat strategi organisasi dengan menggunakan alat bantu Matriks TOWS (*Treat, Opportunity, Weakness,*



*Strength*) yang pertama kali diperkenalkan oleh Heinz Weichrich pada tahun 1982. Alat bantu tersebut diharapkan dapat memfasilitasi para perancang strategi dalam memilih strategi yang pas (Suwarsono, 2008:16). Matriks TOWS disajikan pada tabel 5.

**Tabel 5**  
**Matriks TOWS**

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi (S-O)	Strategi (W-O)
Ancaman (T)	Strategi (S-T)	Strategi (W-T)

Sumber: H. Weichrich dalam Wheelen 2003:231

**Strategi SO (Kekuatan dan Peluang)**, manajemen hendak memanfaatkan kekuatan perusahaan dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang ada. **Strategi WO (Kelemahan dan Peluang)**, manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan yang ada pada perusahaan. **Strategi ST (Kekuatan dan Ancaman)**, manajemen menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman bisnis yang dihadapi. **Strategi WT (Kelemahan dan Ancaman)**, strategi dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman (Suwarsono, 2013:176).

### Analisis Triangulasi

Teori triangulasi menurut Sugiyono (2015:83) dan menurut Burhan (2007:261-264), pada dasarnya adalah sama yaitu menguji keabsahan data dari berbagai teknik pengumpulan data dan dari berbagai sumber data.

Untuk pengumpulan data peneliti dapat menggunakan wawancara mendalam dan observasi partisipatif.

Menurut Burhan, tehnik triangulasi dibagi menjadi empat yaitu triangulasi kejujuran peneliti, triangulasi sumber data, triangulasi metode, dan triangulasi teori. Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis Triangulasi dengan sumber data.

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode *descriptive analysis* yaitu upaya untuk memaparkan, menelaah dan memberikan gambaran serta penjelasan yang komprehensif tentang kondisi yang sebenarnya dari objek yang diteliti sertaditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut perspektif responden.

Dalam penelitian ini data dikumpulkan, dianalisis dan dilengkapi dengan data observasi terbuka, data dokumentasi, serta wawancara mendalam (*in depth interview*) dengan pertanyaan – pertanyaan terbuka.

### Definisi Operasional

Definisi operasional diperlukan agar tidak timbul perbedaan pengertian atau kesalahpahaman makna, sehingga perlu penegasan istilah yang dipakai dalam penelitian. Dalam penelitian ini yang dipakai adalah kualitas, terutama definisi Kualitas SDM. Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi seperti kinerja (*performance*) dan keandalan.

Kemudian definisi SDM menurut Rivai (2014:27) adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi, selain itu SDM merupakan salah satu unsur masukan (*input*) bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode.

Sedangkan pengertian SDM menurut Jackson dan Schuler (Siti Al Fajar: 2015), adalah orang yang berbakat dan bersemangat tinggi yang tersedia bagi organisasi sebagai kontributor potensial untuk menciptakan dan merealisasikan tujuan, misi, serta visi organisasi.

Salah satu unsur terpenting yang menentukan tercapainya tujuan organisasi adalah SDM yang dimiliki oleh organisasi tersebut akan tetapi hanya SDM berkualitaslah yang dapat memberikan kontribusi optimal

mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Ukuran SDM yang berkualitas tergambar dari kompetensi yang dimiliki yaitu semua macam kemampuan, pengetahuan, sifat, motif, dan karakteristik (Rivai, 2014:272) yang akhirnya akan menentukan kinerja organisasi.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi yang digunakan sebagai objek penelitian ini adalah keseluruhan pegawai BPKP, sedangkan sampel ditetapkan dengan metode *purposive sampling*. Wawancara tertulis dilakukan kepada pegawai terpilih di Kantor Pusat BPKP dan Kantor Perwakilan BPKP Yogyakarta. Sedangkan wawancara langsung dilakukan terhadap *Key Person/Pejabat* di Kantor Pusat dan Kantor Perwakilan BPKP Yogyakarta.

### **Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan menyiapkan pedoman wawancara, menyusun pertanyaan wawancara, baik wawancara langsung maupun tertulis serta melakukan sendiri wawancara tersebut.

### **Metode Pengumpulan Data**

Pendekatan yang dipilih dengan menggunakan studi kasus pada BPKP, yang memiliki perwakilan di 33 provinsi di seluruh Indonesia.

Dalam penelitian ini data yang terkumpul selanjutnya diolah, kemudian disajikan dalam susunan yang baik dan rapi. Tahap-tahap pengumpulan data tersebut adalah:

#### **a. Reduksi Data**

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas.

#### **b. Penyajian Data**

Penyajian bisa dilakukan dalam uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan

untuk menyajikan data adalah dengan teks yang bersifat naratif.

#### **c. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi**

Kesimpulan yang dikemukakan akan menjadi kesimpulan yang kredibel jika pada tahap penyajian data didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten oleh peneliti (Sugiyono, 2015: 92-99).

## **ANALISIS DATA, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Data dikumpulkan dengan metode wawancara langsung dan wawancara tertulis kepada 43 orang responden, terdiri dari 42 responden pegawai BPKP dan mantan Kepala BPKP periode 2010 – 2014 sebagai pendapat ahli.

Wawancara langsung dilakukan kepada dua responden yaitu Sestama BPKP Pusat dan Kepala Perwakilan Provinsi DIY didampingi oleh Kepala Biro Kepegawaian. Wawancara tertulis dilakukan terhadap 40 orang responden auditor madya dan auditor muda BPKP yang terdiri: 27 orang responden BPKP Pusat yang diwakili 13 orang responden Deputi Akuntan Negara (32,5%), 14 orang responden Deputi Investigasi (35%), dan 13 orang responden BPKP Perwakilan Yogyakarta yang diwakili 7 orang responden Bidang Akuntan Negara (17,5%), 5 orang responden dari Bidang Investigasi (12,5%) dan 1 orang responden Bidang Pengawasan Instansi Pemerintah Pusat (PIPP) (2,5%).

Data yang telah terkumpul selanjutnya diolah kemudian disusun dengan baik dan rapi. Wawancara langsung disajikan dalam bentuk transkrip berupa Hasil Wawancara dengan Sekretaris Utama BPKP Pusat dan Hasil Wawancara dengan Kepala Perwakilan BPKP Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, sedangkan wawancara tertulis disajikan dalam bentuk ringkasan.

### **Hasil Penelitian**

Hasil wawancara langsung dengan Sekretaris Utama BPKP periode jabatan Februari

2013 sampai saat penulisan dan Kepala Perwakilan BPKP D.I. Yogyakarta periode Oktober 2013 sampai saat penulisan, mengemukakan bahwa faktor-faktor yang menentukan kualitas SDM untuk mencapai visi dan misi BPKP adalah kompetensi pengetahuan yang dimiliki oleh setiap pegawai, dan BPKP telah memberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi serta menerapkannya dalam melaksanakan tugas.

Sedangkan dalam wawancara tertulis, penulis telah menyiapkan 9 daftar pertanyaan yang diajukan kepada 40 responden, yaitu:

- a. Apakah kompetensi yang Bapak/Ibu miliki saat ini telah memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas pengawasan di BPKP pada saat ini dan pada masa yang akan datang?
- b. Kompetensi apa saja yang saat ini penting untuk dimiliki seorang Auditor di BPKP? Mohon dapat diberikan penjelasan.
- c. Mohon dapat diberikan penjelasan, apakah perlu dibedakan antara kompetensi yang dibutuhkan oleh Auditor untuk tugas pengawasan *assurance*, dengan tugas pengawasan *consulting*?
- d. Kompetensi apa saja yang perlu dan wajib dimiliki oleh seorang Auditor di BPKP sesuai Perpres Nomor 192/2014 tentang BPKP?
- e. Mohon dapat diberikan penjelasan, apakah kompetensi yang telah dimiliki oleh Auditor BPKP selama ini dapat mendukung pencapaian misi dan visi BPKP sesuai mandat baru BPKP dalam Perpres Nomor 192/2014 tentang BPKP?
- f. Menurut Bapak/Ibu, apakah BPKP saat ini sudah memberikan kesempatan yang luas kepada para Auditor untuk meningkatkan kompetensinya?
- g. Apakah BPKP sudah memberikan kesempatan kepada Auditornya untuk menerapkan kompetensi yang dimilikinya dalam penugasan?

- h. Mohon dapat dijelaskan, apakah ada hambatan yang dialami selama ini dalam proses peningkatan kompetensi di BPKP?
- i. Mohon sekiranya Bapak/Ibu dapat memberikan masukan, saran atau rekomendasi untuk meningkatkan kompetensi Auditor BPKP pada masa yang akan datang.

Dari hasil wawancara tertulis tersebut, kemudian dirangkum dan dipilih hal-hal pokok yang dianggap penting (jawaban terbanyak) dan hasilnya sebagai berikut:

- a. Dari 40 orang responden tersebut, sebanyak 8 orang responden (20%) menyatakan bahwa kompetensi yang dimiliki belum memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas pengawasan di BPKP pada saat ini dan masa yang akan datang, sedangkan sebanyak 32 orang responden (80%) menyatakan sudah memadai.
- b. Sedangkan atas pertanyaan mengenai kompetensi apa saja yang saat ini penting untuk dimiliki seorang auditor di BPKP, responden memberikan jawaban yang beragam, yaitu:
  - GCG: 8 orang responden
  - Manajemen Risiko: 12 orang responden
  - *Auditing*: 22 orang responden
  - Pengadaan barang dan jasa: 7 orang responden
  - *Consulting/Konsultasi*: 4 orang responden
  - IT: 17 orang responden
  - Penyusunan *Corporate Plan*, Audit berbasis Risiko, Manajemen dengan Sistem Informasi, Perpajakan, *Project Management*, Kebijakan Publik, *Asset Tracking*, Rekomendasi Strategis, Statistik, Sistem Akuntansi Berbasis Komputer, Audit Klaim, BLUD: masing-masing 1 orang responden
  - *Soft skill/Public Speaking/Ilmu Komunikasi*: 9 orang responden



- Manajemen Keuangan dan SDM/Keuangan: 2 orang responden
- Ilmu Hukum/Peraturan Hukum: 16 orang responden
- Kemampuan atas Evaluasi: 4 orang responden
- Bahasa Asing: 2 orang responden
- Pengendalian Intern: 5 orang responden
- SAKIP: 2 orang responden
- Tata Kelola Keuangan Pemerintah/Negara: 4 orang responden
- Akuntansi: 11 orang responden
- SPIP: 4 orang responden
- *Forensic Accounting/Auditing*: 5 orang responden
- Review Penugasan/Analisis Jabatan: 2 orang responden
- *Fraud Control Plan*: 2 orang responden

Masing-masing responden menjawab antara satu sampai dengan enam kompetensi, serta satu orang responden menjawab sudah memadai.

Dari beberapa kompetensi tersebut, maka 5 besar kompetensi yang menjadi perhatian penulis adalah sebagai berikut:

1. *Auditing*,
  2. IT,
  3. Ilmu Hukum/Peraturan Hukum,
  4. Manajemen Risiko, dan
  5. Akuntansi.
- c. Lebih lanjut hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 40 orang responden tersebut, sebanyak 10 orang responden (25%) menyatakan bahwa perlu dibedakan antara kompetensi yang dibutuhkan oleh Auditor untuk tugas pengawasan *assurance* dengan tugas pengawasan *consulting*, sedangkan sebanyak 30 orang responden (75%) menyatakan tidak perlu dibedakan.
- d. Kemudian atas pertanyaan mengenai kompetensi apa saja yang perlu dan wajib dimiliki oleh seorang auditor di BPKP sesuai Perpres Nomor 192/2014 tentang BPKP,

responden kembali memberikan jawaban yang beragam, yaitu:

- Ilmu Audit/*Auditing*: 29 orang responden
- Kompetensi lain berkaitan dengan penugasan: 2 orang responden
- Pengadaan barang dan jasa: 10 orang responden
- IT: 8 orang responden
- Manajemen Risiko: 17 orang responden
- Penyusunan *Corporate Plan*: 2 orang responden
- Audit berbasis Risiko, Manajemen dengan Sistem Informasi, Keuangan, Bahasa Inggris, Bidang *Assurance*, Kebijakan Publik, Perencanaan Pembangunan, SAKIP, Evaluasi, ToT, PKKN, SosPAK, ESQ, Tipikor, *Money laundry*, Ilmu Ekonomi Makro: masing-masing 1 orang responden
- GCG: 9 orang responden
- *Soft Skill*/Teknik Wawancara/*Personal Skill*/Komunikasi: 11 orang responden
- Pengendalian Internal: 5 orang responden
- Tata Kelola Pemerintahan/*Corporate*: 9 orang responden
- Pengawasan/Audit Investigatif: 3 orang responden
- Konsultasi Manajemen: 3 orang responden
- Akuntansi: 14 orang responden
- Pengantar Ilmu Hukum: 9 orang responden
- SPIP: 7 orang responden
- *Asset Tracking*/Manajemen Aset: 6 orang responden
- *Fraud*/Forensik: 9 orang responden
- Keuangan: 2 orang responden
- Audit Klaim: 2 orang responden
- SIA: 2 orang responden
- Strategi Pengawasan: 1 responden

Dari beberapa kompetensi tersebut, maka 5 besar kompetensi yang menjadi perhatian penulis adalah sebagai berikut:

1. *Auditing*,
  2. Manajemen Risiko,
  3. Akuntansi,
  4. Soft Skill/Komunikasi, dan
  5. Pengadaan Barang dan Jasa.
- e. Selanjutnya hasil wawancara menunjukkan bahwa dari 40 orang responden tersebut, sebanyak 3 orang responden (7,50%) menyatakan bahwa kompetensi yang telah dimiliki oleh Auditor BPKP selama ini belum dapat mendukung pencapaian visi dan misi BPKP, sedangkan sebanyak 9 orang responden (22,50%) menyatakan sudah dapat mendukung pencapaian Visi dan Misi BPKP, namun perlu adanya peningkatan atau tambahan kemampuan, dan sebanyak 28 orang responden (70%) menyatakan sudah dapat mendukung pencapaian Visi dan Misi BPKP tersebut.
- f. Kemudian atas pertanyaan apakah menurut responden BPKP saat ini sudah memberikan kesempatan yang luas kepada para Auditor untuk meningkatkan kompetensinya, dari 40 orang responden tersebut sebanyak 6 orang responden (15%) menyatakan belum, sedangkan sebanyak 34 orang responden (85%) menyatakan sudah.
- g. Sedangkan atas pertanyaan apakah menurut responden BPKP sudah memberikan kesempatan kepada Auditornya untuk menerapkan kompetensi yang dimiliki dalam penugasan, dari 40 orang responden tersebut hanya 1 orang responden (2,50%) menyatakan belum, sedangkan sebanyak 39 orang responden (97,50%) menyatakan sudah.
- h. Selanjutnya atas pertanyaan apakah menurut responden ada hambatan yang dialami selama ini dalam proses peningkatan kompetensi di BPKP, dari 40 orang responden tersebut sebanyak 3 orang responden (7,50%) menyatakan tidak ada, sedangkan sebanyak 37 orang responden (92,50%) menyatakan ada. Penjelasan atas responden yang menyatakan ada hambatan tersebut adalah:
- Anggaran yang terbatas: 12 orang responden
  - Kurangnya diklat: 4 orang responden
  - Jumlah peserta diklat yang terbatas: 19 orang responden
  - Kurangnya seminar, peserta diklat kadang tidak sesuai sasaran tujuan diklat, pengakuan diklat di luar tidak pasti, persyaratan perjenjangan agak diperberat, gap usia pegawai lama dengan baru, kemampuan dan kemauan pegawai beragam, database diklat pegawai tidak ada: masing-masing 1 orang responden
  - Biaya seminar di luar mahal: 2 orang responden
  - Waktu diklat bersamaan dengan tugas: 3 orang responden
  - Kesempatan diklat tidak merata: 4 orang responden
  - Penugasan pegawai yang belum kompeten: 2 orang responden
  - Kurang pengetahuan IT: 5 orang responden
  - Perijinan untuk pendidikan biaya pribadi sulit: 2 orang responden
- Dari beberapa hambatan tersebut diatas, 4 hambatan utama yang menjadi perhatian penulis adalah sebagai berikut:
1. Jumlah peserta diklat yang terbatas,
  2. Anggaran yang terbatas,
  3. Kurangnya pengetahuan IT, dan
  4. Kesempatan diklat yang tidak merata.
- i. Sebagai bagian akhir wawancara, maka ditanyakan kepada responden masukan, saran, atau rekomendasi untuk meningkatkan kompetensi Auditor pada masa yang akan datang, responden juga memberikan jawaban yang beragam, yaitu:
- Pengadaan diklat di kantor pusat: 2 orang responden

- Tingkatkan kualitas dan kuantitas diklat: 11 orang responden
  - Beri motivasi ke pegawai, pertimbangkan sertifikasi di luar anggaran untuk diakui, *in house training*, studi banding, karya ilmiah, buat modul online, ijin pegawai ikut sertifikasi tanpa harus diklat, permudah persyaratan untuk mengikuti perjenjangan jabatan atau pendidikan, Adakan diklat pengendali mutu, tingkatkan kesempatan auditor ikut sertifikasi, uji auditor yang telah mengikuti diklat, perbaiki pola pengiriman peserta diklat dari luar Jawa, tinjau ulang program perputaran antarbidang, perbaiki strategi, meningkatkan kompetensi kebijakan publik, adanya narasumber yang ahli dalam diklat, tugas belajar tidak memandang usia, tingkatkan kualitas kepegawaian (*database*, diklat), wajibkan auditor memiliki sertifikasi khusus: masing-masing 1 orang responden
  - Adakan diklat berkaitan dengan akhlak dan perilaku: 2 orang responden
  - Pimpinan terapkan kompetensi sesuai dengan bidangnya: 2 orang responden
  - Jadwalkan diklat kompetensi wajib secara periodik: 2 orang responden
  - Analisis peningkatan kompetensi yang dibutuhkan (*mapping*): 10 orang responden
  - Susun program pengembangan pegawai yang jelas dan transparan: 7 orang responden
  - Kembalikan peran BPKP sebagai auditor dengan nyata/secara tegas: 2 orang responden
  - Tambah kuota diklat: 6 orang responden
  - Perbanyak program pelatihan mandiri: 4 orang responden
  - Insentif khusus: 2 orang responden
  - Ratakan kesempatan pegawai untuk diklat: 2 orang responden
  - Tingkatkan anggaran untuk pengembangan SDM: 7 orang responden
  - Wajibkan peserta mengajar materi diklat ke unit kerja: 2 orang responden
  - Pusdiklat membuka cabang di perwakilan: 2 orang responden
- Masing-masing responden menjawab antara satu sampai dengan empat masukan, saran, atau rekomendasi.
- Dari beberapa masukan, saran, atau rekomendasi tersebut diatas, maka 5 hal yang menjadi perhatian penulis adalah sebagai berikut:
1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas diklat
  2. Melakukan analisa peningkatan kompetensi yang dibutuhkan (*mapping*)
  3. Menyusun program pengembangan pegawai yang jelas dan transparan
  4. Menambah kuota diklat
  5. Meningkatkan anggaran untuk pengembangan SDM.

## **PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil wawancara secara langsung dan tertulis, diketahui bahwa faktor-faktor yang menentukan kualitas SDM di BPKP adalah:

1. Memadainya kompetensi pegawai untuk mendukung pelaksanaan tugas pengawasan
2. Kompetensi tersebut diantaranya adalah: *Auditing*, IT, Ilmu Hukum/Peraturan Hukum, Manajemen Risiko, Akuntansi, Manajemen Risiko, *Soft Skill*/Komunikasi, dan Pengadaan Barang dan Jasa
3. Memadainya kuantitas dan kualitas pelatihan/diklat/seminar yang tentu saja dibarengi dengan anggaran yang juga memadai.

Upaya-upaya yang telah dilakukan oleh BPKP agar mempunyai SDM yang berkualitas dimulai dari perekrutan pegawai. Pegawai yang tidak dari STAN tetapi dari lembaga pendidikan

lain ataupun universitas, BPKP memberikan ketentuan bahwa lembaga pendidikan atau universitas tersebut minimal mempunyai tingkat akreditasi B. Untuk meningkatkan kualitas SDMnya, BPKP telah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, baik yang dikirim oleh BPKP maupun dengan biaya sendiri ke lembaga/universitas dalam negeri maupun luar negeri yang sesuai dengan ketentuan/persyaratan yang telah ditetapkan oleh BPKP bahwa lembaga/universitas tersebut mempunyai akreditasi minimal B. Apabila dalam penugasan baru tidak sesuai dengan kompetensi pengetahuan pegawai yang dimiliki, maka BPKP membuka kelas khusus dalam diklat untuk menunjang penugasan baru tersebut. Pegawai yang telah selesai tugas belajar baik di dalam negeri maupun di luar negeri, diberi kesempatan untuk dapat langsung mengaplikasikan ilmunya pada unit kerjanya.

Sedangkan upaya-upaya selain diatas, yang telah dilakukan untuk memenuhi kualitas yang dibutuhkan BPKP pada saat ini dan masa yang akan datang adalah:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas diklat,
2. Melakukan analisis peningkatan kompetensi yang dibutuhkan (*mapping*),
3. Melakukan penyusunan program pengembangan pegawai yang jelas dan transparan, dan
4. Pemberian *reward* dan *punishment*.

*Reward*: BPKP mengadakan malam apresiasi untuk memberikan penghargaan bagi pegawai yang mempunyai prestasi dalam bidang akademik dan non akademik. Penghargaan akademik berupa bantuan dana untuk biaya kursus yang mendukung pendidikan yang lebih tinggi, *annual fee* untuk program *Certified Fraud Examiner* (CFE) sebesar 50% kepada pegawai yang bersangkutan. Untuk Penghargaan non akademik BPKP memberikan penghargaan dalam bentuk sertifikasi, promosi jabatan misalnya Eselon IV naik ke Eselon III, mutasi ditempat yang lebih baik misalnya mutasi dari

Luar Jawa ke pulau Jawa, untuk Kepala Perwakilan (Kaper) dipindahkan ke tempat yang lebih baik.

*Punishment*: BPKP memberikan peringatan terhadap pegawai baik dari sisi kompetensi maupun non kompetensi. Untuk peringatan pegawai dari sisi kompetensi yaitu bagi Pegawai yang tidak mencapai kredit yang telah ditentukan, pegawai tersebut tidak boleh melaksanakan tugasnya sampai dia memperbaiki diri. Contoh seorang auditor apabila tidak dapat melakukan tugasnya dengan baik maka dia tidak boleh mengaudit dalam beberapa waktu sampai dia memperbaiki diri. Untuk pegawai yang tidak mau mengembangkan kompetensi yang dimiliki, maka Pegawai tersebut tidak akan mendapat kesempatan untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Pegawai tersebut juga tidak akan diberi kesempatan untuk promosi atau mutasi ke tempat yang lebih baik. Peringatan pegawai dari sisi non kompetensi yaitu Pegawai yang tidak memiliki disiplin dalam bekerja, contoh pegawai yang tidak masuk selama 15 hari kerja akan mendapat surat teguran, apabila tidak masuk selama lebih dari 30 hari kerja akan mendapat hukuman disiplin bahkan pegawai tersebut dapat dinonaktifkan dalam tugas.

Ukuran kualitas SDM BPKP adalah:

- a. Hasil yang diberikan oleh para auditor baik secara individu maupun tim, yang kemudian dianalisis dan disimpulkan sehingga akan memberikan rekomendasi. Rekomendasi yang cacat menunjukkan bahwa kualitas orang tersebut tidak baik.
- b. Feedback dari stakeholder. Kepuasan *stakeholder* menunjukkan kualitas SDM BPKP yang baik.
- c. SKP (Standard Kinerja Pegawai) yang dapat diketahui setiap tahun, dan
- d. Penilaian 360 derajat. Yaitu penilaian oleh atasan, kolega, dan bawahan (jika mempunyai). Mereka harus mengisi kuisisioner melalui online dan dikirimkan ke Biro Kepegawaian BPKP.

Kemudian berdasarkan hasil wawancara lisan dan tertulis, setelah dirangkum dan dipilih hal-hal pokok yang dianggap penting (jawaban terbanyak), penulis menggunakan data tersebut sebagai acuan dalam pembuatan *Strength* dan *Weakness* dalam analisis SWOT. Analisis SWOT atas Hasil Penelitian disajikan pada gambar 2.

Gambar 2  
Analisis SWOT atas Hasil Penelitian



Kekuatan/*Strength* (S) yang dimiliki oleh BPKP saat ini adalah:

1. Kompetensi yang sudah memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas,
2. Adanya kesempatan yang diberikan oleh pimpinan BPKP kepada seluruh pegawai untuk meningkatkan kompetensinya baik dikirim oleh BPKP atau biaya sendiri, dan
3. BPKP juga memberikan kesempatan bagi pegawai BPKP untuk menerapkan kompetensi yang telah dimiliki.

Sedangkan Kelemahan/*Weakness* (W) yang masih dirasakan oleh pegawai BPKP adalah:

1. Jumlah peserta diklat yang terbatas,
2. Anggaran diklat yang terbatas,
3. Kurangnya pengetahuan IT yang dimiliki oleh pegawai BPKP, dan
4. Kesempatan mengikuti diklat yang kurang merata.

Sedangkan Peluang/*Opportunity* (O) yang ada adalah:

1. IT, dan
2. Adanya *feedback* dari *stakeholder*.

Sedangkan Ancaman/*Threat* (T) yang ada adalah:

1. *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2015,
2. Peraturan Presiden No. 192 Tahun 2014 tentang BPKP,
3. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), dan
4. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2014 tentang Peningkatan Kualitas Sistem Pengendalian Intern dan Keandalan Penyelenggaraan Fungsi Pengawasan Intern dalam rangka Mewujudkan Kesejahteraan Rakyat.

Berdasarkan analisis SWOT tersebut, maka strategi yang harus dilakukan oleh BPKP adalah:

### 1. Strategi S-O

- a. Memanfaatkan IT secara luas, sehingga masyarakat dapat mengakses semua informasi yang ada di BPKP bahkan dapat diakses secara internasional.
- b. *Feedback stakeholder* merupakan salah satu tolak ukur dalam kualitas SDM di BPKP. Tingkat kepuasan dari stakeholder menunjukkan kinerja riil pegawai, apabila *stakeholder* merasa tidak puas berarti kinerja pegawai tidak baik. Berarti pula kualitas SDM di BPKP tidak baik. Untuk itu peningkatan kompetensi perlu diadakan secara berkala setiap tahunnya dan berkelanjutan.

### 2. Strategi S-T

- a. Dalam strategi ini, pertama-tama yang harus dilakukan oleh BPKP adalah mensosialisasikan tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025, Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014 tentang BPKP, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), dan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2014 tentang Peningkatan Kualitas Sistem Pengendalian Intern dan Keandalan Penyelenggaraan



Fungsi Pengawasan Intern dalam rangka Mewujudkan Kesejahteraan Rakyat kepada seluruh pegawai BPKP agar pegawai dapat memahami perlunya peningkatan kompetensi yang telah dimiliki untuk dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan peraturan perundangan.

- b. Peningkatan kompetensi pegawai BPKP tidak hanya peningkatan kemampuan *hard skill*-nya tapi juga *soft skill*-nya.

#### **Hard Skill**

1. Meningkatkan kuantitas pendidikan formal, yaitu mengirimkan pegawai ke pendidikan lebih lanjut misalnya ke jenjang S1, S2 dan S3 baik di dalam maupun luar negeri sesuai dengan ketentuan yang ada di BPKP.
2. Mempermudah pegawai mengikuti program pendidikan non formal antara lain melalui pendidikan sertifikasi baik di dalam pusdiklat BPKP maupun pelatihan di luar Pusdiklat BPKP.
3. Memberikan kesempatan dan mempermudah kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan secara mandiri (PPM/Program Pelatihan Mandiri).

#### **Soft Skill**

1. Memberikan pendidikan kepada pegawai mengenai attitude.
2. Meningkatkan kemampuan komunikasi.
3. Meningkatkan ketakwaan.
4. Budaya kerja yang diakhiri dengan penandatanganan Pakta Integritas untuk meningkatkan integritas seluruh insan BPKP dilakukan tidak hanya satu kali dalam satu tahun (berkala) dan secara berkelanjutan.

### **3. Strategi W-O**

- a. Salah satu syarat dalam rekrutmen pegawai adalah mencantumkan pemahaman dan kemampuan penerapan IT.
- b. Memperkuat *teamwork*.
- c. Menambahkan IT dalam salah satu materi diklat di Pusdiklat BPKP.

### **4. Strategi W-T**

- a. Dalam strategi ini pegawai yang dikirim untuk mengikuti diklat harus benar-benar sesuai dengan materi diklat yang diadakan.
- b. Mengutamakan junior yang lebih potensial untuk mengikuti diklat.
- c. Diklat yang akan diadakan disesuaikan dengan peraturan perundangan yang ada.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Dari hasil penelitian tentang kualitas SDM di BPKP, maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor yang menentukan kualitas SDM untuk mencapai visi dan misi BPKP adalah kompetensi yang dimiliki pegawai. Kompetensi tersebut adalah: *Auditing*, IT, Ilmu Hukum/Peraturan Hukum, Manajemen Risiko, Akuntansi, *Soft Skill* (Komunikasi, *Attitude*, Akhlak), dan Pengadaan Barang dan Jasa. Selain itu, faktor lainnya adalah kuantitas dan kualitas pelatihan/diklat/seminar serta didukung adanya anggaran yang memadai.

Upaya-upaya yang telah dilakukan oleh BPKP agar mempunyai SDM yang berkualitas dimulai dari perekrutan pegawai. Calon pegawaidari STAN dan pegawai non STAN/dari lembaga pendidikan lain ataupun universitas, BPKP memberikan ketentuan bahwa lembaga pendidikan ataupun universitas tersebut minimal mempunyai tingkat akreditasi B. Selain itu, BPKP juga memberikan kesempatan kepada Pegawai BPKP untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, baik yang dikirim sendiri oleh BPKP maupun dengan biaya sendiri ke lembaga/universitas dalam negeri maupun luar negeri yang sesuai dengan ketentuan/persyaratan yang telah ditetapkan oleh BPKP yaitu harus mempunyai akreditasi minimal B dan juga melalui program diklat di Pusdiklat BPKP. Apabila dalam penugasan baru tidak sesuai dengan kompetensi pegawai yang dimiliki, maka BPKP membuka kelas baru dalam diklat untuk menunjang penugasan baru tersebut. Pegawai yang telah selesai tugas belajar baik di dalam negeri maupun di luar negeri,

diberi kesempatan untuk dapat langsung mengaplikasikan ilmunya pada unit kerjanya.

Upaya lain yang dilakukan oleh BPKP adalah meningkatkan kualitas dan kuantitas diklat, melakukan analisis peningkatan kompetensi yang dibutuhkan (*mapping*), melakukan penyusunan program pengembangan pegawai yang jelas dan transparan. Disamping itu BPKP juga memberikan *reward* bagi pegawai yang berprestasi secara akademik dan non akademik dan memberikan *punishment* bagi pegawai dalam hal kompetensi dan non kompetensi.

Beberapa hambatan yang dialami oleh pegawai BPKP dalam peningkatan kompetensi SDM antara lain: Jumlah anggaran yang terbatas, jumlah peserta diklat yang terbatas, kurangnya pengetahuan IT yang dimiliki oleh beberapa pegawai dan kesempatan diklat pegawai yang tidak merata.

### **Saran**

Dengan memperhatikan hasil penelitian serta pembahasannya, maka beberapa saran yang dapat digunakan oleh BPKP adalah:

1. *Update mapping* yang sudah ada secara berkala dan mudah diakses oleh seluruh pegawai agar dapat mengetahui kompetensi yang sudah dimiliki dan yang perlu ditingkatkan dan/atau ditambah.
2. Dilakukan peningkatan *Hard Skill* pegawai:
  - a. Mempermudah pegawai untuk meningkatkan pendidikan agar sesuai dengan kompetensi yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya baik yang formal maupun nonformal baik yang memperoleh beasiswa maupun dengan biaya sendiri.

- b. Bagi pegawai yang melanjutkan pendidikan secara mandiri (PPM/ Program Pelatihan Mandiri) dan yang telah sesuai dengan tingkat akreditasi yang ditentukan oleh BPKP agar diberikan kemudahan dalam penyetaraan pendidikannya.
  - c. *Knowledge Sharing*  
Bagi pegawai baik dari pusat maupun daerah yang telah mengikuti pendidikan ataupun pelatihan “wajib” membagikan ilmunya kepada pegawai lainnya karena adanya keterbatasan biaya dan kuota yang kurang.
  - d. Untuk mengatasi keterbatasan biaya dan jarak yang jauh serta kuota yang tidak memadai, akan lebih baik diadakan pendidikan jarak jauh (*e-learning*) sehingga dengan mudah dapat diakses oleh setiap pegawai. Dan diikuti dengan adanya ujian online.
  - e. Pelatihan regional yang menyeluruh di semua Provinsi untuk meminimalkan biaya pelatihan dan penghematan waktu.
3. Dilakukan peningkatan *Soft Skill* pegawai antara lain:
- a. Memberikan pendidikan kepada pegawai mengenai *attitude*.
  - b. Meningkatkan kemampuan komunikasi.
  - c. Meningkatkan ketakwaan.
  - d. Pembinaan *soft skill* sebaiknya dilakukan beberapa kali dalam satu tahun dan berkelanjutan.

---

### **DAFTAR PUSTAKA**

Barney, J. B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, dalam *Journal of Management*, Vol.17, No.1, hlm. 99-121.

Budiharjo, Andreas (2004), Hubungan antara Strategi Bisnis dan Strategi SDM dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan, *Usahawan* No. 03, Th XXXIII, hal 46-52, Maret.

- Bungin, Burhan (2007), *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta: Prenada Media Grup.
- Creswell, John. W. (2015), *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Conner, J. and Ulrich (1996), *Human Resources Roles: Creating Value, not Rhetoric Human Resources Planning*, 19(3):38-49.
- D. Hunger and T. Wheelen (2003), *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: ANDI
- Gaspersz, Vincent (2001), *Total Quality Management*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2014 tentang Peningkatan Kualitas Sistem Pengendalian Intern dan Keandalan Penyelenggaraan Fungsi Pengawasan Intern dalam rangka Mewujudkan Kesejahteraan Rakyat.
- Lampiran LAP-826/SU02/1/2016 tanggal 15 Maret 2016. 2016. Komposisi Pegawai BPKP setelah Rekonsiliasi Data Pegawai Bulan Februari 2016 (sesuai email Sestama BPKP Pusat, Ibu Medyah Indreswari, Phd tgl 13 April 2016).
- Mardiasmo (2012), *Mengawal Pelaksanaan Reformasi Birokrasi: Refleksi dan Tantangan ke Depan*, Kuliah Umum Ketua TQA Reformasi Birokrasi Nasional Sesi IX, Kantor Wakil Presiden RI. Jakarta: TQA RBN.
- Nasution, M.N. (2015), *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 192 Tahun 2014 tentang Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025.
- P. Kotler and K. Keller (2009), *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal (2014), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robinson Richard (2013), *Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono (2015), *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV Alfabeta.
- Suwarsono Muhammad (2013), *Manajemen Strategik: Konsep dan Alat Analisis*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Suwarsono Muhammad (2008), *Matriks dan Skenario dalam Strategi*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Tarigan, T. Dan Wahyu Meiranto (2011), *Analisa Pengaruh Intelektual Capital Terhadap Kinerja Perusahaan Sektor Farmasi yang Terdaftar di BEI Tahun 2006-2010*. Website <http://eprints.undip.ac.id>. Diakses tanggal 22 April 2016, pukul 10.00 WIB
- Undang Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok Pokok Kepegawaian.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2016), *Situs Resmi BPKP 2016*. Diambil dari website <http://www.bpkp.go.id>. Diakses tanggal 21 April 2016, pukul 10.00 WIB
- Kemenpan RB. (2013), *Perbedaan Substansi Antara UU Pokok-Pokok Kepegawaian Dengan RUU ASN* diakses dari website <http://www.kopertis12.or.id>, Diakses tanggal 21 April 2016, pukul 11.00 WIB
- Hasan (2013), *Kelebihan dan Kekurangan Metode Wawancara dalam Penelitian*. <http://www.masterjurnal.com/kelebihan-dan-kekurangan-metode-wawancara-dalam-penelitian/>. Diakses tanggal 24 April 2016, pukul 10.00 WIB