JRPA - Journal of Regional Public Administration
ISSN Print: 2584-7736; ISSN Online: 2774-8944
Volume 8, No. 2, Desember 2023

https://ejournal.unsap.ac.id/index.php/jrpa

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KOMPETENSI PEMERIKSA DI BPK RI PERWAKILAN PROVINSI JAWA BARAT

Muhammad Indra Yanuar Aditya*[1], Teni Listiani[2], Sait Abdullah[3]
[1,] BPK Perwakilan Provinsi Jawa Barat
[2,3] Politeknik STIA LAN Bandung

Article Info

Article history:
Received Nov 12, 2023
Revised Des 15, 2023
Accepted Des 23, 2023

Keywords:
Policy Implementation
Competency
Auditors

ABSTRACT

This research examines about the implementation of auditor competence assessment policy at the Audit Board of the Republik of Indonesia (BPK) to assess the competence of auditors in conducting audit that produce high quality and provide recommendations for the managements and accountability of state finances in achieving national goals. The objectives of this research are to analyzing the implementation of auditor competence assessments policy at the Representative Office in West Java, analyzing the factors that support and hinder the implementation and provide an alternative implementation model for improving the success of the auditor competence assessment policy implementation. The research approach used is a qualitative approach with data collection techniques including observation, interviews, and secondary data and the data validity is tested through source triangulation. The results of the research show that there are factors that hinder the implementation, including the limited number of classes used for role training, the timing of role training that may not be suitable, and the lack of understanding between examiners and auditors in explaining audit experiences. These hindering factors can be addressed through the utilization of digital media like online classes and involving senior auditors as a mentor for the examination team to explain the alternative audit procedures.

Copyright © 2023 JRPA. *All rights reserved.*

Corresponding Author:
M. Indra Yanuar Aditya
BPK Perwakilan Provinsi Jawa Barat
Email: indraaditya@icloud.com

1. INTRODUCTION

Peran dan kedudukan BPK sebagai lembaga negara yang mendorong pengelolaan keuangan negara dalam pencapaian tujuan negara serta pelaksanaan tugas dan wewenangnya menjadi landasan pemikiran dalam penyusunan Renstra BPK 2020 – 2024. Pengembangan pengelolaan SDM di BPK dalam periode Renstra 2020 – 2024 lebih terfokus pada pengembangan talent pool yang memiliki tujuan untuk meningkatkan efektivitas dalam membentuk kompetensi pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi kepada BPK sesuai dengan keahlian, potensi dan talenta yang dimiliki oleh masing-masing pemeriksa.

Semakin tingginya tuntutan masyarakat akan perlunya pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta lingkup dan dimensi pekerjaan yang semakin kompleks menuntut SDM BPK agar memiliki kompetensi yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan adanya tuntutan masyarakat dan kompleksitas pekerjaan tersebut, pada tahun 2009 Sekretaris Jenderal BPK RI mengeluarkan Keputusan Sekretaris Jenderal Nomor 380/K/X-XIII.2/10/2009 tentang Standar Kompetensi Perilaku Pegawai Badan Pemeriksa Keuangan dan Keputusan yang mengatur tentang pedoman perencanaan, perekrutan, pengangkatan, penempatan, pengembangan dan pemberhentian pegawai BPK serta sebagai dasar dalam pelaksanaan pengukuran kompetensi perilaku pegawai BPK. Dalam menilai kompetensi pegawai sesuai dengan Keputusan Sekretaris Jenderal tersebut, pada tahun 2010 Badan Pemeriksa Keuangan membentuk Assessment Center dan pada tahun 2011 menerbitkan Keputusan Sekretaris Jenderal Nomor 226/K/X-XIII.2/4/2011 tentang Pedoman Penyelenggaraan Assessment Center Pegawai Badan Pemeriksa Keuangan. Assessment Center sendiri merupakan suatu metode yang terstandar guna menilai/mengukur kompetensi dan memprediksi keberhasilan seseorang dalam suatu jabatan melalui beberapa simulasi/alat ukur berdasarkan standar kompetensi jabatan yang dilakukan oleh beberapa orang Assessor dan diikuti oleh beberapa Assessee. Pada tahun 2012, Sekretaris Jenderal BPK menetapkan SK Nomor 209/K/X-XIII.2/4/2012 tentang Rekomendasi Assessment Center, yang satu diantaranya adalah mengatur kategori hasil Assessment Center dalam lima tingkatan yaitu 1) sangat siap, 2) siap, 3) cukup siap, 4) kurang siap, dan 5) tidak siap. Seorang pemeriksa dianggap memenuhi standar kompetensi apabila memenuhi kriteria 1, 2, dan 3. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Pelaksana (LAKIP) BPK RI tahun 2011 sampai dengan tahun 2018 diketahui bahwa capaian persentase pegawai yang memenuhi standar kompetensi yang dipersyaratkan cenderung fluktuatif sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1. Capaian IKU Kompetensi Pegawai

No	Tahun	Target	Realisasi	Capaian
1	2012	60%	62,90%	104,83%
2	2013	65%	72,16%	111,02%
3	2014	65%	79,77%	122,72%
4	2015	75%	70,67%	94,23%
5	2016	0%	0,00%	0,00%
6	2017	25%	19%	75,00%
7	2018	100%	94%	93,70%

sumber: LAKIP BPK RI Tahun 2012 - 2018, diolah
Keterangan: Tahun 2016, BPK RI mengubah IKU Kompetensi Pegawai menjadi Pemenuhan Talent Pool sehingga belum terdapat realisasi target di tahun tersebut.

Fluktuatifnya capaian persentase pegawai yang memenuhi standar kompetensi terjadi akibat: 1) jadwal pelaksanaan penilaian kompetensi yang masih harus menyesuaikan dengan tingginya intensitas kegiatan pemeriksaan; dan 2) masih terdapat pegawai yang telah mengikuti kegiatan penilaian kompetensi namun belum memenuhi standar kompetensi.

Mengingat bahwa keberhasilan pelaksanaan pemeriksaan BPK ditunjang oleh kompetensi yang dimiliki oleh pemeriksanya, terdapat indikasi masalah yang terjadi dalam pelaksanaan kebijakan penilaian kompetensi pemeriksa di BPK RI. Dalam implementasinya, kebijakan tersebut terkadang harus berhadapan dengan beberapa hal seperti: 1) Upaya sosialisasi kebijakan terhadap para pelaku kebijakan. Sebagai sebuah instansi yang memiliki perwakilan di seluruh ibu kota provinsi, penggunaan media konvensional melalui penyebaran Nota Dinas Kebijakan Assessment memiliki keterbatasan dalam hal kecepatan penyampaian dan keterjangkauan informasi serta informasi yang disampaikan hanya sebatas informasi yang termuat dalam Nota Dinas tersebut. 2) Adanya keterbatasan sumber daya infrastruktur yang dimiliki oleh Badiklat PKN. Berdasarkan Kalender Diklat yang dirilis oleh Badiklat PKN, pada tahun 2023 Badiklat PKN hanya mengalokasikan 6 kelas Diklat JF Pemeriksa dengan rincian masing-masing 1 kelas untuk JF Pemeriksa Pertama dan Madya dengan kapasitas 40 orang setiap kelasnya dan 4 kelas untuk JF Pemeriksa Muda dengan kapasitas total sebanyak 120 orang. 3)Penyelenggaraan diklat peran dan uji kompetensi yang bersamaan dengan pelaksanaan pemeriksaan. Pada tahun 2020 dan 2021, diklat peran dan uji kompetensi dilaksanakan

pada bulan Oktober - November dan terdapat 7 pemeriksa dengan peran Ketua Tim yang dipanggil untuk mengikuti diklat peran dan uji kompetensi sementara di waktu yang bersamaan mereka harus melaksanakan tugas Pemeriksaan Kinerja dan Pemeriksaan Dengan Tujuan Tertentu. 4) Hasil assessment belum memberikan dampak bagi manajemen karier pemeriksa karena belum idealnya formasi jabatan yang tersedia. Pemeriksa yang telah menyelesaikan diklat dan lulus uji kompetensi tidak serta merta mendapatkan kenaikan jabatan karena harus memperhatikan ketersediaan formasi jabatan di jenjang yang seharusnya.

2. METHOD

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan salah satu tradisi dari ilmu pengetahuan (tradisi intelektual) seperti yang dijelaskan oleh Moleong (2001; 4): *"Penelitian kualitatif berakar pada latar belakang ilmiah sebagai keutuhan, mengandalkan manusia sebagai alat penelitian, memanfaatkan metode kualitatif analitis secara induktif, mengarahkan sasaran penelitian pada usaha menemukan teori, lebih mementingkan proses dari pada hasil, memiliki seperangkat kriteria untuk menulis keabsahan data, rancangan penelitian bersifat sementara dan hasil penelitiannya disepakati oleh subyek penelitian*."

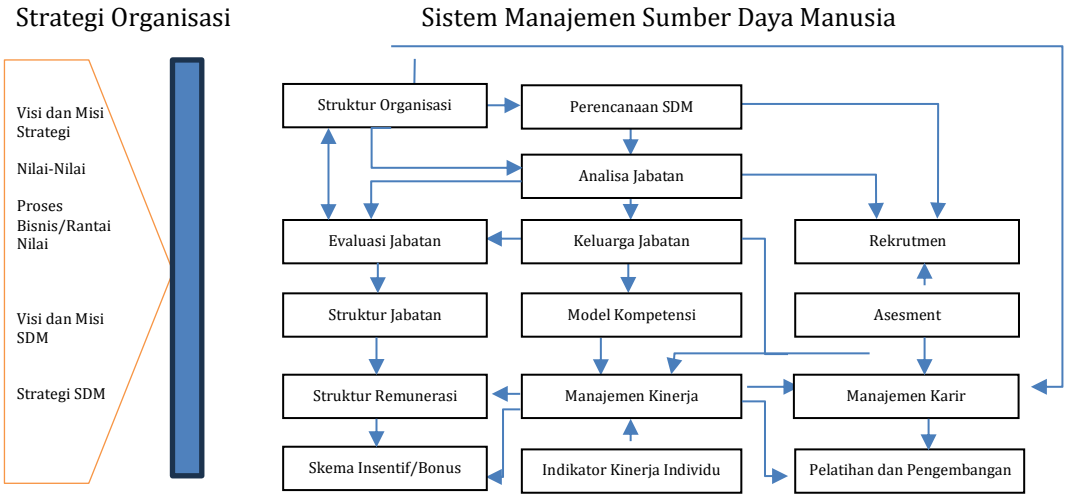
Ada beberapa pertimbangan mengenai mengapa peneliti memilih metode kualitatif. Pertimbangan pertama adalah obyek dari penelitian ini adalah manusia. Sebagaimana dikemukakan oleh Nasution (1996; 5) bahwa penelitian kualitatif pada hakikatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka serta berusaha memahami bahasa tentang dunia sekitar. Pertimbangan kedua adalah kajian tentang implementasi kebijakan Assessment kompetensi pemeriksa akan berbeda tergantung dari sudut pandang masing-masing. Oleh karena itu penelitian ini tidak bermaksud untuk mencari kebenaran mutlak. Pertimbangan terakhir adalah dalam penelitian naturalistik lebij mengutamakan dan memberi perhatian pada pandangan dari informan dan responden. Peneliti lebih banyak belajar dari informasi yang diperoleh dari informan dan responden di lapangan

Dalam meneliti permasalahan kebijakan di BPK RI Perwakilan Provinsi Jawa Barat, metode penelitian kualitatif dapat digunakan pada setiap komponen dalam proses kebijakan, yaitu digunakan untuk menggali dan menemukan permasalahan dan potensi kebijakan secara kualitatif, memilih alternatif kebijakan yang perlu dirumuskan, evaluasi terhadap implementasi, output dan dampak kebijakan serta evaluasi pelaksanaan dan hasil kebijakan penilaian kompetensi pemeriksa tersebut.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui beberapa cara seperti wawancara, observasi, dan data-data sekunder yang berhubungan dengan obyek penelitian ini

3. RESULTS AND DISCUSSION

Sebagai lembaga negara yang bertugas memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara secara bebas dan mandiri sebagaimana diamanatkan oleh UUD 1945, BPK menghasilkan produk badan berupa Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP). LHP merupakan hasil pemeriksaan BPK berdasarkan pelaksanaan mandat tugas pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. LHP BPK tersebut disampaikan kepada lembaga perwakilan (DPR dan DPD untuk tingkat pusat dan DPRD untuk tingkat daerah) serta Presiden/Gubernur/Bupati/Walikota untuk ditindaklanjuti sesuai dengan kewenangannya. Dalam meningkatkan kualitas LHP, BPK berusaha menjamin pemeriksanya memiliki keahlian dan kompetensi yang memadai. Dalam usahanya untuk meningkatkan kapasitas pemeriksanya, BPK menyusun Human Resources Management Plan yang menjadi panduan dalam penyusunan strategi, perencanaan dan pengembangan SDM di BPK. Panduan tersebut dituangkan dalam suatu sistem manajemen SDM yang disusun selaras dengan visi, misi dan strategi BPK. Sistem manajemen SDM digambarkan sebagai berikut



Gambar 1. Sistem Manajemen SDM BPK
Sumber: Keputusan Sekretaris Jenderal BPK No. 456/K/X-XIII.2/12/2009

Dalam rangka mewujudkan visi misinya, BPK menyusun suatu strategi yang didukung oleh struktur organisasi dan SDM yang handal dan mampu mendukung usaha pencapaian visi misi tersebut. Penyusunan strategi BPK menuntut adanya peran aktif dari Biro SDM dan Pusdiklat BPK sebagai entitas organisasi yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan SDM BPK dan peningkatan kompetensi/profesionalisme pegawai dan calon pegawai di lingkungan BPK berdasarkan kebijakan pengembangan SDM dengan memberikan insight atau pandangan terkait dampak dari strategi BPK terhadap pengelolaan SDM. Hal tersebut terjadi karena dalam setiap perubahan strategi akan berdampak terhadap struktur organisasi terutama jabatan-jabatan yang akan mengisi struktur organisasi yang berubah tersebut. Sesuai dengan amanat UUD 1945, sasaran strategis yang hendak dicapai oleh BPK RI adalah meningkatnya pemanfaatan rekomendasi, pendapat, dan pertimbangan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara serta penyelesaian ganti kerugian negara yang didukung tata kelola organisasi berkinerja tinggi. Rekomendasi BPK merupakan saran dari pemeriksa berdasarkan hasil pemeriksaan yang ditujukan kepada entitas terperiksa yang berwenang untuk melakukan tindakan perbaikan. Standar Pemeriksaan Keuangan Negara mengatur bahwa rekomendasi harus secara jelas menyatakan apa yang harus diperbaiki serta siapa yang berwenang untuk melaksanakan perbaikan yang direkomendasikan, dengan demikian rekomendasi harus dapat mendorong perbaikan atas kelemahan yang ditemukan tetapi tidak melampai apa yang menjadi batas tanggung jawabnya. Rekomendasi yang disampaikan harus sejalan dengan tujuan, temuan, dan kesimpulan hasil pemeriksaan. Agar dapat memberikan rekomendasi yang optimal terhadap perbaikan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara/daerah maka tim pemeriksa yang sedang melakukan pemeriksaan harus secara kolektif memiliki pengetahuan, pengalaman dan kompetensi yang diperlukan dalam pemeriksaan termasuk pengetahuan dan pengalaman praktis dari tugas-tugas pemeriksaan yang dilaksanakan sebelumnya, pemahaman terhadap standar dan ketentuan peraturan perundang-undangan, pemahaman terhadap proses bisnis dan operasional entitas yang diperiksa serta memiliki kemampuan dan pengalaman untuk mempraktikkan penilaian dan pertimbangan profesional.

Tahapan pemenuhan kompetensi pemeriksa di BPK RI dimulai pada saat penerimaan CPNS dimana persyaratan yang harus dipenuhi antara lain adalah berijazah paling rendah sarjana (S-1) sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan dan telah lulus pendidikan dan pelatihan (diklat) Jabatan Fungsional Pemeriksa Ahli Pertama. Seorang Pemeriksa Ahli Pertama dengan rentang pangkat golongan Penata Muda (III/a) sampai dengan Penata Muda Tingkat I (III/b) dapat menjalankan peran mulai dari Anggota Tim Yunior sampai dengan Ketua Tim Yunior. Untuk dapat menjalankan perannya dalam pemeriksaan, seorang pemeriksa harus memiliki Surat Tanda Sertifikasi Peran (STSP) dan pada jenjang Pemeriksa Ahli Pertama wajib memiliki sertifikasi peran minimal Anggota Tim Yunior.

Titik kritis dalam penentuan kompetensi seorang pemeriksa adalah pada saat pelaksanaan assessment dimana hasil dari assessment merupakan masukan bagi sebuah organisasi untuk memperoleh informasi mengenai sejauh mana hasil kerja atau kemajuan atau ketercapaian kompetensi pegawai. BPK RI telah menetapkan Standar Kompetensi untuk menilai karakteristik kompetensi pemeriksanya yaitu Standar Kompetensi Perilaku untuk menilai kompetensi perilaku minimal yang harus dimiliki oleh seorang pemeriksa dan Standar Kompetensi Teknis untuk menilai pengetahuan serta keterampilan pemeriksaan yang diperlukan

oleh seorang pemeriksa dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi pemeriksaan secara profesional, efektif dan efisien.

Assessment Center BPK RI melaksanakan assessment terhadap kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemeriksa sesuai dengan standar kompetensi perilaku dan teknis yang telah ditetapkan tersebut. Terdapat beberapa metode pengujian yang digunakan untuk mengetahui seberapa kompeten perilaku dan kemampuan teknis seorang pemeriksa. Metode yang digunakan dalam menguji kompetensi perilaku pemeriksa antara lain adalah uji kemampuan berpikir (ability test atau cognitive test), uji preferensi, simulasi dan wawancara sementara metode yang digunakan untuk menguji kompetensi teknis antara lain adalah uji pengetahuan umum pemeriksaan, in tray atau simulasi situasi kerja nyata, simulasi presentasi, dan penilaian atasan langsung. Seorang pemeriksa tidak harus mengikuti keseluruhan metode pengujian apabila hasil pengujian yang telah dilaksanakan sebelumnya masih berlaku serta memiliki kesamaan sifat dan tujuannya. Penilaian terhadap hasil assessment tersebut dibagi menjadi 5 kategori yaitu: 1) Sangat Siap: Assessee telah memenuhi semua standar kompetensi dan memiliki paling tidak 45% kompetensi yang melebihi standar, 2) Siap: Assessee memiliki 0 – 15% kompetensi yang kurang dari standar dan kurang dari 45% kompetensi yang melebihi standar. 3) Cukup Siap: Assessee memiliki 16 – 49% kompetensi yang kurang dari standar, 4) Kurang Siap: Assessee memiliki 50 – 83% kompetensi yang kurang dari standar; dan 5) Tidak Siap: Assessee memiliki lebih dari 83% kompetensi yang kurang dari standar.

Seorang pemeriksa dinyatakan layak untuk menempati peran tertentu apabila hasil assessment menunjukkan bahwa assessee termasuk dalam kategori siap apabila mengikuti assessment center saat sudah menduduki suatu jabatan fungsional selama minimal satu tahun dan dapat dinyatakan layak untuk menempati peran satu tingkat lebih tinggi apabila hasil assessment menunjukkan bahwa assessee termasuk dalam kategori Cukup Siap.

(1) Komunikasi

Persebaran informasi kepegawaian dilakukan melalui media Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) BPK. SISDM BPK merupakan aplikasi internal berbasis web yang dikembangkan dengan tujuan untuk mendukung pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan BPK. Aplikasi SISDM dapat diakses oleh seluruh pegawai BPK melalui gawai yang dimiliki secara langsung dengan menggunakan jaringan intranet BPK atau menggunakan VPN (Virtual Private Network) apabila menggunakan jaringan internet. SISDM BPK selain memuat data kepegawaian juga berfungsi untuk membagikan berbagai informasi mengenai BPK termasuk diantaranya informasi mengenai kebijakan pengembangan kompetensi pemeriksa yang salah satunya adalah kebijakan assessment kompetensi. Pemilihan SISDM BPK sebagai media persebaran informasi dianggap berhasil karena telah menjangkau para pemeriksa. Transmisi informasi melalui SISDM meminimalisir terjadinya distorsi informasi karena bersifat langsung dari pembuat kebijakan langsung kepada para pelaksana kebijakan di level bawah.

Selain itu, untuk memastikan konsistensi informasi dan menghindari perbedaan penafsiran di tataran pelaksana, pembuat kebijakan juga menyediakan pilihan konfirmasi berupa penunjukan PIC (person in charge) dan mencantumkan nomor kontak PIC yang dapat dihubungi sehingga pelaksana kebijakan dapat secara langsung menanyakan hal-hal yang masih belum dipahami. Subbagian SDM Perwakilan juga memiliki peran dalam meneruskan informasi mengenai pelaksanaan kebijakan seperti jadwal pelaksanaan, persyaratan yang harus dipenuhi dan pendataan calon peserta. Selain itu, Subbagian SDM juga membantu dalam penyediaan dokumen kelengkapan yang dipersyaratkan.

(2) Sumber Daya

Pelaksanaan diklat peran sebagai langkah awal penentuan kompetensi pemeriksa melibatkan Badiklat PKN sebagai penyelenggara diklat. Berdasarkan tugas dan fungsi Badiklat PKN yang telah dijelaskan sebelumnya, Badiklat PKN tidak saja melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan maupun sertifikasi pemeriksa di lingkungan internal BPK RI namun juga melakukan pelatihan dan sertifikasi pemeriksa kepada pihak eksternal BPK RI. Banyaknya kegiatan yang diampu tersebut mengharuskan Badiklat PKN untuk mendistribusikan sumber daya yang dimiliki agar kegiatan yang diampu dapat berjalan dengan baik.

Biro SDM menyusun data calon peserta diklat peran berdasarkan masukan dari Subbagian SDM Perwakilan dan pemenuhan dokumen persyaratan dari pemeriksa. Data calon peserta diklat peran tersebut kemudian dibuat peringkat pemanggilan dengan memperhatikan hal-hal seperti pangkat dan golongan, jabatan saat ini, pendidikan terakhir, hasil penilaian kinerja terbaru, masa kerja saat ini, hasil latihan jabatan dan usia pemeriksa. Peringkat pemanggilan tersebut yang akan menjadi dasar bagi Badiklat PKN untuk mengirimkan undangan pemanggilan diklat peran pada masing-masing pemeriksa sesuai dengan urutan pemanggilan.

Jadwal pelaksanaan diklat peran dan assessment seringkali dilaksanakan bersamaan dengan pelaksanaan pemeriksaan laporan keuangan maupun pemeriksaan lainnya. Berdasarkan data jadwal pelaksanaan diklat yang dirilis oleh Badiklat PKN, jadwal pelaksanaan diklat jabatan fungsional bagi pemeriksa ahli muda dan

pemeriksa ahli madya dilaksanakan pada bulan Mei sebanyak satu kelas dengan daya tampung masing-masing sebanyak 30 orang.

BPK Perwakilan Jawa Barat memiliki kegiatan pemeriksaan yang terdiri dari pemeriksaan laporan keuangan yang berlangsung dari bulan Februari sampai dengan bulan Mei, pemeriksaan kinerja yang berlangsung dari bulan Agustus sampai dengan bulan Desember, dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu yang berlangsung dari bulan Oktober sampai dengan bulan Desember. Selain kegiatan pemeriksaan tersebut, Perwakilan Provinsi Jawa Barat juga memiliki kegiatan Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan dan Pemantauan Penyelesaian Ganti Kerugian Negara/Daerah yang dilaksanakan dua kali dalam satu tahun yaitu pada bulan Juli dan bulan Desember.

Pada saat pemanggilan calon peserta diklat ini biasanya Sub Auditorat selaku pihak yang bertugas untuk menyusun tim pemeriksa sudah menentukan formasi tim pemeriksa untuk memeriksa entitas. Tumpang tindih periode pelaksanaan diklat peran dan pelaksanaan pemeriksaan terjadi pada akhir diklat peran dan awal pelaksanaan pemeriksaan

Terbatasnya jumlah kelas diklat peran yang dapat diselenggarakan oleh Badiklat PKN mengakibatkan lamanya antrian pemanggilan calon peserta diklat peran. Hal lainnya adalah pemeriksa tidak dapat mengikuti diklat peran sesuai jadwal pemanggilan karena berbenturan dengan jadwal pemeriksaan yang mendesak atau memiliki keperluan lain yang lebih penting. Kegagalan pemeriksa dalam memenuhi panggilan diklat peran akan mengakibatkan daftar urutannya akan diletakkan di urutan akhir dan tidak dapat mengikuti proses assessment.

Selain adanya permasalahan terkait terbatasnya jadwal diklat peran tersebut, terdapat permasalahan lain berupa kendala pemeriksa yang tidak dalam kondisi terbaiknya ketika mengikuti kegiatan diklat maupun assessment. Dalam beberapa kegiatan penilaian assessment pegawai, BPK bekerja sama dengan Unit Assessment Center Indonesia (ACI) PT. Telkom Indonesia untuk menilai kompetensi manajerial dan sosio kultural pegawai yang akan menduduki jabatan fungsional maupun struktural tertentu. Sementara untuk menilai kompetensi perilaku dan teknis pemeriksa, BPK telah memiliki Assessment Center yang berdiri sejak 2010 dan memiliki tugas menilai kompetensi pegawai untuk mendapatkan profil kompetensi dan saran pengembangan yang relevan. terdapat kendala yang dapat mengganggu keberhasilan implementasi kebijakan. Kondisi psikologis dan kebugaran fisik saat mengikuti pengujian dapat mempengaruhi hasil assessment. Kompetensi perilaku dan teknis yang diharapkan dapat tercapai ternyata tidak terpenuhi. Setelah melaksanakan tugas pemeriksaan, seringkali pemeriksa mengalami kelelahan baik fisik maupun psikologis yang muncul akibat kurangnya istirahat karena padatnya kegiatan pemeriksaan.

Selain kendala diatas, penggunaan “bahasa” yang berbeda antara penguji dengan assessee juga dapat mempengaruhi hasil assessment. Penggunaan bahasa teknis ilmu akuntansi dan pemeriksaan untuk menjelaskan pengalaman assessee selama melaksanakan tugas pemeriksaan seringkali tidak dipahami oleh penguji yang berlatar belakang ilmu psikologi. Assessee sendiri kesulitan untuk mencari padanan makna yang dimaksud untuk menjelaskan pengalamanan pemeriksaannya. Adanya gap pemahaman tersebut berpotensi mengakibatkan pengujian tidak menunjukkan hasil yang sebenarnya.

Terdapat beberapa permasalahan yang terkait dengan sumber daya dalam melaksanakan kebijakan assessment di BPK. Permasalahan pertama adalah terbatasnya Badiklat PKN dalam melaksanakan kegiatan diklat peran. Badiklat hanya dapat mengakomodir peserta diklat peran sebanyak 30 orang untuk masing-masing jenjang peran. Hal tersebut mengakibatkan adanya antrian peserta diklat sumber daya infrastruktur serta sarana prasarana yang dimiliki oleh Badiklat PKN sebagai penyelenggara, sumber daya waktu pelaksanaan diklat dan assessment yang berbenturan dengan pelaksanaan tugas pokok pemeriksa BPK, dan sumber daya assessor yang kurang memahami proses bisnis pemeriksaan.

(3) Disposisi

Disposisi ini akan muncul di antara para pelaku kebijakan manakala akan menguntungkan tidak hanya organisasinya tetapi juga dirinya. Pemeriksa di BPK sebagai pelaku kebijakan sudah memahami apa yang menjadi tujuan dan maksud dari kebijakan assessment. Adanya dukungan dari pejabat struktural serta pemahaman dari para pemeriksa membuat implementasi kebijakan assessment pemeriksa lebih mudah mencapai tujuan dan harapan yang ingin diraih sebagaimana yang diharapkan oleh pembuat kebijakan. Faktor insentif juga terbukti meningkatkan motivasi semangat dan komitmen para pelaku untuk menyukseskan implementasi kebijakan assessment kompetensi. Penuturan beberapa informan diatas menunjukkan bahwa mereka terdorong untuk meningkatkan kompetensinya karena termotivasi oleh adanya peningkatan kesejahteraan.

(4) Struktur Birokrasi

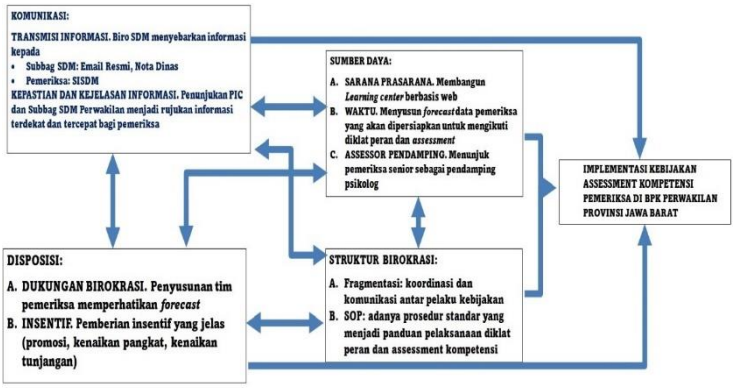
Para pelaku kebijakan tersebut memiliki peran dan tanggungjawabnya masing-masing dalam menyukseskan implementasi kebijakan sesuai kewenangan dan tugasnya masing-masing. Menurut Edward III, pembagian peran dan tanggung jawab tersebut merupakan fragmentasi sehingga dibutuhkan koordinasi yang baik dari para pelaku kebijakan tersebut. Selain koordinasi yang baik, diperlukan adanya prosedur standar yang menjadi acuan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut, pembagian peran tugas antara Biro SDM

dan Badiklat PKN sudah berjalan dengan baik. Biro SDM bertugas menentukan rencana penyelenggaraan diklat peran setelah berkoordinasi dengan Badiklat PKN mengenai ketersediaan fasilitas diklat. Selain itu Biro SDM juga menyusun persyaratan administrasi serta membuat daftar peringkat pemanggilan peserta diklat untuk disampaikan ke Badiklat PKN. Biro SDM juga telah membuat semacam prosedur standar yang menjadi acuan Subbagian SDM dalam menyusun proyeksi peserta diklat peran dan penilaian maupun para pemeriksa dalam mempersiapkan kelengkapan dokumen persyaratan yang diperlukan untuk mengikuti diklat peran dan assessment.

(5) Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Penilaian Kompetensi Pemeriksa

Berdasarkan analisis terhadap implementasi kebijakan penilaian kompetensi pemeriksa diatas, faktor ketersediaan sumber daya yang memadai menjadi faktor yang menghambat keberhasilan implementasi kebijakan. Ketersediaan sumber daya yang belum memadai terutama mengenai ketersediaan infrastruktur sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Badiklat PKN dalam melaksanakan kegiatan diklat peran maupun ketersediaan sumber daya waktu pelaksanaan yang dimiliki oleh para pemeriksa. Pengaturan jadwal diklat peran ditengah padatnya kegiatan diklat teknis pemeriksaan, diklat teknis kelembagan maupun kegiatan pelatihan eksternal dan jumlah peserta diklat peran menyebabkan tidak semua pemeriksa yang telah memenuhi persyaratan dapat dipanggil untuk mengikuti diklat peran yang telah dijadwalkan sedangkan peserta diklat yang dipanggil belum tentu dapat memenuhi panggilan diklat peran karena penugasan pemeriksaan yang sudah dijadwalkan sebelumnya. Sementara hasil diklat peran menjadi salah satu persyaratan layak tidaknya seorang pemeriksa untuk mengikuti pengujian atau assessment kompetensi.

Faktor penghambat lainnya adalah adanya ketidaksepahaman penggunaan bahasa antara penguji dengan pemeriksa. Pelaksanaan kegiatan assessment pemeriksa dilakukan oleh penguji yang tidak terlalu memahami bahasa teknis akuntansi pemeriksaan ataupun kurangnya kemampuan komunikasi pemeriksa dalam menjelaskan pengalaman pemeriksaannya dengan bahasa yang mudah dipahami oleh pihak yang tidak berkutat dalam kegiatan pemeriksaan di kehidupan sehari-harinya. Ketidaksepahaman penggunaan bahasa tersebut dapat mengakibatkan hasil penilaian terhadap kompetensi perilaku dan teknis pemeriksa tidak mencerminkan kemampuan pemeriksa yang sebenarnya.



Gambar 2. Model Implementasi Kebijakan Assessment Kompetensi Pemeriksa

Menurut Edward III, dalam prosesnya terdapat beberapa faktor yang dapat menentukan ataupun mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan assessment kompetensi pemeriksa. Faktor penentu pertama adalah faktor komunikasi. Implementasi kebijakan assessment kompetensi pemeriksa di BPK melibatkan beberapa pihak sebagai pelaku kebijakan antara lain adalah Biro SDM, Badiklat PKN, institusi pelaksana Assessment Center, Subbagian SDM Perwakilan serta Pejabat Struktural dan pemeriksa di Perwakilan. Organisasi BPK yang besar dan tersebar di seluruh Indonesia menuntut adanya metode komunikasi yang efektif dan efisien untuk mendistribusikan informasi kebijakan dan memastikan bahwa kebijakan tersebut telah tersampaikan dan dimengerti oleh para pihak yang terlibat dalam kebijakan tersebut. Pemanfaatan teknologi informasi seperti internet dapat memudahkan pendistribusian informasi kebijakan secara langsung kepada pemeriksa selaku obyek kebijakan assessment kompetensi. Selain itu, jaringan komunikasi formal seperti pengiriman Nota Dinas kebijakan kepada Subbagian SDM Perwakilan dan penunjukan PIC memberikan kesempatan bagi pemeriksa untuk memperdalam pemahaman mereka terhadap kebijakan tersebut.

Faktor penentu kedua adalah ketersediaan sumber daya yang mendukung implementasi kebijakan. Dalam praktiknya, terdapat keterbatasan dalam menyediakan sumber daya yang memadai untuk mengimplementasikan kebijakan tersebut. Badiklat PKN selaku pelaku kebijakan yang bertugas untuk

menyelenggarakan diklat peran memiliki keterbatasan dalam penyediaan sumber daya infrastruktur sarana dan prasarana. Penyelenggaraan diklat peran secara klasikal yaitu tatap muka secara langsung dalam satu lokal kelas menuntut adanya penyediaan ruang kelas secara fisik sekaligus penyediaan sarana prasarana kelengkapannya. Sementara ketersediaan sumber daya waktu untuk melaksanakan diklat peran merupakan hambatan bagi pemeriksa karena berbenturan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi pemeriksaan. Jadwal pelaksanaan diklat peran dan assessment yang bersamaan dengan tugas pemeriksaan dan ketidakjelasan pemanggilan peserta sesuai ketersediaan kelas diklat dan urutan pemanggilan calon peserta menyulitkan pemeriksa untuk membagi waktu ataupun merencanakan penugasan. Penggunaan media digital seperti Zoom, Google Meet ataupun media digital untuk pelaksanaan pembelajaran jarah jauh (distance learning) dapat mengurangi kebutuhan ruang kelas secara fisik dan kelengkapannya yang telah dilaksanakan selama ini dengan metode kelas klasikal. Badiklat PKN dapat mengikuti langkah yang dilakukan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan Republik Indonesia (BPPK Kemenkeu) yang membangun sebuah aplikasi berbasis web berupa Kemenkeu Learning Center (KLC) dimana terdapat berbagai kelas pelatihan yang dapat diikuti secara daring. Peserta pelatihan dapat mengunduh materi pelatihan berupa video dan buku elektronik untuk dipelajari dan dipahami sebelum mengikuti ujian. Dengan adanya kelas daring tersebut memudahkan para pemeriksa yang sedang dalam penugasan pemeriksaan untuk mengikuti diklat peran dimanapun mereka berada.

Dalam implementasinya, kebijakan assessment kompetensi pemeriksa memerlukan suatu komponen yang bersifat akademis untuk menguji kemampuan dan menilai bagaimana tingkat kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemeriksa. Komponen tersebut diperankan oleh suatu lembaga Assessment Center. BPK menggunakan komponen yang berasal dari pihak internal yaitu Assessment Center BPK yang bertugas untuk menilai kompetensi teknis dan perilaku seorang pemeriksa serta menggunakan komponen eksternal yaitu Lembaga Assessment Center bekerja sama dengan Unit Assessment Center Indonesia (ACI) PT. Telkom Indonesia untuk menilai kompetensi manajerial dan sosio kultural pegawai yang akan menduduki jabatan fungsional maupun struktural tertentu.

Penilaian tingkat kompetensi pemeriksa melalui Assessment Center seringkali mengalami perbedaan pemahaman bahasa dimana penguji tidak mengerti atau memahami hal-hal yang dijelaskan oleh pemeriksa yang sedang dinilai karena beberapa hal seperti penguji tidak mengalami secara langsung pengalaman yang dialami oleh pemeriksa dimana ketika pemeriksa menjalankan tugas menghadapi permasalahan yang membutuhkan perlakuan khusus berdasarkan penilaian professional dari seorang pemeriksa sementara aksesor menilai berdasarkan kondisi ideal dari suatu prosedur pemeriksaan. Hal lainnya adalah pemeriksa kesulitan untuk menjelaskan suatu permasalahan yang terjadi dalam proses pemeriksaan sehingga penguji kesulitan memahami apa maksud dari pemeriksa tersebut dan penilaian terhadap kompetensi pemeriksa menjadi tidak mencerminkan kompetensi sebenarnya dari seorang pemeriksa. Perbedaan penggunaan gaya bahasa antara aksesor yang berlatar belakang ilmu psikologi dengan pemeriksa yang berlatar belakang ilmu akuntansi harus dijembatani agar maksud dan penjelasan dari salah satu pelaku kebijakan dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh pelaku kebijakan yang lain sehingga proses penilaian kompetensi dapat menghasilkan penilaian yang menggambarkan kompetensi sebenarnya. Pelibatan ahli atau pakar akuntansi yang memiliki pengalaman melakukan pemeriksaan dapat memberikan masukan bagi aksesor untuk dapat memahami dan mengerti langkah-langkah atau prosedur pemeriksaan alternatif yang harus diambil oleh seorang pemeriksa ketika menghadapi permasalahan-permasalahan yang membutuhkan perhatian dan perlakuan khusus selama menjalankan tugas pemeriksaan.

Faktor penentu berikutnya adalah faktor disposisi. Pemahaman para pelaku kebijakan, dalam hal ini para pejabat struktural dan pemeriksa di lingkungan BPK Perwakilan Provinsi Jawa Barat, terhadap standar dan tujuan kebijakan akan memperbesar peluang keberhasilan implementasi sebuah kebijakan. Pemeriksa sebagai obyek dan pelaku kebijakan memahami maksud dan tujuan dari dibuatnya kebijakan penilaaian kompetensi pemeriksa serta mengetahui manfaat yang akan diperoleh dari implementasi kebijakan tersebut baik manfaat bagi organisasi BPK secara keseluruhan maupun manfaat bagi para pemeriksa itu sendiri. Selain komitmen para pelaku kebijakan, faktor insentif juga dapat mendorong motivasi pelaku kebijakan untuk meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan.

Faktor terakhir yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan menurut Edward III adalah faktor struktur birokrasi. Adanya fragmentasi pelaku kebijakan yang berisiko menurunkan keberhasilan implementasi kebijakan assessment kompetensi dapat ditanggulangi dengan koordinasi yang baik antar pelaku kebijakan untuk mengurangi tumpang tindih kewenangan dan tugas antar pelaku kebijakan. Selain itu, Biro SDM juga telah menyusun prosedur dan panduan Subbagian SDM dalam menyusun proyeksi peserta diklat peran dan assessment maupun para pemeriksa dalam mempersiapkan kelengkapan dokumen persyaratan yang diperlukan untuk mengikuti diklat peran dan assessment.

4. CONCLUSION

Pelaksanaan kebijakan assessment kompetensi pemeriksa di BPK Perwakilan Provinsi Jawa Barat belum berhasil karena terdapat faktor penghambat yang mengganggu keberhasilan implementasi kebijakan assessment kompetensi pemeriksa. Menurut Edward III, terdapat empat faktor atau variabel yang dapat mendukung atau menghambat implementasi kebijakan, faktor yang menghambat implementasi kebijakan assessment kompetensi pemeriksa adalah adanya faktor keterbatasan sumber daya infrastruktur serta sarana prasarana yang dimiliki oleh Badiklat PKN sebagai penyelenggara diklat peran, sumber daya waktu pelaksanaan diklat dan assessment yang berbenturan dengan pelaksanaan kegiatan pemeriksaan yang harus dilaksanakan oleh para pemeriksa, dan sumber daya assessor yang kurang memahami proses bisnis pemeriksaan sehingga hasil penilaian terhadap kompetensi pemeriksa tidak mencerminkan kompetensi sebenarnya.

Untuk meningkatkan potensi keberhasilan implementasi kebijakan assessment kompetensi dengan mengadopsi model implementasi kebijakan Edward III yang digambarkan dengan adanya keterkaitan langsung antar empat faktor penentu keberhasilan implementasi kebijakan. Faktor pertama adalah faktor komunikasi dimana pembuat kebijakan menginformasikan kebijakan kepada para pelaku kebijakan melalui kanal informasi yang dapat diakses secara maksimal dan familiar seperti melalui Sistem Informasi SDM BPK maupun melalui persuratan kedinasan yang berjenjang sesuai tingkatan struktural. Informasi kebijakan yang disebarkan tersebut haruslah tegas dan jelas sehingga tidak menimbulkan multi tafsir dari para pelakunya. Pelibatan Subbagian SDM Perwakilan dan penunjukan petugas khusus dapat menjadi sarana bagi para pemeriksa untuk mengonfirmasi kebijakan yang diterapkan. Faktor kedua adalah faktor disposisi dimana seluruh pelaku kebijakan harus memiliki niat dan kemauan dalam menjalankan kebijakan assessment kompetensi. Dukungan dari para pejabat struktural dalam hal ini Kepala Sub Auditorat salah satunya ditunjukkan melalui kebijakan penyusunan tim pemeriksa dengan memperhatikan jadwal pelaksanaan diklat peran maupun assessment. Kebijakan tersebut dapat memberikan dampak meningkatnya kompetensi pemeriksa yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas hasil pemeriksaan BPK. Pemberian insentif yang menarik juga dapat meningkatkan semangat pemeriksa sebagai salah satu pelaku kebijakan untuk menyukseskan implementasi kebijakan assessment tersebut. Faktor berikutnya adalah faktor sumber daya, faktor penghambat yang mengganggu implementasi kebijakan assessment kompetensi pemeriksa antara lain adalah adanya keterbatasan Badiklat PKN dalam menyelenggarakan diklat peran. Badiklat PKN hanya dapat melaksanakan satu kelas dengan kapasitas tiga puluh orang peserta untuk masing-masing jabatan fungsional muda dan madya. Keterbatasan tersebut menyebabkan antrian peserta diklat peran sehingga menyulitkan pemeriksa dalam menyesuaikan jadwal pelaksanaan diklat peran dengan jadwal pemeriksaan. Penghambat lainnya adalah pemahaman assessor terhadap pelaksanaan pemeriksaan dan prosedur pemeriksaan. Dalam pemeriksaan sering kali terjadi permasalahan-permasalahan yang tidak dapat diselesaikan melalui prosedur pemeriksaan yang normatif sehingga diperlukan suatu alternatif prosedur yang harus dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Standar pemeriksaan terkadang tidak mengatur secara rinci dan tegas mengenai prosedur alternatif tersebut sementara assessor menjadikan standar pemeriksaan sebagai dasar penilaian kompetensi pemeriksa. Faktor terakhir yang menentukan keberhasilan implementasi adalah faktor struktur birokrasi. Pembagian tugas dan kewenangan yang jelas antar pelaku kebijakan serta adanya prosedur operasional standar menjadi kunci faktor struktur birokrasi dalam mencapai keberhasilan implementasi kebijakan.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas maka peneliti mengusulkan beberapa saran untuk membantu BPK dalam mengatasi permasalahan tersebut. Saran yang diusulkan antara lain adalah Penggunaan media digital seperti Zoom, Google Meet ataupun media digital untuk pelaksanaan pembelajaran jarah jauh (distance learning) dapat mengurangi kebutuhan ruang kelas secara fisik dan kelengkapannya yang telah dilaksanakan selama ini dengan metode kelas klasikal. Badiklat PKN dapat mengikuti langkah yang dilakukan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan Republik Indonesia (BPPK Kemenkeu) yang membangun sebuah aplikasi berbasis web berupa Kemenkeu Learning Center (KLC) dimana terdapat berbagai kelas pelatihan yang dapat diikuti secara daring. Peserta pelatihan dapat mengunduh materi pelatihan berupa video dan buku elektronik untuk dipelajari dan dipahami sebelum mengikuti ujian. Dengan adanya kelas daring tersebut memudahkan para pemeriksa yang sedang dalam penugasan pemeriksaan untuk mengikuti diklat peran dimanapun mereka berada. Saran berikutnya adalah Pelibatan ahli atau pakar akuntansi yang memiliki pengalaman melakukan pemeriksaan dapat memberikan masukan bagi aksesor untuk dapat memahami dan mengerti langkah-langkah atau prosedur pemeriksaan alternatif yang harus diambil oleh seorang pemeriksa ketika menghadapi permasalahan-permasalahan yang membutuhkan perhatian dan perlakuan khusus selama menjalankan tugas pemeriksaan. Dalam hal ini, assessor dapat melibatkan pegawai BPK yang memiliki jabatan fungsional pemeriksa utama untuk memberikan pendampingan atau pelatihan singkat mengenai langkah-langkah prosedur pemeriksaan yang

berlaku dalam kondisi normal maupun prosedur pemeriksaan alternatif yang harus diambil ketika pemeriksa menghadapi kondisi luar biasa yang tidak bisa ditangani dengan prosedur pemeriksaan biasa.

REFERENCES

Abdul Wahab, Solichin. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Negara*. Jakarta. Rineka Cipta

AG. Subarsono. 2005. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar

Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta. Rineka Cipta

Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington DC. Congressional Quarterly Press

Halim, Abdul. 2008. *Auditing*. Yogyakarta. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN Hamdi, Muchlis. 1999. Bunga Rampai Pemerintahan. Jakarta. PT. Yasrif Watampone

Istamto, Ricky. 1996. *Pengantar Kebijakan Publik. (Terjemahan dari An Introduction To The Study of Public Policy by Charles O. Jones)*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada

M. Nazir. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia

Moleong, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. Remaja Rosdakarya

Nasution. 1996. *Metode Penelitian Kualitatif Naturalistik*. Jakarta. Sinar Grafika

Nugroho, D. Riant. 2008. *Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang*. Jakarta. PT. Elex Media Komputindo

Nugroho, D. Riant. 2009. *Public Policy (Edisi Revisi)*. Jakarta. PT. Elex Media Komputindo

Nugroho, D. Riant. 2014. *Public Policy; Teori, Manajemen, Dinamika, Analisis, Konvergensi, dan Kimia Kebijakan Edisi 5*. Jakarta. PT. Elex Media Komputindo

Parsons, Wayne. 2005. *Public Policy: Pengantar Teori & Praktik Analisis Kebijakan*. Jakarta. Kencana

Rusli, Budiman. 2013. *Kebijakan Publik: Membangun Pelayanan Publik Yang Responsif*. Bandung. Hakim Publishing

Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja. Bandung*. PT. Refika Aditama

Sugiyono. 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung. CV. Alfabeta

Sulaeman, Alfan. 1998. *Diklat Kebijakan Pemerintah*. Bandung. BKU Ilmu Pemerintahan kerjasama Unpad dan IIP

Sunggono, Bambang. 1994. *Hukum dan Kebijakan Publik*. Jakarta. Sinar Grafika.

Tachjan. 2006. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung. AIPI

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Rajawali Press

Widodo, Joko. 2018. *Analisis Kebijakan Publik; Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang. Media Nusa Creative

Winarno, Budi. 2011. *Kebijakan Publik; Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta. Penerbit CAPS

Atsani, Maisarah P dan Murwendah. 2019: *The Implementation of Earmarking Tax Policy on Cigarette Tax in West Java Province*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Vol. 23 No. 1. 2019

Bintari, Antik dan Landrikus H.S. Pandiangan. 2016: *Formulasi Kebijakan Pemerintah tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Perseroan Terbatas (PT) Mass Rapid Transit (MRT) Jakarta di Provinsi DKI Jakarta*. Jurnal Ilmu Pemerintahan Vol. 2 No. 2. 2016

Ibrahim, Irfan. 2018: *Implementasi Kebijakan Diklatpim IV Pola Baru dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Pemerintah Provinsi Gorontalo*. Jurnal Ilmu Administrasi Vol. XV No. 2. 2018

Mulyadi, Deddy. 2019: *Implementasi Kebijakan Pemberian Bantuan Keuangan Kepada Pemerintah Desa di Kabupaten Bandung*. Jurnal Ilmu Administrasi Vol. XVI No. 1. 2019

Ramadhan, Gilang. 2018: *Implementasi Kebijakan Penanggulangan Banjir di DKI Jakarta 2013 – 2017*. Jurnal Ilmu Administrasi Vol. XV No. 1. 2018

Sanusi, Ahmad. 2021: *Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia*. Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum Vol. 15 No. 3. 2021

Sri Tjahjono, Mazda Eko dan Dewi Robiatul Adawiyah. 2019: *Pengaruh Kompetensi Auditor, Pengalaman Auditor Dan Motivasi Auditor Terhadap Kualitas Audit (Studi Empiris Pada Auditor di Inspektorat Provinsi Banten)*. Jurnal Riset Akuntansi Terpadu Vol. 12 No. 2. 2019

Susilawati, Clara. 2018: *Pengaruh Kompetensi, Independensi dan Profesionalisme Auditor Internal Terhadap Kualitas Audit*. Jurnal Akuntansi Bisnis Vol. 16 No. 1. 2018