

# Artikel

Warta Pengawasan Volume XXII/ Nomor 3/2015

- **Perluakah APIP Melakukan Analisis Kebijakan atas Pelaksanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia**

*Oleh: Dr. Ayi Riyanto Ak., M.Si., CA., CPMA*

---

- **Pemetaan *Talent Auditor* di BPKP**

*Oleh: Harsa Multiar dan Heli Restiati*

## Perluah APIP Melakukan Analisis Kebijakan atas Pelaksanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia?

Oleh : Dr. Ayi Riyanto Ak., M.Si, CA., CPMA\*

**M**encermati topik utama harian Kompas tanggal 26 Juni 2015 mengenai "Evaluasi Arah Pembangunan" yang mengulas mengenai perjalanan pembangunan di Indonesia yang dikaitkan dengan berbagai permasalahan bangsa yang terjadi dari proses pembangunan tersebut, cukup mengusik saya untuk memunculkan pertanyaan "apa yang harus dilakukan APIP untuk membantu pemerintah mengatasi berbagai permasalahan bangsa tersebut?"

Berbagai upaya pembangunan yang telah dijalankan dan hasil yang telah dicapai oleh Pemerintah Republik Indonesia menurut harian Kompas belum mampu mengatasi persoalan kesenjangan dan banyaknya penduduk miskin karena fokus pembangunan tidak sepe-

nuhnya berorientasi pada peningkatan kualitas manusia tetapi lebih didominasi pada pembangunan ekonomi (Kompas tanggal 26 Juni 2015). Jika kita fokuskan pada capaian indeks pembangunan manusia (IPM) dengan skor 0,684 pada tahun 2013 (Human Development Report 2014), maka Indonesia termasuk dalam negara *medium human development* dan jika dibandingkan dengan negara tetangga kita, seperti: Singapura dengan capaian skor sebesar 0,901; Brunei dengan capaian skor sebesar 0,852; Malaysia dengan capaian skor sebesar 0,773; dan Thailand dengan capaian skor sebesar 0,722, negara kita masih tertinggal cukup jauh dalam upaya pembangunan manusianya.

Indeks pembangunan manusia merupakan suatu indikator pembangunan yang dibangun berdasarkan indeks komposit untuk

menggambarkan kualitas hidup yang terdiri dari 3 komponen yaitu: “pendapatan perkapita” untuk menggambarkan penghidupan yang layak; “angka harapan hidup saat lahir” untuk menggambarkan umur panjang dan sehat; dan “angka melek huruf” dan “rata-rata lama sekolah” untuk menggambarkan pengetahuan. Capaian Indeks Pembangunan Manusia Indonesia untuk masing masing indikator pada tahun 2013 secara berurut adalah sebagai berikut: \$8,970; 70,8 tahun; 98,8%; dan 12,7 tahun (HD Report 2014).

Komponen indeks komposit tersebut secara umum dapat dikelompokkan menjadi 2 fokus pembangunan yaitu: indeks yang berkaitan dengan pembangunan ekonomi yaitu “pendapatan perkapita”; dan indeks yang berkaitan dengan pembangunan sosial yaitu: “angka harapan hidup saat lahir”, “angka melek huruf” dan “rata-rata lama sekolah”. Berdasarkan pengelompokan fokus pembangunan tersebut terlihat bahwa arah pembangunan yang dilakukan Indonesia lebih difokuskan pada pembangunan ekonomi dibanding pembangunan sosialnya. Jika dilakukan perbandingan dengan beberapa negara sebagaimana yang terdapat pada tabel berikut:

Dibandingkan dengan negara Ukraina, Mongolia dan Palestina yang pendapatan perkapitanya berada di bawah Indonesia, capaian indeks pembangunan manusia ketiga negara tersebut lebih baik dari Indonesia, hal ini dikarenakan capaian dari indikator komponen lebih baik dibandingkan Indonesia. Misalkan kita perbandingan antara Negara Indonesia dengan Palestine, terlihat bahwa walaupun penghidupan yang layak di Indonesia lebih baik dari Palestine tetapi perhatian terhadap harapan umur panjang dan kesehatan serta pendidikan di Indonesia lebih rendah dibandingkan dengan Palestine. Dengan kata lain fokus pembangunan yang dilakukan Indonesia lebih difokuskan pada pembangunan ekonomi dibandingkan dengan pembangunan sosial khususnya yang menyentuh pembangunan manusia Indonesia.

Gambaran Hasil Pembangunan Bidang Pendidikan di Indonesia Tahun 2013 dapat dilihat dari tabel Partisipasi Pendidikan Formal Tahun 2013 di bawah.

Berdasarkan tabel hasil pembangunan pendidikan dan kesehatan diatas dapat dilakukan analisis bahwa tingkat aksesibilitas terhadap sarana pendidikan masih

Tabel Perbandingan Berdasarkan pengelompokan fokus pembangunan

Rank	Negara	Pendapatan Perkapita \$	Angka Harapan Hidup	Angka Melek Huruf Dewasa	Rata-rata Lama Sekolah	Indeks Pembangunan Manusia
83	Ukraine	\$8.215	68,5 thn	99,7 %	15,1 thn	0,734
89	Thailand	\$13.364	74,4 thn	93,5 %	13,1 thn	0,720
103	Mongolia	\$8.466	67,5 thn	97,4 %	15,0 thn	0,698
107	Palestine	\$5.168	73,2 thn	95,3 %	13,2 thn	0,686
108	Indonesia	\$8.970	70,8 thn	92,8 %	12,7 thn	0,684

Sumber data: Human Development Report 2014

## Gambaran Hasil Pembangunan Bidang Pendidikan di Indonesia Tahun 2013.

Tabel Partisipasi Pendidikan Formal Tahun 2013

Jenjang Pendidikan	APS	APK	APM
SD/MI	98,34	107,63	95,52
SMP/MT's	90,62	85,69	73,73
SM/MA	63,64	66,27	54,12
Perguruan Tinggi	20,04	23,06	18,08

Sumber: Data Partisipasi Pendidikan Formal Tahun 2013 BPS

Tabel Angkatan Kerja Dgn Pendidikan Tertinggi dan Pekerjaannya Tahun 2013

Pendidikan Tertinggi yang Ditatamkan	Angkatan Kerja			
	Bekerja	Pengangguran Terbuka	Jumlah Angkatan Kerja	% Bekerja thd Angkatan Kerja
Tidak/Belum Pernah Sekolah	5.195.977	77.450	5.273.427	98,53
Tidak/Belum Tamat SD	15.124.840	477.156	15.601.996	96,94
SD	31.700.119	1.339.072	33.039.191	95,95
SMP	20.457.287	1.681.945	22.139.232	92,40
SMA (umum)	17.837.521	1.925.563	19.763.084	90,26
SMA (Kejuruan)	9.992.351	1.259.444	11.251.795	88,81
Diploma	2.924.520	187.059	3.111.579	93,99
Universitas	7.571.426	441.048	8.012.474	94,50

Sumber: Diolah dari Data Penduduk Berumur 15 Tahun Ke Atas Dgn Pendidikan Tertinggi dan Pekerjaannya Tahun 2013

Tabel Penduduk Berumur 15 Tahun Ke Atas Menurut Jenis Kegiatan Tahun 2013

	Jenis Kegiatan	Jumlah per Agustus 2013
1	Penduduk Berumur 15 Tahun ke Atas	179.967.361
2	Angkatan Kerja:	120.172.003
	a. Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (%)	66,77
	b. Bekerja	112.761.072
	c. Pengangguran Terbuka	7.410.931
	d. Tingkat Pengangguran Terbuka (%)	5,88
3	Bukan Angkatan Kerja	59.795.358
	a. Sekolah	14.630.852
	b. Mengurus Rumah Tangga	36.036.779
	c. Lainnya	9.127.727

Sumber: Data Penduduk Berumur 15 Tahun Ke Atas Menurut Jenis Kegiatan Tahun 2013

Tabel Angkatan Kerja Dgn Pendidikan Tertinggi dan Pekerjaannya Tahun 2013

Pendidikan Tertinggi yang Ditatamkan	Angkatan Kerja			
	Bekerja	Pengangguran Terbuka	Jumlah Angkatan Kerja	% Bekerja thd Angkatan Kerja
Tidak/Belum Pernah Sekolah	5.195.977	77.450	5.273.427	98,53
Tidak/Belum Tamat SD	15.124.840	477.156	15.601.996	96,94
SD	31.700.119	1.339.072	33.039.191	95,95
SMP	20.457.287	1.681.945	22.139.232	92,40
SMA (umum)	17.837.521	1.925.563	19.763.084	90,26
SMA (Kejuruan)	9.992.351	1.259.444	11.251.795	88,81
Diploma	2.924.520	187.059	3.111.579	93,99
Universitas	7.571.426	441.048	8.012.474	94,50

Sumber: Diolah dari Data Penduduk Berumur 15 Tahun Ke Atas Dgn Pendidikan Tertinggi dan Pekerjaannya Tahun 2013

## Gambaran Hasil Pembangunan Bidang Kesehatan di Indonesia Tahun 2013.

Tabel Pencapaian Sasaran Strategis Bidang Kesehatan Tahun 2013

No	Sasaran Strategis	Indikator	Target	Realisasi	Capaian
1.	.....	.....	.....	.....	.....
5.	Meningkatnya Perilaku Hidup Bersih dan Sehat (PHBS) pada tingkat Rumah Tangga	Persentase Rumah Tangga yang melaksanakan PHBS	65%	55,06%	84,71%
8.	Seluruh Kabupaten/Kota melaksanakan Standar Pelayanan Minimal	Persentase Kabupaten/Kota yg telah menganggarkan APBD bidang Kesehatan minimum 10 (sepuluh) persen dari APBD dalam rangka pencapaian SPM	100%	48,47%	48,47%
9.	....	...	.....	.....	.....

Sumber: LAKIP Kementerian Kesehatan Tahun 2013

Beberapa Contoh Capaian Indikator Kesehatan

No	Uraian	Jumlah Sasaran	Jumlah Yang Ditreatment	Persentase
1.	Universal Child Immunization	81.126 desa	65.087 desa	80,23
2.	Cakupan pemberian ASI Eksklusif pada bayi 0 – 6 bulan	2.483.485 bayi	1.349.549 bayi	54,30
3.	Kasus gizi buruk pada balita yg ditemukan dan mendapatkan perawatan	40.755 kasus	40.755 kasus	100,00
4.	Penemuan kasus diare ditangani	5.078.830 kasus	3.902.993 kasus	87,46

Sumber: Diolah dari Profil Kesehatan Indonesia Tahun 2013

belum optimal terutama untuk jenjang pendidikan SMP/Sederajat, SMA/Sederajat dan Perguruan Tinggi. Selain itu banyak anak yang berusia diatas 15 tahun yang tidak menamatkan masa pendidikannya yang berasal dari Sekolah Dasar, SMP/Sederajat dan SMA/Sederajat, atau dengan kata lain lama pendidikan rata-rata anak Indonesia masih rendah sehingga kualitas angkatan kerja Indonesia menjadi rendah. Walaupun angkatan kerja yang ada sebagian besar dapat diserap oleh dunia usaha, namun komposisinya lebih banyak didominasi oleh tenaga kerja yang unskill. Dengan tingkat pendidikan yang rendah berakibat pada tingkat pemahaman akan pentingnya perilaku hidup bersih dan sehat (PHBS) menjadi rendah yaitu hanya sekitar 55,06%

jumlah rumah tangga di Indonesia yang melaksanakan PHBS, sehingga diantaranya kemungkinan besar dapat menjadi pendorong terhadap rendahnya pencapaian *Universal Child Immunization* (80,23%), rendahnya cakupan pemberian ASI eksklusif pada bayi 0- 6 bulan (54,30%), terjadinya kasus gizi buruk sebanyak 40.755 kasus dan kasus diare sebanyak 5.078.830 kasus. Hal tersebut semakin diperparah dengan minimnya komitmen dari pemerintah Kabupaten/Kota untuk menganggarkan dalam APBD-nya pada bidang kesehatan sebesar minimum 10% agar standar pelayanan minimal kesehatan dapat dijalankan dengan baik. Dari gambaran tersebut secara umum dapat disimpulkan

bahwa pembangunan bidang sosial khususnya yang berkaitan dengan pembangunan manusia masih belum menjadi prioritas utama dari Pemerintah Republik Indonesia.

Dalam pengelolaan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) menurut harian Kompas “ masih terdapat dana pembangunan senilai Rp255 triliun yang mengendap di daerah ... yang merampas hak masyarakat terhadap pembangunan. Padahal, dana tersebut berasal dari pajak yang telah dibayarkan oleh rakyat” (Kompas.6 Juli 2015). Kondisi ini menggambarkan bahwa komitmen Pemerintah Daerah untuk melakukan pembangunan manusia patut dipertanyakan karena jumlah dana yang mengendap tersebut lebih tinggi “... jika dibandingkan dengan anggaran kesehatan, penanggulangan kemiskinan atau ketahanan pangan dalam APBN-P 2015 yang masing-masing alokasinya Rp74,2 triliun, Rp178,1 triliun, dan 118,1 triliun (Kompas.6 Juli 2015)”. Jika kondisi pengendapan anggaran ini terus berlangsung, maka dalam jangka panjang akan berakibat pada semakin rendahnya daya ungkit hasil pembangunan nasional terhadap pembangunan manusia Indonesia.

### **Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)**

APIP sebagai institusi pemerintah yang memiliki tugas untuk melakukan kegiatan pengawasan atas pelaksanaan pembangunan seharusnya dapat memberikan

rekomendasi kepada pemerintah untuk dapat mengarahkan program pembangunan tidak hanya berfokus pada pembangunan ekonomi tetapi juga dapat lebih memfokuskan pada pembangunan sosial khususnya pembangunan manusia.

Tugas APIP untuk melakukan pengawasan atas pelaksanaan pembangunan akan dapat dijalankan dengan baik jika APIP memiliki kapabilitas yang menunjang pada pelaksanaan tugas dan fungsinya tersebut. Peningkatan kapabilitas APIP merupakan prasyarat utama agar APIP mampu berkontribusi lebih baik dalam mengawal pembangunan nasional. Hal ini sejalan dengan arahan Bapak Joko Widodo (Presiden Republik Indonesia) dalam acara Rapat koordinasi Pengawasan tanggal 13 Mei 2015 yaitu beliau menginginkan kondisi APIP dalam 5 tahun kedepan dapat mencapai 85% pada level 3 dan hanya 1% pada level 1. Keinginan Bapak Presiden agar sebagian besar APIP berada pada level 3 sangat beralasan karena pada level tersebut peran dan layanan APIP adalah melakukan audit kinerja atau *value for money audit*. Tujuan dari pelaksanaan audit kinerja adalah untuk menilai dan melaporkan tingkat keekonomisan, keefisienan dan keefektifan dari operasi, kegiatan-kegiatan atau program; atau melaksanakan tugas dalam konteks tatakelola (*governance*), manajemen risiko (*risk management*) dan pengendalian (*control*). Audit kinerja yang dilaksanakan mencakup keseluruhan spektrum atas operasi dan proses bisnis, manajemen pengendalian yang memiliki keterkaitan, dan hasil yang telah dicapai. Audit atas efektivitas

program terkadang disebut sebagai evaluasi program (program evaluation) (IACM.2009).

Berdasarkan konsep IACM, dalam posisi *level 3*, APIP semestinya mampu berperan aktif untuk mengawal pembangunan mulai dari sejak perencanaan (penetapan kebijakan), pelaksanaan (implementasi kebijakan), hingga hasil kebijakan dengan memberikan saran yang konstruktif kepada pemerintah (eksekutif) pada setiap tahapan pembangunan tersebut (perencanaan, implementasi dan hasil). Saran yang diberikan oleh APIP diperoleh dari hasil analisis kebijakan publik yang bahan bakunya diperoleh dari pelaksanaan audit atas efektivitas program atau evaluasi program pemerintah (*value for money audits*).

Pelaksanaan analisis kebijakan publik yang dilakukan oleh APIP tersebut sebaiknya dilaksanakan oleh PFA dengan jabatan Auditor Madya dan Auditor Utama, karena auditor dengan jabatan tersebut asumsinya telah memiliki kompetensi dalam melaksanakan analisis kebijakan serta memiliki pengalaman dalam melakukan pengawasan di lingkungan pemerintah dengan cukup memadai dan pemahaman atas kebijakan pemerintah yang luas, sehingga mampu mengkapitalisasikan pengalaman dan pemahamannya untuk melakukan analisis kebijakan publik dengan baik.

Andaikan saja 85% APIP di Indonesia dalam 5 tahun kedepan melaksanakan analisis kebijakan publik pada seluruh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, maka dapat diperkirakan akan mampu memberikan rekomendasi strategik bagi pemerintah sehingga

Presiden/ Meteri/ Kepala Lembaga/ Gubernur/ Bupati/ Walikota akan memiliki informasi (berkaitan dengan kebijakan) yang memadai yang dapat dijadikan pilihan-pilihan kebijakan kedepan.

\*) Penulis adalah Kepala Bidang Perencanaan Pengembangan dan Evaluasi Pusdiklatwas BPKP, dan Pemerhati Kebijakan Publik

### Referensi

- Harian Kompas. "Evaluasi Arah Pembangunan". Harian Kompas Tanggal 26 Juni 2015.
- Harian Kompas. "Rp 225 Triliun Mengendap- Dana Disimpan di Bank dalam Bentuk Giro dan Deposito". Harian Kompas Tanggal 6 Juli 2015.
- The Institute of Internal Auditors Research Foundation*. "Internal Audit Capability Model for the Public Sector". IIA RF 247 Maitland Avenue, Alltamonte Springs, Florida. 2009.
- Badan Pusat Statistik. "Data sosial dan kependudukan". [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. "LAKIP Kementerian Kesehatan Tahun 2013". Jakarta 2014. <http://www.kemkes.go.id>
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. "Profil Kesehatan Indonesia Tahun 2013". Jakarta. 2014. <http://www.kemkes.go.id>
- Human Development Report 2014. UNDP

## Pemetaan *Talent* Auditor di BPKP

Oleh : Harsa Multiar dan Heli Restiati\*

“Got Talent” sebuah acara televisi yang populer di Britain dan Amerika, dan kemudian banyak negara mengikuti termasuk Indonesia Got Talent. Pada acara tersebut, banyak pria dan wanita, dewasa atau masih kecil, berlomba menunjukkan bakat yang dimiliki untuk mencoba mengadu keberuntungan dari bakatnya, dan berharap membawa keberhasilan di masa depannya. Banyak yang bagus, namun banyak juga yang bermodal keberanian saja, akhirnya harus pulang. Dalam konteks Indonesia Got Talent, talent dapat diartikan sebagai bakat untuk tampil, baik dari sisi suara, sulap, tari, dan lainnya, yang pada dasarnya menjadi penampilan menakjubkan karena perpaduan bakat alami dan pengalaman mereka di panggung.

Tidak hanya di dunia panggung,

pendekatan peminatan juga diberlakukan bagi siswa sma dalam penjurusan. Saat ini, bukan hanya nilai yang menjadi panduan dalam penjurusan tetapi juga bagaimana minat si anak. Kebutuhan ini memang menambah biaya karena mengenali peminatan harus dengan serangkaian psikotest dan interviu orang tua.

Istilah *talent* juga berkembang di bidang pengelolaan SDM. Manajemen bakat mulai berkembang dengan suatu anggapan bahwa karyawan yang bekerja sesuai bakat atau peminatan yang dimiliki akan menghasilkan rasa kepuasan yang lebih tinggi dan pada akhirnya berdampak pada kinerja yang tinggi. Beberapa perusahaan melakukan rekrutmen dengan melihat latar belakang pendidikan dikaitkan de-



ngan kompetensi perilaku sebagai bakat yang ada. Perusahaan yang didominasi bidang pemasaran akan merekrut pegawai dengan jurusan *marketing* dengan kepribadian bertipe *outgoing*, bahkan mereka lebih memilih calon dari jurusan manajemen yang *outgoing* dari pada lulusan *marketing* tetapi bertipe kaku atau lugas.

Konon, keberhasilan mengenali pegawai dengan bakat dan mencocokkan tugas yang tepat akan memberikan situasi yang lebih baik, lebih puas, dan keterikatan yang lebih baik. Bahkan bisa dibilang manajemen bakat ini suatu yang mutlak diperlukan dalam era *human capital management*. *Human capital management* menekankan pada *growth*, layaknya modal perusahaan harus tumbuh untuk memenuhi ekspektasi pemegang sahamnya. Dengan memandang pegawai sebagai *capital* maka pegawai perlu diperlakukan dengan baik dan dikembangkan agar mampu menggerakkan roda organisasi secara maksimal. Dan untuk bisa tumbuh harus dipilih orang yang memang secara potensi dapat ditumbuhkan.

Di Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) pun sudah mulai terbaca nuansa *talent management* sebagai tujuan dalam pengelolaan pegawai antara lain pengelolaan sumber daya manusia aparatur secara eksplisit telah mendudukkan kompetensi sebagai dasar utama untuk menentukan kebijakan pengembangan karir, terutama dalam hal promosi, rotasi, mutasi,

dan peningkatan kemampuan seorang aparatur. Bagaimana pemahaman *talent* pegawai dapat diterapkan pada organisasi yang khas dengan tugas auditor, seperti BPKP, ini menjadi pertanyaan sekaligus kerangka pikir yang perlu diskusi dan kesepahaman lebih lanjut. Beruntungnya, kemajuan teknologi internet sangat baik hati menyediakan referensi dan materi untuk bisa ditimbang-timbang dalam kebutuhan perumusan definisi *talent* bagi auditor yang paling pas dan mendekati.

Salah satu artikel menyebutkan rancangan *talent management* harus selaras dengan tujuan organisasi di masa depan, oleh sebab itu tidak dapat disamakan antara satu organisasi dengan lainnya, sebagaimana disebutkan "*An organisation needs to develop its own definition*". Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana mengenali *talent* untuk organisasi seperti BPKP? Siapa yang disebut bertalenta? Karyawan bertalenta bisa didefinisikan dengan "*those individuals who can make a difference to organisational performance* (CIPD, 2011)."

*Talented Auditor*, mungkin definisi ini masih perlu perjalanan untuk lebih jelas dan dibahas lagi sebagai proses untuk bisa menemukan suatu rumusan yang tepat. Kapan seorang auditor disebut *talented*? Dalam konteks *internal auditing*, *talented auditor* didefinisikan sebagai kapabilitas yang mampu membuat pembeda dalam peran dengan kompetensi lebih yang dimiliki. "Talent, the differentiator of great

*auditor function* (Mike Taylor, 2013)". Auditor yang hebat tidak hanya mendasarkan pada kemampuan akuntansi dan audit. Kemampuan tersebut bisa dipelajari, dan akan menjadi berkualitas apabila ada kombinasi dengan kemampuan wawasan proses bisnis, *problem solving* dan *critical thinking* sebagai atribut utama kompetensi auditor.

Di BPKP, sebagai upaya awal adalah merumuskan *talent*, konsep kompetensi sudah menjadi dasar dalam pengelolaan SDM. Integrasi profil kompetensi pegawai dengan kinerja menjadi rumusan *talent auditor*. *Talent auditor* dipetakan melalui bagaimana seseorang melebihi kebutuhan minimal yang dipersyaratkan dan dikaitkan dengan kontribusi kinerjanya. Sebagai suatu proses rumusan ini memang masih dini untuk diakui sebagai gambaran *talent* bahkan mungkin masih jadi sumber perdebatan. Auditor yang memiliki berbagai keahlian dan pengalaman dalam bidang akuntansi, manajemen, audit, semakin tinggi kualifikasi seseorang dapat dikatakan memiliki potensi *talent*, namun demikian kualifikasi tinggi tanpa kontribusi bukanlah *talented* pegawai sehingga unsur kinerja menjadi ukuran seorang yang bertalenta. Gabungan dual hal, kompetensi dan kinerja yang dapat terlihat akan dapat membantu dalam pengembangan SDM yang lebih tepat dan terlebih dimanfaatkan pimpinan dalam pengambilan keputusan. dapat dilihat pada gambar merancang formula pemetaan dibawah.



Di BPKP telah dilakukan beberapa penilaian terhadap kinerja dan kompetensi pegawai seperti penilaian 360 derajat, SKP, angka kredit auditor, dan beberapa penilaian lainnya. Untuk kebutuhan mapping, penilaian tersebut dapat disarikan dan dirangkum dalam rumus sebagai berikut.

$$Kinerja = b_1P_1 + b_2P_2 + b_nP_n$$

Keterangan simbol:

b = persentase bobot, total bobot adalah 100%

P = unsur penilaian kinerja yang dipakai

$$Kompetensi = b_1K_1 + b_2K_2 + b_nK_n$$

Keterangan simbol:

b = persentase bobot, total bobot adalah 100%

K = unsur penilaian kompetensi yang dipakai

Hasil perhitungan komponen Kinerja dan Kompetensi selanjutnya dipetakan dalam matriks sebagai berikut.

Tidak semua unsur kompetensi perlu ditingkatkan, hanya kompetensi yang mempunyai gap lebar saja yang perlu ditingkatkan

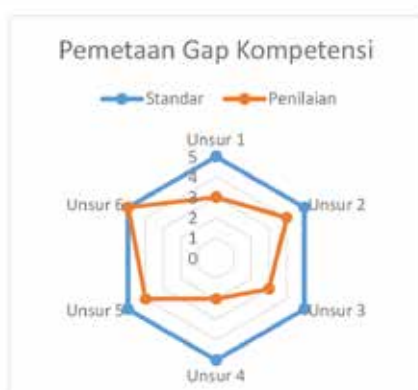
Kinerja	<b>Kuda Pekerja</b> Kinerja yang baik dan mampu menunjukkan hasil yang baik, mempunyai sedikit potensi untuk pengembangan lebih lanjut	<b>Bintang</b> Kinerja tinggi, secara konsisten mencapai target, menunjukan kepemimpinan yang kuat dan sikap yang terbuka
	<b>Kayu Kering</b> Tidak menunjukkan hasil kerja yang baik, juga tidak mempunyai potensi untuk peningkatan	<b>Tanda Tanya</b> Punya sikap, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan, tetapi tidak dapat mencapai hasil yang konsisten
<b>Kompetensi</b>		

Hasil pemetaan di atas dapat digunakan oleh BPKP untuk kepentingan manajemen pegawai, mulai dari pengembangan, pemindahan, hingga promosi. Pengembangan pegawai merupakan bagian paling berkepentingan dari pemetaan di atas karena gambaran tersebut mengarahkan pada jenis, jumlah, dan kebutuhan kompetensi yang perlu ditingkatkan. Selain kompetensi, kinerja pegawai juga perlu ditingkatkan melalui pemberian motivasi kerja maupun stimulus.

Deviasi standar kompetensi dan hasil pemetaan kompetensi dapat dijadikan rujukan untuk pengembangan dan pemilihan prioritas peningkatan kompetensi dan dapat dipetakan sebagai berikut.

melalui metode *training need analysis*.

Melakukan pemetaan profil kompetensi SDM BPKP secara terintegrasi dari unsur penilaian yang ada adalah tahap awal. Hal ini akan lebih mudah bila secara beriringan dilakukan pembenahan sistem/aplikasi terkait sehingga profil kompetensi yang dihasilkan menjadi lebih mudah digunakan, akurat, terstruktur, komprehensif, dan berkelanjutan. BPKP dapat mengetahui kondisi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) terkait SDM serta dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Tantangannya selanjutnya bukan hanya kepada rumusan talent itu sendiri, namun bagaimana penilaian oleh atasan langsung atau manager lini yang ada dilakukan dengan tepat, obyektif dan mencerminkan kompetensi dan kinerja sesungguhnya dari seorang pegawai. Mengutip sang guru pengelolaan SDM, Dave Ulrich, menyebutkan,



manager atau atasan langsung di unit kerja adalah manager SDM bagi setiap pegawai.

### **Daftar Bacaan**

2014. Undang-undang Aparatur Sipil Negara. Jakarta.

BPKP. 2012. Human Capital Development Plan. Jakarta. BPKP

Odiorne, George S. 1984. Strategic Management of Human Resources: A Portfolio Approach. San Fransisco. Jossey-Bass.

Riswanto. 2015. Pemetaan Talent. Jakarta. GML.