

SKRIPSI



ANALISIS KOMPETENSI PEGAWAI DALAM PENYELENGGARAAN SIDANG BADAN DI BIRO SEKRETARIAT PIMPINAN BPK RI

Disusun Oleh:

Nama : Reza Hadi Satria
NPM : 2220821060
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA)

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026

SKRIPSI



**ANALISIS KOMPETENSI PEGAWAI DALAM
PENYELENGGARAAN SIDANG BADAN DI BIRO
SEKRETARIAT PIMPINAN BPK RI**

**Diajukan untuk memenuhi Sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Terapan**

Oleh:

Nama : Reza Hadi Satria
NPM : 2220821060
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : MSDMA

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA, 2026**

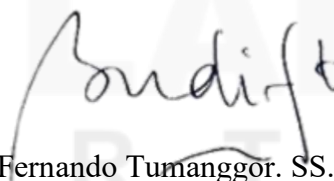
LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI

Nama : Reza Hadi Satria
NPM : 2220821060
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : MSDMA
Judul : Analisis Kompetensi Pegawai Dalam Penyelenggaraan
Sidang Badan Di Biro Sekretariat Pimpinan Bpk RI

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada 30 Juni 2026

Pembimbing


Budi Fernando Tumanggor. SS., MBA.

NIP. 198301232018011001

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Skripsi Diploma Empat/Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta pada Tanggal 5 Juli 2026.

Ketua Merangkap Anggota



(Bambang Subartono, S.Sos., ME.)

Sekretaris Merangkap Anggota

A blue ink signature, likely belonging to Galuh Pancawati, is written in a stylized, cursive script.

(Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si.)

Anggota

A blue ink signature, likely belonging to Budi Fernando Tumanggor, is written in a stylized, cursive script.

(Budi Fernando Tumanggor. SS., MBA.)

**LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN
NASKAH SKRIPSI/TUGAS AKHIR
(PAKTA INTEGRITAS)**

Mahasiswa yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Reza Hadi Satria

NPM : 2220821060

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDM)

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Analisis Kompetensi Pegawai dalam Penyelenggaraan Sidang Badan di Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI" merupakan hasil karya saya sendiri dan benar adanya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa skripsi ini merupakan hasil plagiasi atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkannya serta menerima sanksi sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dalam keadaan sadar, dan tanpa adanya paksaan dari pihak mana pun.

Jakarta, 5 Agustus 2026

Peneliti



Reza Hadi Satria

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan judul "Analisis Kompetensi Pegawai dalam Penyelenggaraan Sidang Badan di Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI". Tugas Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi dan memperoleh gelar akademik. Penulis menyadari bahwa keberhasilan penyusunan Tugas Akhir ini tidak lepas dari bimbingan, arahan, dukungan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Almarhum Ayah, Almarhumah Ibu, dan Almarhum Kakak Pertama saya, yang senantiasa hidup di dalam hati dan ingatan penulis. Terima kasih atas segala fondasi kasih sayang dan doa yang kini telah berada di sisi Allah SWT, yang selalu menjadi sumber kekuatan spiritual terbesar bagi penulis.
2. Bapak Hendra Susanto dan Ibu Hadiana Makmur, yang telah penulis anggap sebagai orang tua sendiri. Terima kasih yang tak terhingga atas untaian doa, perhatian, bimbingan, dan kasih sayang tulus yang menjadi penguat langkah penulis.
3. Kakak tercinta, Desy Rachmalia, atas segala dukungan materiil maupun non-materiil, pengorbanan, serta semangat yang tiada henti mengalir selama proses perkuliahan hingga penyusunan tugas akhir ini.
4. Bapak Budi Fernando Tumanggor, SS., M.BA., selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, koreksi, dan motivasi berharga hingga Tugas Akhir ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Ibu Novie Irawati Herni Purnama, SE., M.Ak., CSFA., CFE., CFrA., CPA. selaku Kepala Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI beserta jajaran dan seluruh staf yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas izin, ruang bimbingan, serta dukungan penuh yang diberikan selama pelaksanaan penelitian.

6. Bapak Bambang Suhartono, S.Sos., ME. dan Ibu Galuh Pancawati, S.Sos., M.Si., selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan, kritik, dan saran konstruktif demi kesempurnaan Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi optimalisasi penyelenggaraan Sidang Badan di lingkungan Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI.

Jakarta, 5 Agustus 2026

Penulis



Reza Hadi Satria

ABSTRAK

Reza Hadi Satria, 2220821060

**Analisis Kompetensi Pegawai dalam Penyelenggaraan Sidang Badan di
Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI**

Skripsi, xv hlm, 137 Halaman

Dosen Pembimbing: Budi Fernando Tumanggor. SS., MBA.

Penelitian ini menganalisis kompetensi pegawai dalam penyelenggaraan Sidang Badan di Biro Sekretariat Pimpinan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, dengan tujuan memetakan kesenjangan antara kompetensi aktual pegawai dan standar yang seharusnya sebagai dasar pengembangan yang tepat sasaran. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen terhadap empat belas informan dari enam kategori, mencakup pejabat dan pelaksana persidangan, sembilan sekretariat unsur pimpinan, serta Biro Teknologi Informasi. Kompetensi dianalisis melalui tiga dimensi, yaitu teknis, manajerial, dan sosial kultural, dengan indikator pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Hasil penelitian menunjukkan kompetensi pegawai belum merata. Pemahaman prosedur dan manajemen jalannya sidang sudah memadai, dan dimensi sosial kultural seperti integritas, kerahasiaan, kerja sama, dan netralitas, serta sisi komunikasi dan orientasi pelayanan tergolong kuat. Kesenjangan terkonsentrasi pada keterampilan teknis tertentu, khususnya penyusunan risalah, pengelolaan arsip digital, dan pemanfaatan teknologi, serta pada ketepatan waktu koordinasi lintas unit, terutama pada pegawai baru.

Penelitian juga menemukan tingginya ketergantungan pada pegawai senior, dan sebagian kesenjangan berakar pada faktor struktural seperti keterlambatan pasokan materi, beban kerja, dan keterbatasan sistem. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi perlu berjalan beriringan dengan pembenahan tata kelola dan dukungan sistem.

Kata Kunci: kompetensi pegawai, Sidang Badan, pengembangan kompetensi, sekretariat pimpinan, BPK RI

ABSTRACT

Reza Hadi Satria, 2220821060

Analysis of Employee Competence in Organizing Board Meetings at the Secretariat Bureau of the Leadership of the Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK RI)

Undergraduate Thesis, xv, 137 Pages

Supervisor: Budi Fernando Tumanggor. SS., MBA.

This study analyzes employee competency in organizing Board Sessions at the Secretariat of the Leadership Bureau of the Audit Board of the Republic of Indonesia, aiming to map the gap between employees' actual competency and the expected standard as a basis for well-targeted development. It applies a descriptive qualitative approach through in-depth interviews, observation, and document review involving fourteen informants from six categories, including session officials and staff, nine secretariats of the leadership members, and the Information Technology Bureau. Competency is analyzed through three dimensions, namely technical, managerial, and socio-cultural, using knowledge, skill, and attitude as indicators.

The findings show that employee competency is uneven. Procedural understanding and session management are adequate, and the socio-cultural dimension such as integrity, confidentiality, teamwork, and neutrality, along with communication and service orientation, is relatively strong. The gaps are concentrated in certain technical skills, particularly minutes drafting, digital archiving, and technology use, as well as in the timeliness of cross-unit coordination, mainly among newer staff.

The study also finds a high dependence on senior employees, and some gaps are rooted in structural factors such as late material supply, workload, and limited system support. Therefore, competency development must proceed alongside governance and system improvements.

Keywords: *employee competency, Board Session, competency development, leadership secretariat, BPK RI*

DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI/TUGAS AKHIR (PAKTA INTEGRITAS)	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Rumusan Permasalahan	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
1. Manfaat Akademik.....	8
2. Manfaat Praktis	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
A. Tinjauan Kebijakan	10
1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2023	10
2. Undang-Undang No. 15 Tahun 2006	10
3. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004.	11

4.	Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020.....	12
5.	Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017.....	12
6.	Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 38 Tahun 2017	12
7.	Peraturan BPK Nomor 1 Tahun 2019	13
B.	Tinjauan Teori.....	13
1.	Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik	13
2.	Manajemen Sumber Daya Manusia di Sektor Publik	15
3.	Konsep dan Teori Kompetensi.....	16
4.	Perkembangan Teori Kompetensi dalam Sektor Publik	20
5.	Dimensi dan Indikator Kompetensi	22
6.	Pengembangan Kompetensi	24
7.	Pengembangan Kompetensi Sektor Publik	25
8.	Keterkaitan Pengembangan Kompetensi dengan Dimensi Kompetensi ASN.....	27
9.	Risiko Ketergantungan pada Figur Kunci dan Regenerasi Kompetensi	29
10.	Konsep Penyelenggaraan Sidang Badan.....	30
C.	Konsep Kunci.....	31
D.	Kerangka Berpikir.....	34
E.	Penelitian Terdahulu	39
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		43
A.	Metode Penelitian	44
B.	Teknik Pengumpulan Data.....	45
1.	Teknik Wawancara Mendalam (<i>In Depth Interview</i>).....	45
2.	Observasi.....	46
3.	Telaah Dokumen	47
C.	Instrumen Penelitian	48
1.	Panduan Wawancara	48
2.	Panduan Observasi.....	49
3.	Panduan Telaah Dokumen	49

4. Alat Rekam dan Catatan Lapangan.....	50
5. Data <i>Key Informant</i> Penelitian	50
D. Teknik Pengolahan Data dan Analisi Data	52
1. Reduksi Data (<i>Data Condensation</i>)	53
2. Penyajian Data (<i>Data Display</i>)	53
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi.....	54
4. Uji Keabsahan Data	54
5. Lokasi dan Waktu Penelitian	55
6. Etika Penelitian	56
7. Persetujuan Berdasarkan Informasi (<i>Informed Consent</i>)	57
8. Keabsahan Anonimitas	57
9. Integritas dan Objektivitas Penelitian	57
10. Alur dan Tahapan Penelitian	58
11. Tahap Pra-Lapangan	58
12. Tahap Pekerjaan Lapangan	59
13. Tahap Analisis Data	59
14. Tahap Penulisan Laporan	60
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	61
A. Penyajian Data	61
1. Gambaran Umum Objek Penelitian dan Profil Informan	61
2. Profil Informan.....	63
3. Hasil Observasi	64
4. Hasil Telaah Dokumen.....	66
B. Pembahasan.....	67
1. Analisis Dimensi Kompetensi Teknis	68
2. Analisis Dimensi Kompetensi Manajerial	73
3. Analisis Dimensi Kompetensi Sosial Kultural.....	77
4. Analisis Kesenjangan Kompetensi dan Risiko Ketergantungan Pada Figur Senior.....	79

C. Sintesis Pemecahan Masalah	82
BAB V PENUTUP.....	84
A. Kesimpulan	84
B. Saran.....	86
1. Pengembangan Berdasarkan Dimensi Kompetensi	86
2. Risiko Ketergantungan Struktur dan Regenerasi	87
DAFTAR PUSTAKA.....	89
LAMPIRAN.....	93

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Pegawai Penyelenggaraan Sidang Badan	4
Tabel 2. 1 Dimensi Kompetensi Kerja	23
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu	40
Tabel 3. 1 Data Key Informan Penelitian.....	50
Tabel 4. 1 Jumlah Key Informan Penelitian.....	64

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Penelitian	35
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI	62



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan roda penggerak utama dalam birokrasi pemerintahan yang memiliki peran krusial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Di era modern yang penuh dengan dinamika dan disrupsi teknologi serta tuntutan publik yang kian meningkat, kualitas pelayanan publik dan efektivitas kelembagaan negara sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang memanifestasikan dirinya dalam bentuk kompetensi kerja.

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) sebagai lembaga eksaminatif tertinggi di Indonesia yang bebas dan mandiri memiliki mandat konstitusional untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Untuk menjaga marwah, kredibilitas, dan objektivitas hasil pemeriksaan tersebut, proses pengambilan keputusan di tingkat pimpinan BPK RI harus dilakukan melalui mekanisme yang sangat rigid, akuntabel, dan transparan.

Salah satu pengejawantahan dari proses pengambilan keputusan strategis tersebut adalah Penyelenggaraan Sidang Badan. Sidang Badan merupakan forum tertinggi di BPK RI yang dihadiri oleh Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota BPK untuk membahas, merumuskan, serta menetapkan kebijakan-kebijakan strategis, arah pemeriksaan, maupun laporan hasil pemeriksaan sebelum diserahkan kepada Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) dan pemangku kepentingan lainnya. Mengingat output dari Sidang Badan ini berdampak langsung pada kebijakan fiskal, penegakan hukum, dan akuntabilitas keuangan negara, maka seluruh proses pra-sidang, pelaksanaan sidang, hingga pasca-sidang harus berjalan tanpa cela (*zero error*).

Unit kerja yang memegang komando dan tanggung jawab penuh atas kelancaran, kerahasiaan, serta legalitas formal dari seluruh rangkaian Sidang Badan adalah Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI. Pegawai yang ditempatkan pada biro ini memikul tanggung jawab yang sangat berat. Mereka tidak hanya dituntut memiliki keahlian teknis-administratif konvensional seperti menyusun risalah, menyiapkan

berkas, dan menjadwalkan agenda, melainkan juga harus memiliki kompetensi manajerial, kompetensi sosial-kultural, serta pemahaman mendalam mengenai aspek hukum ketatanegaraan dan substansi pemeriksaan keuangan negara.

Kompetensi pegawai menurut Spencer dan Spencer (1993) didefinisikan sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja yang unggul atau efektif dalam suatu pekerjaan. Kompetensi ini mencakup lima dimensi utama, yaitu motif (*motives*), sifat (*traits*), konsep diri (*self-concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skills*).

Dalam konteks Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI, kelima dimensi ini diterjemahkan menjadi kebutuhan akan pegawai yang memiliki integritas tinggi (motif dan sifat), ketahanan kerja di bawah tekanan waktu yang ketat (konsep diri), pemahaman regulasi BPK (pengetahuan), dan kemampuan komunikasi taktis serta pemanfaatan teknologi informasi digital (keterampilan).

Namun, pada realitas operasionalnya, penyelenggaraan Sidang Badan seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan yang bersumber dari fluktuasi kompetensi pegawai. Dinamika perubahan agenda pimpinan yang sangat cepat, volume dokumen pemeriksaan yang masif dan bersifat rahasia, serta keharusan untuk mengoordinasikan berbagai satuan kerja di internal BPK menuntut fleksibilitas kognitif dan kapabilitas eksekusi yang tinggi dari para pegawai.

Fenomena yang terkadang muncul di lapangan mengindikasikan adanya celah (*gap*) kompetensi, seperti keterlambatan dalam penyusunan risalah sidang, koordinasi inter-departemen yang kurang optimal, hingga adaptasi teknologi sistem informasi persidangan yang belum merata di antara seluruh staf.

Jika kompetensi pegawai dalam penyelenggaraan Sidang Badan ini tidak dianalisis secara mendalam dan komprehensif, maka terdapat risiko terjadinya degradasi kualitas dokumen hasil sidang, potensi kebocoran informasi yang bersifat rahasia negara, atau keterlambatan pengambilan keputusan yang dapat mengganggu ritme kerja institusi BPK secara makro.

Oleh karena itu, evaluasi dan pemetaan berbasis ilmiah mengenai sejauh mana kompetensi pegawai di Biro Sekretariat Pimpinan telah memenuhi standar

kebutuhan organisasi mutlak diperlukan. Penelitian ini diarahkan untuk menguliti secara objektif potret kompetensi yang ada, hambatan yang dihadapi, serta strategi pengembangan yang relevan.

Dalam setiap organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, kualitas sumber daya manusia menjadi pilar utama yang menentukan sejauh mana tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan. Hasibuan (2019) menegaskan bahwa manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusialah yang menjadi perencana, pelaku, sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi. Oleh karenanya, pengelolaan sumber daya manusia secara profesional, terencana, dan berbasis kompetensi menjadi keharusan yang tidak dapat lagi dikesampingkan di era birokrasi modern.

Di tengah tuntutan penyelenggaraan pemerintahan yang semakin kompleks dan akuntabel, lembaga-lembaga negara dituntut untuk terus meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pegawainya. Salah satu konsep yang paling relevan dalam konteks ini adalah kompetensi. Otoo (2020) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang dimiliki seseorang yang secara kausal berkaitan dengan efektivitas dan kinerja unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu.

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) merupakan lembaga negara yang memiliki posisi strategis dalam sistem ketatanegaraan Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan, BPK RI bertugas untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara yang dilakukan oleh seluruh entitas pengguna keuangan negara. Dalam menjalankan fungsi konstitusional tersebut, BPK RI menyelenggarakan berbagai proses kelembagaan internal yang menuntut tata kelola yang tinggi. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, BPK RI tidak hanya melakukan pemeriksaan keuangan, pemeriksaan kinerja, dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu, tetapi juga menyelenggarakan berbagai proses kelembagaan internal yang menuntut tata kelola yang baik. Salah satu proses kelembagaan yang paling penting tersebut adalah penyelenggaraan Sidang Badan. Sidang Badan merupakan forum pengambilan keputusan tertinggi di lingkungan BPK RI yang dihadiri oleh seluruh anggota BPK dan digunakan untuk membahas serta menetapkan berbagai keputusan strategis

lembaga, mulai dari pengesahan laporan hasil pemeriksaan hingga penetapan kebijakan kelembagaan yang bersifat fundamental. Forum ini dihadiri oleh seluruh Anggota BPK untuk membahas serta menetapkan berbagai kebijakan fundamental kelembagaan, termasuk pengesahan laporan hasil pemeriksaan yang memiliki konsekuensi hukum signifikan.

Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI adalah unit kerja yang secara langsung bertanggung jawab memberikan dukungan administratif, teknis, dan protokoler kepada pimpinan BPK, termasuk dalam penyelenggaraan Sidang Badan. Berdasarkan Peraturan BPK Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan, Biro Sekretariat Pimpinan membawahi beberapa sub bagian, di antaranya Sub Bagian Persidangan yang secara khusus menangani persiapan, pelaksanaan, serta pendokumentasian Sidang Badan. Cakupan tugasnya meliputi penyiapan agenda dan materi sidang, pengaturan logistik dan fasilitas, pencatatan jalannya sidang, penyusunan risalah, hingga distribusi keputusan hasil sidang kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Berdasarkan data internal dan Biro Sekretariat Pimpinan dan hasil wawancara pra penelitian dengan salah satu *key informant*, diketahui dari tahun 2021 sampai dengan Mei 2026, Sidang Badan diselenggarakan rata-rata 12 kali per tahun. Merujuk data pegawai Biro Sekretariat Pimpinan tahun 2026 jumlah pegawai yang terlibat dalam penyelenggaraan sidang badan berjumlah 15 orang dengan rincian pada tabel berikut:

Tabel 1. 1
Data Pegawai Penyelenggaraan Sidang Badan

NO	Status	Pangkat/Golongan	Jabatan	Peran
1	ASN	Pembina Utama Madya (IV/d)	Kepala Biro Sekretariat Pimpinan	Penanggungjawab penyelenggaraan Sidang Badan
2	ASN	Penata Tk. I (III/d)	Kepala Bagian Persidangan dan Protokol	Kordinator tim penyelenggara Sidang Badan

3	ASN	Penata Muda Tk. I (III/b)	Plh. Kepala Sub Bagian Persidangan	Tim Substansi dan Risalah Sidang Badan
4	ASN	Penata Tk. I (III/d)	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Pertama	Tim Substansi Sidang Badan
5	ASN	Penata Tk. I (III/d)	Penelaah Teknis Kebijakan	Tim Sarana dan Prasarana Sidang Badan
6	ASN	Penata Muda Tk. I (III/b)	Pengelola Layanan Operasional	Tim Sarana dan Prasarana Sidang Badan
7	ASN	Penata Muda Tk. I (III/b)	Penelaah Teknis Kebijakan	Tim Substansi Sidang Badan
8	ASN	Penata Muda (III/a)	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Pertama	Tim Substansi Sidang Badan
9	ASN	Penata Muda (III/a)	Pengadministrasi Perkantoran	Tim Sarana dan Prasarana Sidang Badan
10	ASN	Penata Muda (III/a)	Pengadministrasi Perkantoran	Tim Sarana dan Prasarana Sidang Badan
11	PPPK	IX (IX)	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Pertama	Tim Jamuan Sidang Badan
12	PPPK	V (V)	Pengadministrasi Perkantoran	Tim Jamuan Sidang Badan
13	PPPK	V (V)	Pengadministrasi Perkantoran	Tim Jamuan Sidang Badan
14	PPPK	V (V)	Pengadministrasi Perkantoran	Tim Jamuan Sidang Badan

15	PPPK	V (V)	Pengadministrasi Perkantoran	Tim Jamuan Sidang Badan
----	------	-------	---------------------------------	-------------------------

Penyelenggaraan sidang badan merupakan sebuah proses terstruktur yang melibatkan berbagai tahapan krusial, mulai dari fase pra-sidang, pelaksanaan sidang, hingga pasca-sidang. Untuk memastikan kelancaran seluruh rangkaian kegiatan tersebut, dibentuk sebuah tim kerja yang terdiri dari pegawai dengan berbagai latar belakang status, pangkat atau golongan, serta jabatan yang saling melengkapi. Struktur organisasi dalam penyelenggaraan sidang ini melibatkan aparatur yang berasal dari unsur Aparatur Sipil Negara (ASN), baik pegawai tetap maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Pada level kepemimpinan dan penanggung jawab utama, jalannya seluruh rangkaian sidang badan dikomandoi oleh seorang ASN berpangkat Pembina Utama Madya (IV/d) yang menjabat sebagai Kepala Biro Sekretariat Pimpinan. Di bawahnya, koordinasi operasional tim penyelenggara dipegang oleh seorang ASN berpangkat Penata Tk. I (III/d) dengan jabatan Kepala Bagian Persidangan dan Protokol. Sementara itu, pengelolaan substansi serta permasalahan sidang secara teknis dipimpin oleh Plh. Kepala Sub Bagian Persidangan dengan pangkat Penata Muda Tk. I (III/b).

Aspek substansi materi persidangan dikelola oleh sebuah tim yang mengintegrasikan beberapa fungsional ahli. Tim substansi ini diperkuat oleh ASN berpangkat Penata Tk. I (III/d) dengan jabatan Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Pertama. Terdapat pula seorang Penelaah Teknis Kebijakan berpangkat Penata Muda Tk. I (III/b), serta HF yang juga menjabat sebagai Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Pertama dengan pangkat Penata Muda (III/a). Kolaborasi dalam tim substansi ini bertujuan untuk merumuskan, menelaah, serta mendokumentasikan materi sidang secara komprehensif.

Di sisi lain, kelancaran operasional dan teknis di lapangan sangat bergantung pada Tim Sarana dan Prasarana Sidang Badan. Tim ini diisi ASN Penata Tk. I (III/d) yang menjabat sebagai Penelaah Teknis Kebijakan, dan seorang Pengelola Layanan Operasional berpangkat Penata Muda Tk. I (III/b). Kinerja mereka

didukung penuh oleh dua orang Pengadministrasi Perkantoran berpangkat Penata Muda (III/a). Kombinasi peran ini memastikan ketersediaan sarana fisik dan teknis pendukung materi persidangan dapat berjalan tanpa hambatan.

Komponen terakhir yang tidak kalah penting dalam menjaga kenyamanan dan keprotokolan persidangan adalah Tim Jamuan Sidang Badan. Seluruh personel dalam tim ini merupakan pegawai dengan status PPPK. Melalui pembagian peran yang sistematis dan hierarkis ini, penyelenggaraan sidang badan dapat dilaksanakan secara profesional melalui sinergi yang solid antar-lini jabatan.

Beban kerja yang cukup tinggi ini bertumpu pada jumlah pegawai yang mengerjakan risalah sidang, dimana yang mengerjakan risalah Sidang Badan hanya satu orang yaitu pegawai senior. Kondisi ini diperberat oleh tingkat dinamika organisasi yang tinggi, di mana pada periode yang sama tercatat fluktuasi rotasi dan mutasi pegawai pelaksana yang signifikan sekitar 1 sampai dengan 2 orang. Akibatnya, persentase pegawai baru yang ditempatkan di Sub Bagian Persidangan cukup besar, di mana mereka belum sepenuhnya menguasai alur operasional persidangan secara mendalam.

Kondisi objektif di lapangan tersebut memicu munculnya sejumlah permasalahan operasional terkait kapasitas kompetensi pegawai. Berdasarkan hasil pengamatan awal dan wawancara pra-penelitian, diidentifikasi beberapa fenomena krusial seperti, proses penyusunan draf risalah sidang terkadang tidak tepat waktu, terutama pada agenda sidang yang padat. Hal ini berdampak domino pada keterlambatan distribusi keputusan lembaga kepada unit terkait. Kesiapan materi dan koordinasi menjelang hari sidang belum berjalan maksimal, sering kali diakibatkan oleh ketergantungan pasokan bahan dari unit kerja lain yang terlambat masuk. Meskipun sistem informasi persidangan digital telah tersedia, pengoperasian dan pemanfaatannya belum merata di antara seluruh pegawai, di mana pegawai baru masih membutuhkan waktu adaptasi yang cukup lama.

Persoalan paling krusial dalam fenomena ini bukan sekadar keterlambatan administratif, melainkan menyangkut akurasi dan otentisitas risalah sebagai dasar tindak lanjut keputusan tertinggi lembaga. Sebagai lembaga yang dituntut menjunjung tinggi independensi, integritas, dan profesionalisme, BPK RI harus

memastikan setiap lini pendukung persidangan memiliki standar kompetensi yang mumpuni. Menghadapi situasi ini, menjadi sangat penting untuk melakukan analisis mendalam mengenai kompetensi pegawai pelaksana persidangan ditinjau dari dimensi kompetensi aparatur sipil negara. Atas dasar itulah, penelitian ini diberi judul: "Analisis Kompetensi Pegawai dalam Penyelenggaraan Sidang Badan di Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI."

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti merumuskan permasalahan penelitian yaitu: Bagaimana kompetensi pegawai dalam penyelenggaraan Sidang Badan di Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI ditinjau dari dimensi Kompetensi Teknis, Manajerial, dan Sosial Kultural?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk, menganalisis kompetensi pegawai dalam penyelenggaraan Sidang Badan di Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI ditinjau dari dimensi Kompetensi Teknis, Manajerial, dan Sosial Kultural.

D. Manfaat Penelitian

Dengan tersusunnya penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh manfaat secara akademik maupun secara praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Akademik

- a. Memberikan kontribusi pemikiran dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya analisis kompetensi pegawai di sektor publik pada lembaga negara dengan tanggung jawab besar.
- b. Menjadi referensi ilmiah bagi penelitian-penelitian selanjutnya dengan tema serupa mengenai tata kelola persidangan lembaga tinggi negara.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi BPK RI: Sebagai bahan masukan bagi pimpinan dalam merumuskan kebijakan mengenai kompetensi pegawai penyelenggara Sidang Badan yang lebih terarah.
- b. Bagi Biro Sekretariat Pimpinan: Menjadi dasar evaluasi operasional untuk memperbaiki manajemen beban kerja dan standardisasi mutu persidangan.
- c. Bagi Pegawai: Meningkatkan kesadaran dan motivasi pegawai untuk terus mengembangkan kompetensi diri secara proaktif, sehingga kualitas penyelenggaraan Sidang Badan dapat terus meningkat dari waktu ke waktu.

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

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan pada Bab IV, rumusan permasalahan penelitian, yaitu bagaimana kompetensi pegawai dalam penyelenggaraan Sidang Badan di Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI ditinjau dari dimensi kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural, dapat dijawab sebagai berikut: kompetensi pegawai belum merata, dengan kekuatan pada dimensi sosial kultural, kondisi campuran pada dimensi manajerial, dan kesenjangan paling lebar pada dimensi teknis yang terkonsentrasi pada pegawai baru. Jawaban tersebut, beserta temuan yang telah terverifikasi melalui triangulasi wawancara, observasi, dan telaah dokumen, dirinci ke dalam beberapa poin utama sebagai berikut:

1. Temuan Berdasarkan Dimensi Kompetensi

Secara umum, profil kompetensi pegawai Sub Bagian Persidangan menunjukkan kekuatan yang sangat kokoh pada dimensi sikap dan etika profesional, namun masih menghadapi tantangan berupa ketimpangan sebaran (distribusi) kecakapan pada dimensi teknis dan manajerial antara pegawai senior dan pegawai baru. Berikut rincian capaian pada ketiga dimensi analisis:

a. Dimensi Kompetensi Teknis:

Ditemukan kesenjangan kompetensi (*competency gap*) yang cukup lebar pada sub-indikator Penyusunan Risalah Sidang Badan, Penelaahan Materi, dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Persidangan. Kecakapan dalam menangkap esensi keputusan secara cepat, akurat, dan berkekuatan hukum telah matang pada pegawai senior, namun belum terbentuk secara merata pada pegawai baru yang masih cenderung menggunakan metode pencatatan verbatim. Hal ini diperberat oleh pola pembelajaran yang masih bersifat otodidak akibat belum tersedianya pelatihan teknis persidangan yang spesifik dan terstruktur.

b. Dimensi Kompetensi Manajerial:

Indikator Komunikasi dan Koordinasi secara interpersonal dinilai sangat baik dan kooperatif oleh sembilan sekretariat unsur pimpinan. Namun, kendala terbesar terletak pada manajemen waktu akibat keterlambatan pasokan draf materi dari unit kerja pengusul yang sering masuk pada H-1 atau hari-H sidang. Selain itu, indikator Pengembangan Diri dan Orang Lain belum terkelola secara sistematis; pemenuhan formal minimal 20 jam pelajaran per tahun telah tercapai, tetapi materi pelatihannya masih bersifat generik dan belum menyentuh kebutuhan substansial tata kelola persidangan lembaga tinggi negara.

c. Dimensi Kompetensi Sosial Kultural:

Dimensi ini menjadi elemen paling kuat dan mapan. Seluruh pegawai (baik senior maupun yunior) memiliki pemahaman yang mendalam terkait Integritas dan Penjagaan Kerahasiaan dokumen negara. Sebagai Perikat Bangsa, pegawai persidangan terbukti mampu menjaga netralitas dan memberikan pelayanan yang setara (fair) kepada seluruh unsur pimpinan tanpa bersikap diskriminatif, yang divalidasi secara konsisten oleh seluruh sekretariat mitra kerja.

2. Risiko Ketergantungan Struktur dan Regenerasi

Penelitian ini mengidentifikasi adanya risiko kerentanan operasional yang tinggi akibat ketergantungan pada figur tertentu (*key-person dependency*). Karena kompetensi teknis tingkat tinggi didominasi oleh segelintir pegawai senior dan transfer pengetahuan masih berjalan secara informal, kelancaran dukungan Sidang Badan menjadi sangat sensitif terhadap kebijakan rotasi, mutasi, atau absennya pegawai senior tersebut.

Kondisi ini diperparah oleh belum adanya dokumen profil kompetensi teknis yang baku dan rinci untuk jabatan pelaksana persidangan di lingkungan Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI.

B. Saran

Guna mengatasi kesenjangan yang ditemukan di lapangan serta memitigasi risiko operasional dalam penyelenggaraan Sidang Badan, diajukan saran-saran akademis dan praktis yang disusun secara linier dengan hasil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan Berdasarkan Dimensi Kompetensi

a. Dimensi Kompetensi Teknis

- 1) Penyusunan Program Pelatihan Khusus: Mengembangkan dan menyelenggarakan pelatihan teknis persidangan yang spesifik dan terstruktur bagi pegawai baru, khususnya mengenai metode penulisan risalah sidang yang analitis dan substantif (bukan sekadar pencatatan verbatim).
- 2) Membangun pembiasaan penggunaan teknologi persidangan secara rutin bersama Biro Teknologi Informasi, termasuk pengecekan kesiapan perangkat sebelum hari pelaksanaan, terutama untuk sidang daring atau campuran, agar gangguan teknis di menit akhir dapat ditekan.

b. Dimensi Kompetensi Manajerial

- 1) Membakukan prosedur penyusunan risalah serta penamaan dan klasifikasi arsip agar mutu keluaran lebih konsisten antarpegawai dan penelusuran dokumen lebih cepat, dengan tetap menjaga agar penyederhanaan langkah saat terdesak waktu tidak mengorbankan keabsahan dokumen.
- 2) Memperkuat mekanisme koordinasi dan kepastian tenggat dengan unit pemasok materi, mengingat sebagian keterlambatan yang dirasakan para sekretariat mitra justru berakar di hulu, agar beban penyelesaian di menit akhir berkurang. Karena telaah dokumen menunjukkan tenggat penyampaian materi sesungguhnya telah diatur dalam Tata Cara Sidang Badan dan SOP, langkah aplikatifnya bukan membuat aturan baru, melainkan menegakkan yang sudah ada: Kepala Biro Sekretariat Pimpinan menyampaikan pengingat tenggat resmi secara berkala

kepada unit pengusul dan melaporkan rekap kepatuhan tenggat sebagai bahan evaluasi pimpinan.

- 3) Menyelaraskan pemenuhan kewajiban minimal 20 jam pelajaran (JP) per tahun dengan kurikulum berbasis tata kelola persidangan lembaga tinggi negara, bukan lagi pelatihan yang bersifat generik.

c. Dimensi Sosial Kultural

Mempertahankan nilai integritas, kerahasiaan, dan pelayanan setara (*fairness*) yang sudah sangat baik melalui pemberian penghargaan (*reward*) atau penguatan berkala (*refreshment*) dalam internal Sub Bagian Persidangan agar standar etika ini tetap terjaga secara lintas generasi.

2. Risiko Ketergantungan Struktur dan Regenerasi

a. Mitigasi *Key-Person Dependency* Melalui *Knowledge Management*:

- 1) Standardisasi Dokumen Operasional: Menyusun Buku Pedoman Teknis (*Manual Book*) Tata Kelola Persidangan dan *Standard Operating Procedure* (SOP) penyusunan risalah yang rinci sebagai acuan formal bagi seluruh pegawai.
- 2) Program *Mentoring* Formal: Mengubah pola pembelajaran otodidak menjadi program pendampingan (*mentoring* dan *coaching*) yang terstruktur antara pegawai senior dan junior guna mempercepat transfer pengetahuan substantif sebelum terjadinya rotasi, mutasi, atau masa pensiun.

b. Penyusunan Profil Kompetensi Baku:

Mendorong Biro SDM bersama Biro Sekretariat Pimpinan untuk segera menyusun dan mengesahkan dokumen Kamus Profil Kompetensi Teknis yang baku untuk setiap jabatan pelaksana persidangan di lingkungan Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI. Langkah ini krusial agar penempatan pegawai baru di masa mendatang didasarkan pada kesesuaian prasyarat kompetensi yang jelas.

Sebagai penutup, perlu ditegaskan bahwa saran-saran di atas tidak dirumuskan secara sepihak oleh peneliti. Sebelum difinalisasi, rumusan saran telah disampaikan kembali kepada key informant pada tataran kebijakan dan koordinatif melalui proses member checking. Langkah ini dilakukan untuk meminta tanggapan mengenai kesesuaian dan keterterapan saran pada kondisi riil unit kerja. Dengan demikian, saran yang diajukan bukan sekadar luaran akademis, melainkan rumusan yang telah teruji efektivitasnya dari sudut pandang para praktisi yang kelak menjalankannya.

Berdasarkan umpan balik dari Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI, implementasi *knowledge management*, khususnya terkait mekanisme persidangan dan penyusunan risalah, merupakan kebutuhan mendesak yang dapat segera dilaksanakan. Penguatan aspek ini melalui pelatihan berkala serta knowledge sharing antara pegawai senior dan pegawai baru diharapkan dapat membangun sistem yang kokoh. Sistem yang kuat ini sekaligus menjadi mitigasi risiko organisasi dalam menjaga kontinuitas tugas apabila terjadi pergantian pegawai di kemudian hari. Selain itu, pihak Biro juga mengemukakan bahwa program mentoring dan coaching merupakan langkah paling taktis dan sederhana untuk terus mengasah keterampilan pegawai. Adapun fenomena mutasi pegawai yang tidak dapat dihindari dipandang sebagai dorongan bagi organisasi untuk tetap adaptif, inovatif, dan memastikan fungsi organisasi tetap berjalan secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Dessler, G. (2019). *Human resource management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Hutapea, P., & Thoha, N. (2008). *Kompetensi plus: Teori, desain, kasus, dan penerapan untuk HR serta organisasi yang dinamis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Kumorotomo, W. (2015). *Etika administrasi negara (Edisi Revisi)*. RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi ke-2)*. Alfabeta.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Moheriono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi (Edisi Revisi)*. RajaGrafindo Persada.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi Revisi)*. Remaja Rosdakarya.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Doubleday & Company.
- Prasojo, E. (2020). *Reformasi birokrasi dan good governance: Dinamika perkembangan administrasi negara Indonesia*. Universitas Indonesia Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM: Teori, dimensi pengukuran, dan implementasi dalam organisasi (Edisi ke-3)*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Edisi ke-2)*. Alfabeta.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja (Edisi ke-5)*. RajaGrafindo Persada.

B. Jurnal dan Karya Ilmiah

- Aminah, A., Khotimah, K., Irawan, A., & Mustajab, D. (2024). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(3), 219-237. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i3.893>

- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.
- Desrianti, H. (2024). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Dan Disiplin Kerja Pada PT Bando Indonesia Kota Tangerang. *Jurnal Ilmiah Eco-Man*, 2(1), 45-56.
- Erlianti, D. (2024). Buku Referensi Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Keunggulan Organisasi Melalui SDM. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Khristian, A. A. M., Daud, I., & Fauzan, R. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pusdiklat RSUD Dr. Soedarso Pontianak. *eCo-Buss: Economics and Business*, 7(3), 2073-2084.
- Kurniawati, R. (2019). Analisis kompetensi pegawai dalam pelayanan administrasi di Sekretariat DPRD Kota Bandung [Skripsi, Universitas Padjadjaran]. Repository Universitas Padjadjaran.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Norman, E. (2025). Managing Teacher Competence Improvement through Leadership, Professional Development, and Digital Innovation: A Systematic Literature Review. *Journal of Educational Management and Research (JEMR)*, 6(1), 12-25.
- Nugraha, A., & Fauzi, R. (2023). Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai bidang persidangan pada lembaga legislatif daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(2), 45–62.
- Otoo, F. N. K. (2020). Measuring the impact of human resource management (HRM) practices on pharmaceutical industry's effectiveness: The

- mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1353–1374.
- Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15(2), 209–245.
- Peramono, M. S. (2024). Pengaruh Employee Engagement Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Mandiri: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 3(2), 112-125.
- Prasetyo, B. (2020). Kompetensi ASN dalam mendukung kinerja lembaga negara: Studi pada Sekretariat Jenderal DPR RI. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 3(1), 28–45.
- Putra, P. S. (2025). Analysis of the Influence of Competency Development and Compensation Systems on Employee Performance: A Literature Study of Strategic Human Resource Management (2020-2025). *Jurnal Pendidikan Nasional dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 45-58.
- Sari, D. A. (2022). Pengembangan kompetensi aparatur dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan acara resmi di Sekretariat Negara RI. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 8(2), 112–130.
- Surbakti, M., & Writing, A. (2025). Kontribusi Pengembangan Kompetensi terhadap Inovasi Kerja dan Produktivitas Karyawan di Era Digitalisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 112-125.
- Wahyuni, S., & Pratama, A. R. (2021). Evaluasi kompetensi SDM dalam penyelenggaraan rapat pimpinan di Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(1), 67–84.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103–124.

C. Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan.