

STRATEGI PEMENUHAN PEMERIKSA DI LEMBAGA INTERNASIONAL PADA BADAN PEMERIKSA KEUANGAN

Afrizal¹, Ridwan Rajab², Bambang Giyanto³

^{1,2,3}Politeknik STIA LAN Jakarta

¹afrizal.2144021058@stialan.ac.id, ²ridwan@stialan.ac.id, ³bgiyanto@stialan.ac.id

ABSTRACT

This research aims to analyze the factors that are considered in the selection of auditors in carrying out audit assignments in international institutions and formulate strategies for the fulfillment of employees for audits in international institutions at The Audit Board of The Republic of Indonesia. The research was carried out at the Audit Board of the Republic of Indonesia at the Human Resources Bureau. This research is intended to formulate more effective and efficient policies in human resource management, especially the management of auditors in The Audit Board of The Republic of Indonesia.

This research uses several theories related to public administration, human resource management, employee placement, and management strategies obtained through the opinions of experts and previous research. This study uses a qualitative descriptive method. The informants in this study are the parties involved in the recruitment and placement process of employees at the Financial Audit Agency consisting of HR managers and parties involved in audits at international institutions carried out by the The Audit Board of The Republic of Indonesia. The data sources consist of primary data and those collected through semi-structured interviews and observations. In addition, the author also needs secondary data obtained through analysis of documents and applicable rules, especially related to recruitment placement and examiner placement. Data analysis uses reduction analysis, data display and conclusions or conclusions.

Keywords: audit; recruitment; strategy.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan pemeriksa dalam menjalankan penugasan pemeriksaan di lembaga internasional dan merumuskan strategi untuk pemenuhan pegawai untuk pemeriksaan di lembaga internasional pada Badan Pemeriksa Keuangan. Penelitian dilaksanakan di Badan pemeriksa Keuangan Republik Indonesia pada Biro SDM. Penelitian ini dimaksudkan untuk merumuskan kebijakan yang lebih efektif dan efisien dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya pengelolaan pemeriksa yang ada di Badan Pemeriksa Keuangan.

Penelitian ini menggunakan beberapa teori terkait administrasi publik, manajemen sumber daya manusia, penempatan pegawai, serta strategi manajemen yang diperoleh melalui pendapat para ahli dan penelitian terdahulu. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah para pihak yang terlibat dalam proses rekrutmen dan penempatan pegawai pada Badan Pemeriksa Keuangan yang terdiri dari pengelola bidang SDM serta para pihak yang terlibat dalam pemeriksaaan di lembaga interasional yang dilaksanakan Badan Pemeriksa Keuangan. Sumber data terdiri dari data primer dan yang dikumpulkan melalui wawancara semi terstruktur serta observasi. Selain itu, penulis juga membutuhkan data sekunder yang diperoleh melalui analisis atas dokumen serta aturan yang berlaku khususnya terkait penempatan rekrutmen dan penempatan pemeriksa. Analisis data menggunakan analisis reduksi, display data dan konklusi atau simpulan.

Kata Kunci: pemeriksa; rekrutmen; strategi.

PENDAHULUAN

Lembaga -lembaga internasional di bawah naungan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) memegang peran penting dalam menjaga perdamaian, keamanan, dan kesejahteraan global. Selain PBB banyak lembaga internasional lain yang menghimpun dana dari donatur dalam pengelolaan kesejahteraan global seperti ADB, World Bank, IMF dll. Efisiensi dari lembaga-lembaga tersebut juga harus diaudit karena menghimpun dari donatur yang juga berasal dari negara-negara dibawah naungan PBB. Untuk memastikan lembaga-lembaga ini menjalankan tanggung jawab mereka dengan transparan diperlukan mekanisme audit yang kuat dan independen. Selain transparan juga diperlukan akuntabilitas dari lembaga tersebut untuk mengidentifikasi pihak yang bertanggung jawab atas setiap kegiatan dan hasil yang dicapai. Efisiensi dari lembaga-lembaga tersebut juga patut dinilai agar sumber daya digunakan sudah optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Serta tidak lupa, kepatuhan akan aturan juga perlu diperhatikan dalam pengelolaan lembaga-lembaga internasional tersebut. Mekanisme pelaksanaan Audit pada lembaga tersebut juga hendaknya dilakukan oleh negara-negara anggota PBB. Hal ini disebabkan PBB mengelola dana yang diperoleh oleh negara di dunia. Audit pada lembaga tersebut dilakukan oleh organisasi yang memiliki keahlian dan pengalaman dalam audit yang mumpuni. International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) salah satunya sebagai organisasi internasional yang menghimpun lembaga audit negara di seluruh dunia merupakan forum bagi pertukaran ide, pengetahuan, dan pengalaman di antara lembaga audit tertinggi (Supreme Audit Institutions/SAI) guna meningkatkan kinerja dan profesionalisme dalam audit sektor publik. Hampir seluruh negara PBB yang memiliki SAI merupakan anggota dari INTOSAI. Dengan adanya INTOSAI, diharapkan lembaga-lembaga di bawah naungan PBB dapat diaudit dengan standar internasional yang berlaku. Audit ini akan memastikan bahwa lembaga-lembaga tersebut menjalankan tanggung jawab mereka secara efektif dan bertanggung jawab.

Indonesia, sebagai anggota Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), memiliki komitmen kuat untuk berperan aktif dalam menjaga ketertiban dunia. Komitmen ini sejalan dengan pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945), khususnya pada alinea keempat, yang menguraikan tujuan Pemerintah Negara Indonesia. Tujuan tersebut adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Sebagai bagian dari upaya global untuk menjaga ketertiban dunia, Indonesia berpartisipasi aktif dalam berbagai program dan inisiatif yang diprakarsai oleh PBB. Salah satu bentuk partisipasi ini adalah keterlibatan Indonesia dalam INTOSAI melalui Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI sebagai salah satu SAI. Melalui keanggotaan ini, Indonesia dapat berkontribusi dalam memastikan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi operasional lembaga-lembaga di bawah naungan PBB ataupun lembaga independen lainnya.

Di tengah upaya pengembangan kapasitas SDM, secara bersamaan BPK tetap harus melaksanakan tugasnya melaksanakan pengelolaan keuangan negara. Hal ini untuk memastikan bahwa BPK dapat meningkatkan kualitas dan kompetensi pegawainya tanpa mengorbankan efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan tugas pokoknya. Dengan demikian, BPK dapat terus berkontribusi secara maksimal dalam menjaga transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pengelolaan keuangan negara, sekaligus meningkatkan kualitas SDM untuk menghadapi tantangan di masa depan.

BPK melalui peran aktifnya di berbagai organisasi dan forum internasional telah menunjukkan komitmennya untuk meningkatkan standar dan praktik audit di seluruh dunia. Partisipasi ini tidak hanya bermanfaat bagi perkembangan profesionalisme auditor di Indonesia, tetapi juga memberikan kontribusi positif bagi komunitas audit internasional secara keseluruhan. Keterlibatan BPK di dalam kerjasama internasional membutuhkan SDM yang berkualitas karena pemeriksaaan pada lembaga internasional secara tidak langsung membawa nama negara menunjukkan kualitas SDM di Indonesia. Dalam renstra BPK 2020-2024, jumlah auditor atau Pejabat Fungsional Pemeriksa (PFP) di BPK pada Tahun 2020 adalah 4.059 orang.

Tabel 1 Jumlah Pemeriksa BPK Tahun 2020

No.	Jabatan	Jumlah
1	Pemeriksa (PFP)	4.059
2	Pelaksana	2.192

(Sumber: Renstra BPK 2020-2024)

Data pemeriksa aktif dalam Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) sampai bulan 30 April tahun 2024 berjumlah 5.607 orang.

Jumlah pemeriksa aktif telah bertambah sebanyak 1.548 (5.607-4.050) orang sejak Renstra BPK 2020 diundangkan. Berdasarkan data tersebut, BPK terlihat cukup banyak memiliki personil untuk melakukan berbagai jenis pemeriksaan. Namun ternyata hal jumlah tersebut belumlah mencukupi. Untuk menghitung kecukupan jumlah auditor dengan dengan entitas yang harus diperiksa BPK, kita harus membandingkan formasi auditor sesuai Peta Jabatan BPK dengan data pemerisa aktif dalam Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM).

Berdasarkan Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan sebagaimana telah empat kali diubah terakhir dengan Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2024 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan menjelaskan pemeriksaan keuangan negara oleh BPK dilaksanakan pada 7 Auditorat Utama Keuangan Negara (AKN) dan 1 Auditorat Utama Investigasi (AUI) sesuai mandat yang diberikan oleh Undang-undang. Pemeriksa yang selama ini menjalankan pemeriksaan pada lembaga internasional juga secara definitif bertugas pada AKN dan AUI. Dalam memenuhi kebutuhan pemeriksaan pada lembaga internasional, BPK membuka seleksi bagi pemeriksa di AKN dan AUI untuk ikut dalam penugasan tersebut.

Tantangan selanjutnya hadir untuk meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan dengan menjamin mutu pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Oleh karena itu, BPK pun turut diperiksa oleh badan pemeriksa keuangan negara lain atau Supreme Audit Institution (SAI). Proses tersebut dikenal dengan istilah peer review. Proses peer review dilaksanakan dalam beberapa tahun sekali. Di tahun 2024 BPK juga menjalani peer review yang dilaksanakan oleh SAI Jerman, SAI Swiss, dan SAI Austria. Pelaksanaan kegiatan ini berlangsung mulai Mei hingga Agustus 2024. Dasar pelaksanaan peer review adalah mandat pembentukan BPK dalam Undang-Undang Dasar 1945. Para pendiri bangsa telah menyadari pentingnya pengelolaan

keuangan negara yang sehat dan memberikan status independen kepada BPK dalam pernyataan “untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara diadakan satu Badan Pemeriksa Keuangan yang bebas dan mandiri”. Pernyataan dalam pasal 23E paragraf (1) UUD 1945 tersebut menegaskan posisi BPK sebagai SAI di Indonesia. Dalam memenuhi harapan publik dan sesuai dengan peraturan perundangan di atas, BPK telah membuat suatu Sistem Pengendalian Mutu, di antaranya dengan telah dilakukannya peer review oleh tiga SAI, yaitu Najwyzsza Izba Kontroli (NIK) Polandia pada tahun 2014, Algemene Rekenkamer (ARK) Belanda atau Netherland Court of Audit pada tahun 2009 dan the Office of the Auditor General (OAG) New Zealand pada tahun 2004. Selanjutnya, BPK juga menjalani peer review pada 2019 oleh Supreme Audit Office of Poland dengan Office of the Auditor General of Norway dan the National Audit Office of Estonia (Jaga Mutu Pemeriksaan, 2024).

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan sebelumnya, peneliti dapat mengidentifikasi permasalahan yang muncul dalam konteks pemeriksaan pada lembaga internasional oleh BPK. Pertama, mengidentifikasi faktor apa sajakah yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan pemeriksa di lembaga internasional. Selanjutnya, bagaimana strategi pemenuhan pemeriksa pada lembaga internasional di BPK.

KAJIAN LITERATUR

Dalam mendukung penelitian ini terdapat kajian literatur yang diperhatikan untuk mendukung penelitian terkait Strategi Pemenuhan Pemeriksa di Lembaga Internasional pada Badan Pemeriksa Keuangan

1. Administrasi Publik

Administrasi publik diawali dengan beberapa perubahan landasan penting yaitu fokus administrasi tidak lagi pada suatu negara tetapi lebih ke publik, sejarah dari berbagai literatur yang mengemukakan administrasi publik bukan hanya administrasi negara, pertimbangan akademis tentang arti yang mendalam tentang administrasi publik, dan pembahasannya tentang kepentingan publik. Administrasi publik berasal dari kata administrasi dan publik, pemikiran terkait administrasi diawali dengan pemikiran Henry Fayol sebagai bapak administrasi. Beberapa ahli menjelaskan pengertian dari “administrasi” itu sendiri. Pertama Herbert A. Simon (Pasalong, 2016, p.2) mendefinisikan: “administrasi sebagai kegiatan-kegiatan kelompok kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.” Selanjutnya, Siagian (Pasalong, 2016, p3) mengemukakan bahwa: “administrasi sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.” The Liang Gie (Pasalong, 2016. P.3) mendefinisikan: “administrasi adalah rangkaian kegiatan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh sekelompok orang didalam kerja sama mencapai tujuan tertentu.” Hubungan antara administrasi publik dengan rekrutmen pemeriksa di BPK adalah administrasi publik merupakan aspek penting dalam memastikan bahwa pengelolaan dan penyelenggaraan layanan publik dapat berjalan efektif dan efisien. Rekrutmen pemeriksa tidak hanya memenuhi kebutuhan operasional BPK, tetapi juga mencerminkan kebijakan publik yang mengatur prinsip-prinsip meritokrasi, transparansi, dan non-diskriminasi dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Administrasi publik harus menjaga integritas dalam proses rekrutmen untuk memastikan bahwa seleksi PNS didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi yang objektif.

2. Manajemen SDM

Administrasi publik yang baik memerlukan manajemen yang baik juga dari organisasi tersebut. Hasibuan (2016) menjelaskan manajemen bukan hanya ilmu tetapi juga seni dalam mengatur proses pemanfaatan SDM dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Robbins, Coulter et al (2018) berpendapat bahwa manajemen merupakan proses yang melibatkan koordinasi dan pengawasan aktivitas kerja orang lain, sehingga tugas-tugas mereka dapat diselesaikan dengan efisien dan efektif. Seorang manajer harus mampu mengatur dan memastikan bahwa aktivitas kerja diselesaikan secara efisien dan efektif oleh pegawai yang bertanggung jawab. Pendapat dari hasibuan menjelaskan manajemen secara umum dan universal, sedangkan Robbins lebih menekankan pada pengawasan dan pengaturan yang dilakukan oleh manajer.

Didalam rumusan ruang lingkup administrasi publik sebelumnya dijelaskan salah satu lingkup dari administrasi publik adalah manajemen sumber daya manusia. Sebagai turunan dari penjelasan teori manajemen, MSDM melingkupi kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dari beberapa segi teori dan praktik serta definisi terkait sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan MSDM karena didasarkan pada pentingnya peran SDM sebagai aset utama dalam organisasi. Teori manajemen SDM menawarkan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami, mengelola, dan mengoptimalkan potensi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan fokus pada aspek-aspek seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan penilaian kinerja, teori ini memberikan landasan yang kuat untuk mengidentifikasi strategi-strategi yang efektif dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Selain itu, penerapan teori manajemen SDM memungkinkan peneliti untuk mengkaji lebih dalam tentang dinamika kerja, motivasi, dan kepuasan pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, teori manajemen SDM dipilih sebagai landasan teori dalam penelitian ini untuk memberikan pandangan yang holistik dan integratif dalam mengelola sumber daya manusia di sektor publik.

Pendapat lain terkait manajemen sumber daya manusia juga dikemukakan oleh Armstrong dan Tylor (2014):

“Manajemen sumber daya manusia itu merupakan proses kinerja pegawai pada sebuah perusahaan atau organisasi yang diberikan melalui pelatihan, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pemberian pengalaman dalam meningkatkan produktivitas kinerjanya sehingga berfokus pada aspek bagaimana dapat membangun manusia menjadi seorang pegawai yang dapat mengendalikan organisasi.”

Pernyataan Armstrong dan Tylor tersebut menggambarkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai proses yang melibatkan kinerja pegawai dalam sebuah perusahaan atau organisasi. MSDM mencakup berbagai aspek, seperti pelatihan, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pengalaman. Tujuannya adalah meningkatkan produktivitas kinerja pegawai dan membangun individu yang mampu mengendalikan organisasi. Perbedaan dengan pernyataan sebelumnya konsep ini menekankan pada pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien terutama terkait penilaian kinerja pegawai. Dalam penelitian ini juga akan dijelaskan penilaian kinerja pegawai sehingga pendapat Dessler dapat digunakan sebagai dasar penelitian ini.

Dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup seluruh proses sejak perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan mengontrol sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya sebagai bagian dari administrasi publik digunakan dalam penelitian ini untuk memahami proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan mengontrol pemeriksaan di BPK.

3. Strategi Manajemen

Setelah membahas MSDM, manajemen memerlukan suatu strategi yang sesuai untuk mengelola SDM. Terdapat beberapa definisi terkait strategi. Pertama menurut Marrus (dalam Umar, 2005, hal. 31): “Strategi didefinisikan sebagai proses menentukan rencana manajemen puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi dan menentukan metode atau upaya untuk mencapai tujuan tersebut.” Adapula strategi menurut Quinn (1999) yang menjelaskan strategi sebagai bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Dalam pendapatnya Quinn sangat mengedepankan bentuk dari rencana yang digunakan untuk mencapai tujuan utama. Strategi juga didefinisikan sebagai proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Berbeda dengan Quinn, Marrus lebih mengedepankan proses dalam mendefinisikan strategi. Namun, kedua pendapat tersebut memiliki kesamaan yaitu keduanya berfokus akan tujuan yang ingin dicapai organisasi.

Pendapat berbeda menjelaskan bahwa strategi organisasi perlu diarahkan ke pelanggan (stakeholders). Hamel dan Prahalad (1995:31) menjelaskan bahwa strategi merupakan tindakan yang selalu meningkat secara terus menerus dan didasarkan pada sudut pandang pelanggan di masa depan. Pendapat ini menambahkan pendapat Quinn dan Marrus yang mengedepankan bentuk dan proses terkait strategi. Sudut pandang pelanggan menjadi tambahan bagi organisasi dalam menentukan tujuannya. Penelitian ini akan menggunakan pendapat dari Quinn karena tujuan dari organisasi/lembaga negara sudah ditentukan sebelumnya dan bentuk strategi yang digunakan harus sesuai dengan aturan yang berlaku. Namun, pandangan Hamel dan Prahalad dapat digunakan dalam memberikan masukan penentuan strategi atas pembahasan penelitian ini.

Beberapa pendapat terkait manajemen strategi tersebut telah dijadikan acuan perusahaan dan instansi pemerintah untuk melaksanakan strategi pengelolaan manajemen. Namun ada satu teori pengelolaan manajemen yang masih relevan dan dapat digunakan sampai saat ini, Teori yang dikemukakan oleh pendapat George R. Terry membagi empat fungsi manajemen utama yang harus dilakukan oleh seorang manajer, yaitu teori POAC:

a. Perencanaan (Planning):

Fungsi ini mencakup perumusan tujuan organisasi, penetapan strategi, dan perencanaan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan melibatkan identifikasi masalah, pengembangan alternatif, dan pemilihan rencana terbaik untuk mencapai tujuan.

b. Organisasi (Organizing):

Organisasi adalah fungsi yang berkaitan dengan pengaturan sumber daya manusia dan materiil dalam organisasi. Ini mencakup penentuan tugas dan tanggung jawab, pembagian kerja, pengelompokan aktivitas, dan penciptaan struktur organisasi yang efisien.

c. Pelaksanaan (Actuating):

Setelah perencanaan dan pengorganisasian, langkah selanjutnya adalah melaksanakan rencana. Ini memerlukan kerja keras, kerja cerdas, dan kerjasama dari seluruh sumber daya manusia dalam organisasi.

d. Kontrol (Controlling):

Kontrol adalah fungsi yang berfokus pada pemantauan dan evaluasi hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Ini melibatkan pengukuran kinerja, pengidentifikasian penyimpangan, dan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan untuk memastikan bahwa organisasi tetap pada jalur untuk mencapai tujuan. Pemilihan teori ini juga didasari pada

Penelitian ini akan menggunakan teori manajemen yang telah diperkenalkan oleh Terry. Pemahaman manajemen yang dijelaskan oleh Terry sampai saat ini masih menjadi acuan oleh sebagian praktisi manajemen. Pendapat Terry masih dianggap relevan menjelaskan pengelolaan manajemen karena POAC sangat fundamental dan universal menyediakan kerangka kerja dasar yang berlaku untuk berbagai jenis organisasi dan situasi. Selain itu teori ini juga sederhana dan mudah dipahami, fleksibel, serta efektif. Teori POAC dapat juga diintegrasikan dengan teori lain yang lebih baru. Berdasarkan penjelasan tersebut penelitian ini akan menjadikan POAC sebagai dasar teori dan pembahasan.

4. Kompetensi

Dalam penelitian ini, teori kompetensi juga penulis masukan sebagai landasan teori. Pemilihan teori kompetensi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kinerja dari pegawai sesuai pendapat Armstrong dan Tylor sebelumnya. Secara definisi pendapat dari Boyatzis (1982) menjelaskan kompetensi sebagai kemampuan yang harus dikuasai oleh tiap individu yang tercermin dalam perilaku, sesuai kebutuhan pekerjaan dalam lingkungan organisasi pekerjaannya dan menghasilkan hasil yang diinginkan. Sebaliknya, Woodruffe (1992) melihat kompetensi bukan sebagai entitas tetap, melainkan sebagai konsep yang mencerminkan pemahaman tentang keterkaitan antara implementasi yang diharapkan berdasarkan informasi tentang pengalaman implementasi sebelumnya.

Perbedaan kedua pendapat diatas terkait kompetensi adalah Woodruffe lebih menekankan kompetensi harus dikaitkan dengan efektivitas pelaksanaan pekerjaan sedangkan Boyatzis lebih kepada perilaku pegawai. Dalam penelitian ini pemahaman Woodruffe menjadi lebih sesuai karena penelitian ini secara spesifik telah menargetkan kompetensi yang dibutuhkan bagi pemeriksa di lembaga internasional.

Senada dengan Woodruffe pendapat Spencer and Spencer, (1993 : 9) mengenai kompetensi, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang, efektivitas kinerja orang tersebut dalam bekerja, “an underlying characteristic’s of an individual which is causally related to criterion – referenced effective and or superior performance in a job or situation.” Underlying Characteristics berarti kemampuan merupakan bagian dari kepribadian dan perilaku seseorang yang mendalam dan esensial serta dapat diprediksi dalam berbagai situasi dan tugas pekerjaan. Causally Related berarti suatu kemampuan menyebabkan atau memprediksi perilaku atau kinerja. Yang dimaksud dengan Criterion Referenced adalah kompetensi secara nyata memperkirakan siapa yang akan berkinerja baik yang diukur berdasarkan kriteria atau kriteria yang digunakan.

Dengan pandangan beberapa ahli dan aturan BKN diatas cukup jelas bahwa tujuan penilaian kompetensi dianggap perlu karena memiliki peranan penting dalam organisasi untuk mengukur penilaian kinerja individu yang akan berakibat pada penilaian organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Alvin Lum (2005) yang menyebutkan “The main purpose of assessment is to predict performance of assessees in a target job by developing a profile of strenths and developmental needs.” Dapat diartikan bahwa tujuan utama dari penilaian komeptensi adalah untuk memprediksi kinerja dari asesi bila ia menduduki jabatan tertentu dengan cara menyusun profil tentang kekuatan dan kebutuhan pengembangan yang diperlukannya. Jadi jelas bahwa tujuannya adalah kinerja pegawai yang diharapkan dapat terwujud degan penilaian kompetensi yang sesuai.

Keterkaitan dengan pemeriksa di BPK adalah kompetensi yang mumpuni menjadikan pemeriksa dapat secara efektif serta efisien sesuai harapan penugasan. yang pada akhirnya mendukung upaya untuk meningkatkan akuntabilitas publik baik di level nasional maupun internasional.

5. Penempatan Pegawai

Salah satu Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengatur pegawai, dengan fokus pada efisiensi dan produktivitas pegawai atau bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya agar dapat menggunakan dan memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia yang ada, hal ini biasa disebut sebagai manajemen operatif menurut bapak manajemen ilmiah (Father of Scientific Management) Frederik Winslow Taylor (1974). Selanjutnya penulis mengutip pendapat beberapa ahli terkait penempatan pegawai yang akan diimplementasikan pada pemenuhan pemeriksa di BPK. Pertama pendapat Sastrohadiwiryo (2003) mengemukakan bahwa:

“Penempatan pegawai merupakan proses pemberian tugas dan tanggung jawab kepada pegawai yang lolos seleksi tugas sesuai ukuran yang telah ditentukan serta mampu mempertimbangkan segala risiko dan peluang, wewenang dan tanggung jawab yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab tersebut.”

Selanjutnya Hasibuan (2014) juga mengemukakan bahwa: “Penempatan merupakan tindak lanjut atas seleksi, sehingga setiap pegawai yang diterima akan ditempatkan pada jabatan yang dibutuhkan dan diberikan wewenang kepada pegawai tersebut dalam menjalankan tugasnya.” Dari kedua pendapat diatas menekankan bahwa penempatan khususnya untuk pegawai melalui seleksi (untuk pegawai yang baru maupun pegawai lama) ditujukan untuk menduduki jabatan kosong yang telah tersedia. Sedikit berbeda dengan pengertian pegawai melalui seleksi Mathis & Jackson (Priansa, 2014, h.124) menyatakan penempatan merupakan menempatkan posisi seorang ke dalam posisi

pekerjaan yang sesuai. seberapa baik seorang pegawai sesuai dengan pekerjaan yang dijalankannya akan mempengaruhi jumlah serta kualitas pekerjaan. Pernyataan Mathis & Jackson lebih mengedepankan kesesuaian akan tugas. Dari pendapat para ahli diatas penekanan penempatan pegawai harus dilakukan kesesuaian antara persyaratan dengan pegawai tersebut, dengan kata lain analisa kualifikasi pegawai dengan kebutuhan pegawai untuk menempati jabatan dalam suatu organisasi harus dilakukan agar “the right man on the right place” terpenuhi.

Pemilihan teori promosi dan trasfer digunakan penelitian ini untuk membandingkan teori pemindahan pegawai dengan mekanisme penempatan pemeriksa di BPK. Lebih lanjut dalam memahami kriteria penempatan Priansa (2014, p.127) menyebutkan: “Penempatan pegawai perlu dilakukan dengan pertimbangan berbagai kriteria tertentu. Sejumlah kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai sebagai berikut:

a. Keahlian

Keahlian merupakan kesanggupan dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tugas dan pekerjaan setiap pegawai harus didukung oleh pengetahuan khusus yang memadai.

b. Keterampilan

Merupakan kemampuan pegawai dan lini teknis fungsional tertentu dalam tugas tertentu sesuai dengan tugas khusus organisasi. Untuk bertindak dalam posisi struktural dalam organisasi.

c. Kualifikasi

Kualifikasi merupakan persyaratan teknis dan non teknis untuk melaksanakan tugas tertentu sesuai dengan tugas khusus organisasi. Menguasai tugas-tugas struktural dalam organisasi memerlukan kompetensi untuk menguasai tugas-tugas tertentu.

d. Pengetahuan

Pengetahuan pegawai dapat diperoleh melalui pengalaman kerja, pendidikan formal, pembelajaran insidental, pelatihan, membaca buku dan masih banyak lagi kegiatan lainnya. Pegawai harus mempunyai informasi yang cukup untuk menunjang tugas dan pekerjaannya.

e. Kemampuan

Kemampuan sangat penting karena bertujuan untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu. Hal ini disebabkan karena jenis pekerjaan apa pun memerlukan pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

f. Sikap

Sikap merupakan pernyataan evaluasi yang baik dan bermanfaat terhadap suatu objek, orang atau peristiwa, dimana sikap dapat mencerminkan bagaimana perasaan karyawan terhadap suatu hal.”

Penjelasan yang dijelaskan oleh Priansa terkait kriteria penempatan akan dijadikan bahan pembandingan dalam penelitian ini dengan kriteria yang ada di BPK apakah sudah mempertimbangkan keahlian, keterampilan, kualifikasi, pengetahuan, dan juga sikap

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, peneliti berharap dapat mengumpulkan data yang lengkap, mendalam, dan valid untuk mencapai tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan beberapa kegiatan untuk memperoleh informasi yang relevan. Oleh karena itu, tahap pengumpulan data merupakan tahapan terpenting dalam proses penelitian. Tanpa pemahaman yang baik mengenai teknik pengumpulan data, terdapat risiko peneliti tidak dapat menghasilkan data sesuai standar yang diharapkan oleh penelitian. Pengamatan pada penelitian ini difokuskan untuk menggunakan pendekatan observasi partisipatif dengan jenis partisipasi pasif. Peneliti secara aktif hadir di lokasi kegiatan yang menjadi fokus penelitian. Kehadiran peneliti di tempat kegiatan memberikan kesempatan untuk mengamati dan merekam berbagai aspek yang terjadi, seperti interaksi antar individu, lingkungan fisik, dinamika kelompok, atau peristiwa yang muncul. Pada penelitian ini peneliti akan melakukan wawancara kepada informan, yang selanjutnya akan dilakukan pengecekan terhadap dokumen yang telah dikumpulkan serta membandingkan terhadap hasil pengamatan kegiatan atau aktifitas yang dilakukan selama penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan berisi hasil-hasil temuan penelitian dan pembahasannya. Tuliskan temuan-temuan yang diperoleh dari hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan dan harus ditunjang oleh data-data yang memadai. Hasil-hasil penelitian dan temuan harus bisa menjawab pertanyaan atau hipotesis penelitian di bagian pendahuluan.

Hasil analisis terhadap faktor yang mempengaruhi pemenuhan pemeriksa di lembaga internasional memberikan wawasan tentang berbagai elemen yang apa saja yang mempengaruhi pemenuhan tersebut. Penelitian ini mengidentifikasi faktor-apa saja yang dapat dipertimbangkan dalam menempatkan pegawai menjadi pemeriksa di lembaga internasional.

UU ini mengatur berbagai aspek perencanaan, mulai dari rekrutmen, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi kinerja pegawai. Dengan adanya kerangka hukum ini, diharapkan setiap instansi pemerintah dapat memiliki pedoman yang jelas dan terstruktur dalam mengelola pegawai ASN, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal. Hal ini sejalan dengan wawancara terhadap key informan 5, yang menyatakan: “Manajemen ASN di BPK mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 dan Peraturan pemerintah serta aturan lain yang berlaku.”

Selain perencanaan pengembangan karir juga menjadi hal yang utama bagi pegawai. Hal ini sejalan dengan wawancara terhadap key informan 2, yang menyatakan:

“Rencana Pengembangan Karier merupakan proses manajemen yang strategis, bertujuan untuk memastikan pergerakan posisi atau jabatan menuju peningkatan dan kemajuan ASN di BPK sepanjang masa pengabdian di instansi terkait. Proses ini digambarkan dalam pola karier yang komprehensif, memperhitungkan berbagai faktor

penting untuk mendukung pengembangan profesional mereka. Rencana Pengembangan Karier ini melibatkan beberapa pertimbangan, yaitu:

a. Usia

Pertimbangan usia penting untuk merencanakan tahapan karier yang realistis dan memadai sesuai dengan kapasitas fisik dan mental ASN. Dengan demikian, perencanaan karier dapat disesuaikan dengan siklus hidup kerja individu.

b. Kualifikasi Pendidikan

Pendidikan formal yang dimiliki ASN menjadi dasar utama dalam menentukan arah dan jalur karier mereka. Kualifikasi pendidikan harus relevan dengan tuntutan jabatan dan kebutuhan organisasi, memastikan ASN memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai.

c. Integritas dan Moralitas

Tingkat integritas dan moralitas yang tinggi merupakan prasyarat untuk setiap jenjang karier. ASN diharapkan menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan profesionalisme dalam setiap tindakan mereka.

d. Pengalaman Jabatan

Pengalaman kerja sebelumnya memainkan peran penting dalam menilai kompetensi dan kesiapan ASN untuk menghadapi tantangan baru. Pengalaman ini juga membantu dalam pengembangan kemampuan praktis dan pemahaman mendalam terhadap pekerjaan.

e. Penilaian Kinerja:

Evaluasi kinerja secara berkala dan objektif merupakan alat penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Penilaian kinerja membantu dalam merumuskan program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi.

f. Standar Kompetensi Jabatan

Setiap jabatan memiliki standar kompetensi tertentu yang harus dipenuhi oleh ASN. Rencana pengembangan karier harus memastikan ASN mencapai dan melampaui standar kompetensi ini untuk menunjang efektivitas dan efisiensi pekerjaan.

g. Kelas Jabatan

Kelas jabatan mencerminkan tingkat tanggung jawab dan kompleksitas pekerjaan. Pengembangan karier harus mengarahkan ASN untuk naik ke kelas jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan kemampuan dan prestasi mereka.

h. Masa Kerja

Masa kerja juga menjadi pertimbangan dalam pengembangan karier, karena menunjukkan dedikasi dan loyalitas ASN terhadap instansi. Semakin lama masa kerja, semakin banyak kesempatan untuk pengembangan dan promosi.

i. Pangkat yang Sesuai

Pangkat yang sesuai mencerminkan penghargaan terhadap kontribusi dan prestasi ASN. Pengembangan karier harus memastikan ASN memperoleh pangkat yang layak sesuai dengan kinerja dan kompetensinya.”

Berdasarkan analisis teori dan kebijakan menunjukkan kesamaan dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Dalam pengadaan atau perekrutan selalu diawali dengan perencanaan. Dengan adanya perencanaan yang baik akan mempermudah pengadaan atau perekrutan pegawai. Setelah organisasi melakukan pengadaan pegawai, Organisasi harus mengelola kinerja pegawai tersebut.

Pengadaan pegawai yang berkualitas dan sesuai kebutuhan menjadi langkah awal dalam mengelola pegawai. Proses perencanaan kebutuhan pegawai menentukan jabatan yang dibutuhkan dhi. Pemeriksa dengan menggunakan analisis beban kerja akan menghasilkan peta jabatan atau rencana kebutuhan pegawai. Setelah terdapat peta jabatan maka diadakanlah proses pengadaan atau rekrutmen.

Proses rekrutmen berdasarkan kebutuhan didasarkan pada kualifikasi yang dibutuhkan pada jabatan tersebut. Keberhasilan rekrutmen terletak akan ketepatan dalam menempatkan pegawai yang bersangkutan. Penempatan pegawai tidak hanya berdasarkan pengadaan pegawai baru tetapi juga penempatan pegawai lama pada jabatan baru.

Salah satu indikator program penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur adalah Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetensi. Untuk memberikan acuan dan pedoman dalam peningkatan kualitas pengembangan pegawai berbasis kompetensi, maka Biro SDM perlu menyusun Human Capital Development Plan Periode 2020-2024 (selanjutnya ditulis sebagai HCDP 2020-2024). Dokumen HCDP 2020-2024 ini merupakan acuan dalam melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi pegawai yang selaras dengan pencapaian tujuan-tujuan strategis sebagaimana ditetapkan dalam Renstra 2020-2024. Dengan selarasnya pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai dengan komponen lainnya dalam renstra, pelaksanaan Renstra 2020-2024 diharapkan dapat berjalan dengan efektif. Dalam konteks pemilihan pemeriksa di lembaga internasional pendapat Priansa juga telah sejalan dengan apa yang dilakukan BPK selama ini.

Berdasarkan penelaahan dokumen seleksi pemeriksa dan pernyataan dari key informan 3:

“seleksi tim pemeriksaan International Atomic Energy Agency (IAEA) dalam Nota Dinas Kepala Biro SDM No 1687/ND/X.3/12/2015 dan seleksi tim pemeriksaan Interational Maritime organization (IMO) dalam Nota Dinas Kepala Biro SDM No 499/ND/X.3/3/2020 dijelaskan bahwa terdapat beberapa persyaratan khusus diantaranya:

- a. Bebas clearance humuman disiplin dan kode etik
- b. Memiliki pengalaman pemeriksaan (minimal 10 kali)
- c. Memiliki pemahaman terkait IPSAS, ISSAI, dan ISA (standar audit internasional)
- d. Wawancara dalaam bahasa inggris.
- e. Lolos medical checkup

Seleksi tim pemeriksa di BPK selama ini telah dilakukan berdasarkan kriteria yang komprehensif, meliputi keahlian, keterampilan, kualifikasi, pengetahuan, kemampuan, dan sikap. Kriteria ini memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki kompetensi yang memadai untuk menjalankan tugas pemeriksaan dengan baik. Namun, seiring dengan meningkatnya tantangan global dan tujuan strategis BPK dalam membentuk satuan

kerja pemeriksa internasional, muncul kebutuhan untuk melakukan harmonisasi dalam pemilihan pegawai yang akan ditempatkan di satuan kerja tersebut.

Berdasarkan hasil telaah dokumen dan wawancara yang dilakukan mengenai penempatan pemeriksa internasional di BPK, ditemukan bahwa terdapat beberapa pertimbangan yang menjadi dasar dalam pemilihan pemeriksa untuk ditempatkan di lembaga internasional. Pertimbangan-pertimbangan ini mencakup aspek-aspek berikut:

1. Keahlian dan kompetensi teknis

pemilihan pemeriksa di lembaga internasional sangat bergantung pada keahlian teknis yang dimiliki oleh pegawai. Beberapa aspek penting dalam keahlian teknis seperti pemahaman mendalam tentang standar audit internasional termasuk memahami secara detail kerangka kerja audit, metodologi pemeriksaan, serta kebijakan dan prosedur yang diterapkan secara global. Kemampuan untuk menerapkan standar ini dengan konsisten dan akurat menjadi kunci dalam menjamin kualitas dan keandalan hasil pemeriksaan. Selain itu, dibutuhkan kemampuan analisis yang mendalam dan sistematis terhadap informasi keuangan dan operasional menjadi kualifikasi penting. Pegawai harus mampu mengidentifikasi risiko, mengevaluasi bukti-bukti yang ada, serta mengembangkan rekomendasi yang relevan dan berbasis bukti. Analisis yang kuat membantu memastikan bahwa pemeriksaan dilakukan dengan akurat dan efisien, serta menghasilkan temuan yang bermakna bagi manajemen dan pengambil keputusan. Selanjutnya, Pengalaman praktis dalam melakukan pemeriksaan keuangan dan operasional di lingkungan yang kompleks dan multinasional sangat dihargai. Pengalaman ini mencakup pengetahuan tentang industri yang berbeda, praktik terbaik dalam pengelolaan risiko, serta keterampilan dalam menerapkan teknik audit yang sesuai dengan konteks global. Pengalaman ini tidak hanya memperkuat kemampuan teknis pegawai, tetapi juga meningkatkan kapasitas mereka untuk beradaptasi dengan tantangan yang ada di lingkungan internasional.

Keahlian teknis yang komprehensif dan terkini tidak hanya meningkatkan kualitas pemeriksaan yang dilakukan, tetapi juga memberikan kepercayaan kepada lembaga internasional bahwa pegawai yang dipilih dapat berkontribusi secara signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan memilih pegawai yang memiliki keahlian yang relevan dan terbukti, lembaga internasional dapat mengurangi risiko dan meningkatkan efisiensi dalam melaksanakan tugas-tugas audit mereka. Selain itu, pengembangan keahlian teknis secara berkelanjutan juga penting untuk memastikan bahwa pegawai tetap relevan dan mampu menghadapi perkembangan dan tantangan baru dalam praktik audit internasional

2. Keterampilan bahasa

Kemampuan berkomunikasi dalam bahasa asing, terutama bahasa Inggris, merupakan kriteria penting dalam pemilihan pemeriksa untuk ditempatkan di lembaga internasional. Keterampilan ini tidak hanya memungkinkan pegawai untuk berinteraksi dan berkoordinasi secara efektif dengan rekan-rekan di lingkungan internasional, tetapi juga memungkinkan mereka untuk memahami kontrak, aturan yang berlaku, serta menyusun laporan dengan baik dalam bahasa asing. Di lembaga internasional, komunikasi efektif dalam bahasa Inggris adalah kunci untuk berinteraksi dengan rekan-rekan dari berbagai negara dan latar belakang budaya. Kemampuan untuk menyampaikan informasi dengan jelas, memahami perspektif yang berbeda, dan bekerja

sama dalam tim multinasional sangat bergantung pada kemahiran berbahasa asing ini. Hal ini memfasilitasi diskusi yang produktif, pertukaran ide, serta pembuatan keputusan yang tepat dalam konteks kerja global yang kompleks. Kemampuan berbahasa asing juga memungkinkan pegawai untuk memahami dengan baik dokumen kontrak, peraturan, dan prosedur yang berlaku di lembaga internasional. Memiliki kemampuan untuk membaca dan menganalisis dokumen dalam bahasa asing membantu memastikan kepatuhan terhadap regulasi internasional dan meminimalkan risiko kesalahpahaman yang dapat mempengaruhi hasil kerja. Selain itu, kemampuan ini juga mendukung dalam menyusun laporan dan dokumentasi secara akurat dan profesional sesuai dengan standar internasional. Menyusun laporan dalam bahasa asing memerlukan kemampuan untuk mengungkapkan informasi dengan tepat dan menggunakan terminologi yang sesuai dengan norma internasional. Laporan yang jelas dan terstruktur dengan baik tidak hanya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga membangun reputasi lembaga internasional sebagai entitas yang dapat dipercaya dan profesional dalam menyampaikan hasil kerja.

3. Pengalaman internasional

pegawai yang memiliki pengalaman kerja di lingkungan multinasional atau terlibat dalam proyek-proyek internasional seringkali mendapat prioritas dalam pemilihan pemeriksa untuk lembaga internasional. Pengalaman ini menunjukkan bahwa pegawai tersebut sudah terbiasa dengan dinamika kerja yang berlaku di lingkungan internasional, yang dapat memberikan nilai tambah signifikan dalam menjalankan tugas-tugas audit. Pengalaman kerja di lingkungan multinasional mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya kerja yang berbeda, memahami perbedaan dalam pendekatan bisnis, serta bekerja sama dalam tim yang terdiri dari anggota dari berbagai negara dan latar belakang budaya. Pegawai yang telah bekerja di lingkungan seperti ini telah terlatih untuk mengatasi tantangan komunikasi lintas budaya, menegosiasikan solusi yang menguntungkan semua pihak, dan memfasilitasi kerja sama lintas batas yang efektif. erlibat dalam proyek-proyek internasional menunjukkan bahwa pegawai memiliki pengalaman dalam mengelola proyek dengan cakupan dan kompleksitas yang melintasi batas-batas negara. Pengalaman ini memperluas pandangan pegawai terhadap dinamika global dalam bisnis dan administrasi publik, serta meningkatkan kemampuan untuk menyesuaikan strategi dan praktik kerja dengan kebutuhan dan norma-norma yang berlaku di berbagai konteks internasional. Pendidikan yang mencakup pengalaman di luar negeri, baik itu melalui pendidikan kesarjana, pelatihan khusus (diklat), atau partisipasi dalam workshop internasional, juga dapat menjadi faktor penting dalam pemilihan pemeriksa. Pengalaman pendidikan internasional tidak hanya meningkatkan keterampilan bahasa dan pemahaman terhadap konteks global, tetapi juga menunjukkan komitmen pegawai untuk pengembangan diri dan persiapan yang matang untuk berkarier di tingkat internasional.

4. 4.Kualifikasi dan sertifikasi profesional

Kualifikasi akademis dan sertifikasi profesional, seperti CPA (Certified Public Accountant) atau CIA (Certified Internal Auditor), memberikan nilai tambah yang signifikan dalam seleksi pemeriksa internasional. Sertifikasi ini tidak hanya menunjukkan bahwa pegawai memiliki pengetahuan mendalam dan keterampilan teknis yang dibutuhkan dalam bidang audit, tetapi juga bahwa mereka telah memenuhi standar kompetensi global yang diakui dalam praktik audit. Sertifikasi seperti CPA atau CIA menegaskan bahwa pegawai telah melewati ujian pengetahuan yang ketat dan

memenuhi persyaratan pengalaman kerja yang relevan dalam praktik audit. CPA menekankan pada kepatuhan terhadap standar akuntansi yang berlaku, sedangkan CIA fokus pada prinsip-prinsip audit internal yang efektif dan efisien. Memiliki sertifikasi ini menunjukkan komitmen pegawai untuk menjaga standar etika dan profesionalisme tinggi dalam pekerjaan mereka. Pegawai yang memiliki kualifikasi akademis dan sertifikasi profesional ini tidak hanya dianggap memiliki kemampuan teknis yang solid, tetapi juga mampu beradaptasi dengan cepat dengan perubahan dalam praktik audit global. Mereka dapat dengan percaya diri menerapkan metodologi audit yang tepat, menghadapi tantangan kompleks dalam pengawasan keuangan dan operasional, serta memberikan rekomendasi yang substansial bagi manajemen lembaga internasional. Pengakuan terhadap kualifikasi akademis dan sertifikasi profesional ini tidak hanya meningkatkan reputasi individu, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap hasil audit yang dihasilkan oleh lembaga internasional. Standar kompetensi global yang terpenuhi oleh pegawai memastikan bahwa lembaga dapat mempertahankan tingkat profesionalisme yang tinggi dan relevansi dalam lingkungan bisnis dan regulasi yang semakin kompleks dan dinamis

5. Kemampuan adaptasi dan keterampilan interpersonal

Kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya kerja yang berbeda dan keterampilan interpersonal yang baik juga merupakan pertimbangan penting dalam pemilihan pegawai untuk ditempatkan di lembaga internasional. Dalam konteks global, pegawai yang mampu menavigasi dan berintegrasi dengan beragam budaya kerja menunjukkan fleksibilitas dan kecerdasan budaya yang tinggi, yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja multinasional.

Adaptasi dengan budaya kerja yang berbeda melibatkan pemahaman terhadap norma, nilai, dan praktik yang berlaku di organisasi internasional. Setiap organisasi, khususnya yang bersifat internasional, memiliki budaya kerja yang unik. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan ini tidak hanya memerlukan pemahaman teoritis, tetapi juga praktik nyata dalam bekerja di lingkungan tersebut. Pegawai yang mampu memahami dan menghormati perbedaan budaya, serta menyesuaikan gaya komunikasi dan kerja mereka, akan lebih mudah membangun hubungan yang baik dengan kolega internasional.

Keterampilan interpersonal yang baik mencakup kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, mendengarkan dengan empati, serta bekerja sama dengan rekan kerja dari berbagai latar belakang budaya dan geografis. Pegawai yang memiliki keterampilan ini dapat mengelola konflik dengan bijak, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Mereka juga lebih mampu menggerakkan tim untuk mencapai tujuan bersama, meskipun terdiri dari anggota yang berbeda budaya.

Pegawai yang mampu bekerja sama dalam tim yang beragam secara budaya dan geografis diharapkan dapat berkontribusi lebih efektif di lembaga internasional. Kolaborasi dalam tim multinasional memerlukan kemampuan untuk memahami perspektif yang berbeda dan menemukan solusi yang inovatif melalui kerjasama lintas budaya. Pegawai yang dapat beradaptasi dan memiliki keterampilan interpersonal yang baik seringkali menjadi penghubung yang efektif antara tim yang berbeda, membantu memperlancar komunikasi dan koordinasi. Dengan demikian, kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya kerja yang berbeda dan keterampilan interpersonal yang

baik bukan hanya sekedar pertimbangan tambahan, tetapi menjadi elemen kunci dalam memastikan keberhasilan dan efektivitas pegawai di lingkungan kerja internasional.

6. Reputasi dan rekam jejak kinerja

Rekam jejak kinerja yang baik di BPK, termasuk hasil evaluasi kinerja dan penghargaan yang pernah diterima, menjadi faktor penting dalam pertimbangan seleksi pegawai. Pegawai yang memiliki reputasi baik dan telah menunjukkan kinerja unggul di tingkat nasional memiliki peluang lebih besar untuk dipilih untuk pemeriksaan di lembaga internasional. Hasil evaluasi kinerja secara rutin dilakukan di BPK untuk menilai pencapaian pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil evaluasi ini mencakup penilaian terhadap kualitas pemeriksaan yang dilakukan, ketepatan waktu dalam penyusunan laporan, serta kontribusi dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Pegawai yang mendapatkan penilaian kinerja tinggi menunjukkan dedikasi dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Penghargaan dan prestasi yang diterima oleh pegawai atas prestasi khusus, seperti penghargaan atas pemeriksaan yang menyeluruh atau inovasi dalam metode pemeriksaan, juga menjadi indikator penting dalam menilai rekam jejak kinerja. Penghargaan ini mencerminkan pengakuan terhadap kontribusi signifikan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi serta keunggulan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Reputasi yang baik tidak hanya berupa prestasi tetapi juga rekam jejak pegawai yang tidak pernah terkena hukuman disiplin dan kode etik. Rekam jejak pegawai yang tidak pernah terkena hukuman disiplin menunjukkan bahwa pegawai telah mematuhi peraturan dan prosedur yang berlaku serta mampu menghindari perilaku yang melanggar norma-norma yang ditetapkan. Konsistensi dalam menjaga integritas dan mematuhi aturan menunjukkan bahwa pegawai dapat dipercaya untuk mengambil keputusan yang tepat dan bertanggung jawab secara etis.

Berdasarkan paparan permasalahan tersebut, penulis menyusun pertimbangan dalam pemilihan pemeriksa di lembaga internasional yang tergambarkan pada tabel 2:

Tabel 2 Pertimbangan Pemilihan Pemeriksa

No.	Aspek	Pertimbangan Pemilihan
1	keahlian dan kompetensi teknis pemeriksaan	pemilihan pemeriksa untuk ditempatkan di lembaga internasional bergantung pada pemahaman mendalam tentang standar audit internasional, kemampuan analisis yang kuat, dan pengalaman dalam melakukan pemeriksaan
2	keterampilan bahasa	kemampuan berkomunikasi dalam bahasa asing, terutama bahasa Inggris, menjadi salah satu kriteria penting.
3	pengalaman internasional	pegawai yang memiliki pengalaman kerja di lingkungan internasional lebih diutamakan.
4	kualifikasi dan sertifikasi profesional	kualifikasi akademis dan sertifikasi profesional, seperti CPA (Certified Public Accountant) atau CIA (Certified Internal Auditor), menjadi nilai tambah dalam seleksi pemeriksa internasional.

No.	Aspek	Pertimbangan Pemilihan
5	kemampuan adaptasi dan keterampilan interpersonal	Kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya kerja yang berbeda dan keterampilan interpersonal yang baik juga merupakan pertimbangan penting dalam pemilihan pegawai untuk ditempatkan di lembaga internasional
6	reputasi dan rekam jejak kinerja	Rekam jejak kinerja yang baik di BPK, termasuk hasil evaluasi kinerja dan penghargaan yang pernah diterima, menjadi faktor penting dalam pertimbangan seleksi pemeriksa.

Hasil analisis strategi pemenuhan pemeriksa di lembaga internasional didapat berdasarkan landasan teori dan wawancara terhadap key informan disertai penelaahan dokumen yang telah dikumpulkan untuk penelitian ini. Strategi digunakan untuk memecahkan masalah strategis baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Strategi sebagai suatu rencana dan tindakan yang disusun untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Berdasarkan hasil telaah dokumen dan wawancara terkait penempatan pemeriksa Internasional di BPK terdapat beberapa permasalahan yang menjadi penghambat dalam pemenuhan pemeriksa internasional diantaranya sebagai berikut:

- a. Jumlah pemeriksa sesuai peta jabatan di BPK belum terpenuhi.

Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menghadapi tantangan besar dalam memenuhi jumlah pemeriksa yang dibutuhkan sesuai dengan peta jabatan yang telah ditetapkan. Peta jabatan merupakan kerangka kerja yang menggambarkan kebutuhan organisasi akan berbagai posisi dan jumlah personel yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas pemeriksaan secara efektif dan efisien. Ketidaksesuaian jumlah pemeriksa ini menyebabkan beban kerja yang tidak merata, dengan beberapa pemeriksa harus menangani volume pekerjaan yang melebihi kapasitas mereka. Kondisi ini tidak hanya mengurangi kualitas pemeriksaan, tetapi juga dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan moral di kalangan pemeriksa.

- b. Belum tersedia formasi pemeriksa dan peta jabatan bagi pemeriksa yang melaksanakan pemeriksaan pada lembaga internasional.

Sampai saat ini, BPK belum memiliki formasi pemeriksa dan peta jabatan yang khusus dirancang untuk pemeriksa yang ditugaskan melaksanakan pemeriksaan pada lembaga internasional. Hal ini menjadi kendala signifikan karena pemeriksa internasional membutuhkan keahlian khusus dan pemahaman mendalam tentang standar serta praktik yang berlaku di lingkungan internasional. Tanpa panduan yang jelas dan formasi yang memadai, pemeriksa mungkin kesulitan dalam menjalankan tugas mereka secara efektif, dan juga dalam mengembangkan karier mereka di lingkungan yang berbeda.

- c. Tidak tersedianya formasi pemeriksa dan peta jabatan pada PKG berdampak pada pola karier yang belum jelas untuk pemeriksa yang melaksanakan pemeriksaan pada lembaga internasional.

Ketiadaan formasi pemeriksa dan peta jabatan pada PKG menyebabkan ketidakjelasan dalam pola karier bagi pemeriksa yang melakukan pemeriksaan pada lembaga internasional. Pemeriksa ini mungkin kesulitan melihat jalur promosi atau pengembangan karier yang pasti, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka

d. Praktek peminjaman pemeriksa masih sering terjadi.

Untuk mengatasi kekurangan pemeriksa, PKG sering meminjam pemeriksa dari unit lain. Meskipun ini adalah solusi jangka pendek yang berguna, praktik peminjaman pemeriksa dapat menyebabkan beberapa masalah. Pemeriksa yang dipinjam mungkin tidak memiliki spesialisasi atau pemahaman yang cukup mendalam tentang bidang yang diperiksa, yang dapat mempengaruhi kualitas pemeriksaan. Selain itu, peminjaman ini dapat menciptakan ketidakstabilan di tim asal, mengganggu dinamika kerja, dan menghambat pengembangan karier individu.

e. Terdapat perbedaan antara prinsip dan aturan dalam pencatatan dan pelaporan keuangan di Indonesia dengan lembaga internasional.

Pemeriksa yang bekerja pada lembaga internasional dihadapkan pada tantangan perbedaan prinsip dan aturan dalam pencatatan dan pelaporan keuangan. Standar internasional seperti International Financial Reporting Standards (IFRS) mungkin berbeda secara signifikan dengan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) yang digunakan di Indonesia. Pemeriksa harus memahami dan menguasai kedua standar tersebut, yang memerlukan pelatihan tambahan dan adaptasi. Ketidakselarasan ini dapat mempengaruhi integritas dan keakuratan laporan keuangan, serta memerlukan upaya ekstra dalam harmonisasi dan penyusunan laporan.

Berdasarkan paparan permasalahan tersebut, penulis menyusun analisis permasalahan dan strategi penempatan pegawai dapat tergambarkan pada tabel 3:

Tabel 3 Kondisi dan Strategi Penempatan

No.	Aspek	Kondisi Saat Ini
1	Perencanaan	a.1 Jumlah Pemeriksa di BPK belum terpenuhi sesuai peta jabatan yang berlaku a.2 Selama ini pegawai yang dipilih melaksanakan penugasan di lembaga internasional diseleksi dari pemeriksa di AKN dan AUI sebelum pemeriksaan dilaksanakan
2	Pengorganisasian	a.1 BPK telah membentuk satuan kerja khusus yang membangun kemitraan dengan organisasi internasional (PKG) di bawah Sekeretaris Jenderal namun belum memiliki peta jabatan a.2 Pola karier pemeriksa di satuan kerja PKG belum diatur secara jelas

No.	Aspek	Kondisi Saat Ini
		a.3 Praktek peminjaman pemeriksa masih sering terjadi
3	Pengarahan	Terdapat perbedaan antara prinsip dan aturan dalam pencatatan dan pelaporan keuangan
4	Pengendalian	Pemeriksaan pada lembaga internasional harus mentaati aturan penilaian kinerja yang berlaku

Berdasarkan analisis strategi pemenuhan pegawai pada tabel 3, terdapat beberapa strategi dalam pemenuhan pemeriksa internasional di BPK diantaranya sebagai berikut:

a. Menyiapkan formasi khusus pemeriksa lembaga internasional

Menyiapkan formasi khusus bagi pemeriksa yang bertugas di lembaga internasional berarti menciptakan jabatan fungsional yang secara khusus dirancang untuk memenuhi pemeriksaan di lingkungan internasional bisa diambil dari jabatan fungsional pemeriksa atau jabatan lain yang dibutuhkan dan sesuai dengan kebutuhan. Formasi ini harus mencakup kualifikasi yang sesuai, keahlian bahasa, dan pemahaman terhadap standar internasional.

b. Menyiapkan peta jabatan pemeriksa di PKG

Peta jabatan pada PKG harus menggambarkan skema struktur organisasi, hubungan antarposisi, dan jalur karier bagi pemeriksa di lembaga internasional. Peta ini harus mencerminkan hierarki yang jelas, tugas dan tanggung jawab yang spesifik, serta jalur promosi yang terstruktur.

c. Menyiapkan pola karier pemeriksa di PKG

Pola karier merupakan jalur pengembangan yang diikuti oleh pemeriksa selama masa pengabdian, mencakup promosi, pelatihan, dan pengembangan keterampilan. Pola karier ini harus mendukung mobilitas vertikal dan horizontal, serta memfasilitasi peningkatan kompetensi sesuai dengan kebutuhan lembaga internasional.

d. Menyiapkan pembekalan pemahaman entitas dan pelatihan khusus pemeriksa.

Pembekalan pemahaman entitas dan pelatihan khusus penting untuk memastikan pemeriksa memiliki pengetahuan yang mendalam tentang entitas yang diaudit dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara efektif. e. Menyiapkan pembekalan aturan internal dan eksternal yang berlaku.

PENUTUP

Beberapa pertimbangan yang menjadi dasar dalam pemilihan pemeriksa untuk ditempatkan di lembaga internasional. Pertimbangan-pertimbangan ini mencakup aspek-aspek berikut:

a. Keahlian dan kompetensi teknis

pemilihan pemeriksa di lembaga internasional sangat bergantung pada keahlian teknis yang dimiliki oleh pegawai. Pegawai harus mampu mengidentifikasi risiko, mengevaluasi bukti-bukti yang ada, serta mengembangkan rekomendasi yang relevan dan berbasis bukti. Analisis yang kuat membantu memastikan bahwa pemeriksaan dilakukan dengan akurat dan efisien, serta menghasilkan temuan yang bermakna bagi manajemen dan pengambil keputusan.

b. keterampilan Bahasa

kemampuan berkomunikasi dalam bahasa asing, terutama bahasa Inggris, merupakan kriteria penting dalam pemilihan pemeriksa untuk ditempatkan di lembaga internasional. Keterampilan ini tidak hanya memungkinkan pegawai untuk berinteraksi dan berkoordinasi secara efektif dengan rekan-rekan di lingkungan internasional, tetapi juga memungkinkan mereka untuk memahami kontrak, aturan yang berlaku, serta menyusun laporan dengan baik dalam bahasa asing

c. Pengalaman Internasional

pegawai yang memiliki pengalaman kerja di lingkungan multinasional atau terlibat dalam proyek-proyek internasional seringkali mendapat prioritas dalam pemilihan pemeriksa untuk lembaga internasional. Pengalaman ini menunjukkan bahwa pegawai tersebut sudah terbiasa dengan dinamika kerja yang berlaku di lingkungan internasional, yang dapat memberikan nilai tambah signifikan dalam menjalankan tugas-tugas audit

d. Kualifikasi dan Sertifikasi Profesional

kualifikasi akademis dan sertifikasi profesional, seperti CPA (Certified Public Accountant) atau CIA (Certified Internal Auditor), memberikan nilai tambah yang signifikan dalam seleksi pemeriksa internasional. Sertifikasi ini tidak hanya menunjukkan bahwa pegawai memiliki pengetahuan mendalam dan keterampilan teknis yang dibutuhkan dalam bidang audit, tetapi juga bahwa mereka telah memenuhi standar kompetensi global yang diakui dalam praktik audit

e. Kemampuan Adaptasi dan Keterampilan Interpersonal

kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya kerja yang berbeda dan keterampilan interpersonal yang baik juga merupakan pertimbangan penting dalam pemilihan pegawai untuk ditempatkan di lembaga internasional. Dalam konteks global, pegawai yang mampu menavigasi dan berintegrasi dengan beragam budaya kerja menunjukkan fleksibilitas dan kecerdasan budaya yang tinggi, yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja multinasional.

f. Reputasi dan Rekam Jejak Kinerja

rekam jejak kinerja yang baik di BPK, termasuk hasil evaluasi kinerja dan penghargaan yang pernah diterima, menjadi faktor penting dalam pertimbangan seleksi pegawai. Pegawai yang memiliki reputasi baik dan telah menunjukkan kinerja unggul di tingkat nasional memiliki peluang lebih besar untuk dipilih untuk pemeriksaan di lembaga internasional.

Berdasarkan analisis strategi pemenuhan pegawai dapat disimpulkan beberapa strategi dalam pemenuhan pemeriksa internasional di BPK sebagai berikut:

a. Perencanaan

- 1) Jumlah pemeriksa sesuai peta jabatan di BPK belum terpenuhi.

Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) menghadapi tantangan besar dalam memenuhi jumlah pemeriksa yang dibutuhkan sesuai dengan peta jabatan yang telah ditetapkan. Peta jabatan merupakan kerangka kerja yang menggambarkan kebutuhan organisasi akan berbagai posisi dan jumlah personel yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas pemeriksaan secara efektif dan efisien. Ketidaksesuaian jumlah pemeriksa ini menyebabkan beban kerja yang tidak merata, dengan beberapa pemeriksa harus menangani volume pekerjaan yang melebihi kapasitas mereka

- 2) Belum tersedia formasi pemeriksa dan peta jabatan bagi pemeriksa yang melaksanakan pemeriksaan pada lembaga internasional

Sampai saat ini, BPK belum memiliki formasi pemeriksa dan peta jabatan yang khusus dirancang untuk pemeriksa yang ditugaskan melaksanakan pemeriksaan pada lembaga internasional. Hal ini menjadi kendala signifikan karena pemeriksa internasional membutuhkan keahlian khusus dan pemahaman mendalam tentang standar serta praktik yang berlaku di lingkungan internasional

b. Pengorganisasian

- 1) BPK telah membentuk satuan kerja khusus yang membangun kemitraan dengan organisasi internasional (PKG) di bawah Sekeretaris Jenderal.

BPK melakukan penyempurnaan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Pelaksana BPK dengan membentuk satuan kerja setingkat eselon II di bawah Sekretariat Jenderal yaitu Pusat Kemitraan Global. Pembentukan satuan kerja tersebut telah disetujui oleh Kementerian PANRB melalui Surat Menteri PANRB Nomor B/16/M.KT.01/2022 pada tanggal 4 Januari 2022 perihal Penataan Organisasi Pelaksana Badan Pemeriksa Republik Indonesia

- 2) Pola karier pemeriksa di satuan kerja PKG belum diatur secara jelas.

Ketiadaan formasi pemeriksa dan peta jabatan pada PKG menyebabkan ketidakjelasan dalam pola karier bagi pemeriksa yang melakukan pemeriksaan pada lembaga internasional. Pemeriksa ini mungkin kesulitan melihat jalur promosi atau pengembangan karier yang pasti, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka.

- 3) Praktek peminjaman pemeriksa masih sering terjadi

PKG sering meminjam pemeriksa dari unit lain. Meskipun ini adalah solusi jangka pendek yang berguna, praktik peminjaman pemeriksa dapat menyebabkan beberapa masalah. Pemeriksa yang dipinjam mungkin tidak memiliki spesialisasi atau pemahaman yang cukup mendalam tentang bidang yang diperiksa, yang dapat mempengaruhi kualitas pemeriksaan.

c. Pengarahan

Terdapat perbedaan antara prinsip dan aturan dalam pencatatan dan pelaporan keuangan di lembaga internasional. Pemeriksa yang bekerja pada lembaga internasional dihadapkan pada tantangan perbedaan prinsip dan aturan dalam pencatatan dan pelaporan keuangan. Standar internasional seperti International Financial Reporting Standards (IFRS) mungkin berbeda secara signifikan dengan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) yang digunakan di Indonesia. Pemeriksa harus memahami dan menguasai kedua standar tersebut, yang memerlukan pelatihan tambahan dan adaptasi

d. Pengendalian

Pemeriksaan pada lembaga internasional harus mentaati aturan penilaian kinerja yang berlaku. Perbedaan aturan terkait penilaian kinerja antara BPK dan lembaga internasional juga menjadi tantangan. Pemeriksa harus beradaptasi dengan sistem penilaian yang berbeda, yang mungkin mempengaruhi persepsi mereka terhadap pencapaian kinerja.

Saran yang dapat diberikan atas hasil penelitian ini terhadap kriteria pemilihan pemeriksa di lembaga internasional.

Dalam memenuhi pemeriksa di lembaga internasional BPK perlu menyusun beberapa kriteria pemeriksa yang dapat ditempatkan dalam Unit Pusat Kemitraan Global:

- a. Memilih pemeriksa yang memiliki pemahaman mendalam tentang standar audit internasional.
- b. Memiliki kemampuan bahasa asing.
- c. Memiliki pengalaman internasional.
- d. Memiliki kualifikasi akademis dan/atau sertifikasi profesional.
- e. Memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya kerja yang berbeda.
- f. Memiliki reputasi dan rekam jejak kinerja yang baik.

Selain itu saran atas strategi pemenuhan pemeriksa di lembaga internasional adalah:

- a. Menyiapkan formasi khusus pemeriksa lembaga internasional
Jabatan ini memerlukan keahlian dalam evaluasi kinerja berdasarkan standar global seperti ISO 9001 (Quality Management Systems), dengan kemampuan analisis data dan pelaporan yang tinggi. Selain itu Jabatan ini mensyaratkan pemeriksa memiliki sertifikasi seperti Certified Public Accountant (CPA) yang diakui secara internasional, kemampuan berbahasa Inggris atau bahasa internasional lainnya, dan pengalaman dalam audit keuangan berbasis IFRS (International Financial Reporting Standards).
- b. Menyiapkan peta jabatan Pemeriksa Internasional di unit PKG:
Peta jabatan yang dibutuhkan untuk auditor internasional sebaiknya disesuaikan dengan peta jabatan di Jabatan Fungsional Pemeriksa. Jumlah formasi pada peta jabatan disesuaikan dengan rencana kebutuhan pemeriksaan selama lebih kurang lima tahun. Jenjang Jabatan Pemeriksa yang dibutuhkan:
 - 1) Pemeriksa Ahli Pertama, merupakan pemeriksa tingkat Awal, yang bertugas mendukung pemeriksaan dan melaksanakan tugas dasar dengan supervisi jenjang di atasnya.

- 2) Pemeriksa Ahli Muda, merupakan pemeriksa yang lebih senior, yang memimpin tim pemeriksaan
 - 3) Pemeriksa Ahli Madya, merupakan pemeriksa tingkat lanjut mengkoordinasikan tim pemeriksa, berinteraksi dengan entitas internasional, dan melakukan pengarahan terkait kebijakan audit yang berlaku.
- c. Menyiapkan pola karier pemeriksa di PKG
- Pola karier sebaiknya mengikuti pola karier JFP agar tercipta harmonisasi dengan organisasi BPK secara keseluruhan. JFP merupakan salah satu jenis jabatan yang difokuskan pada pengembangan keahlian teknis dan profesional dalam bidang pemeriksaan. Pola karier JFP didesain untuk memberikan jalur yang jelas bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi mereka melalui pelatihan, sertifikasi, dan pengalaman kerja yang relevan. Pegawai yang berada dalam jalur JFP diharapkan dapat mengembangkan keterampilan mereka secara bertahap, mulai dari tingkat pemula hingga ahli, melalui serangkaian jenjang jabatan yang telah ditentukan.
- Dengan mengikuti pola karier JFP dapat menciptakan harmonisasi dengan struktur organisasi dan kebutuhan operasional BPK secara keseluruhan.
- d. Menyiapkan pembekalan aturan internal dan eksternal yang berlaku
- Pembekalan bagi pemeriksa dapat terdiri workshop aturan internal. Program ini mencakup pelatihan mengenai kebijakan internal lembaga internasional yang diaudit, prosedur operasional standar, dan kode etik. Selain itu, diperlukan dari workshop aturan eksternal agar pemeriksa dapat belajar tentang regulasi internasional seperti aturan anti-korupsi (FCPA, UK Bribery Act), kebijakan perlindungan data (GDPR), dan standar pelaporan keuangan internasional (IFRS). Lebih lanjut dibutuhkan pelatihan teknis khusus bagi pemeriksa seperti metode audit lanjutan, penggunaan perangkat lunak audit terkini, dan teknik analisis data yang relevan untuk audit internasional. Dengan mengikuti pola karier JFP, BPK dapat memastikan bahwa seluruh pegawai memiliki jalur pengembangan yang konsisten dan terstruktur. Ini memberikan kejelasan bagi pegawai tentang apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat mencapai jenjang karier yang lebih tinggi.
- Pola karier JFP dirancang untuk memastikan bahwa pegawai mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tugas pemeriksaan. Pola karier ini membantu BPK untuk memiliki tenaga pemeriksa yang kompeten dan siap menghadapi tantangan pemeriksaan yang semakin kompleks. Dengan memberikan jalur karier yang jelas dan terstruktur, pegawai lebih termotivasi untuk mengembangkan diri dan mencapai jenjang karier yang lebih tinggi. Hal ini juga membantu BPK dalam mempertahankan pegawai berbakat, karena mereka melihat adanya peluang pengembangan dan kemajuan dalam organisasi. Pola karier JFP membantu BPK untuk menyelaraskan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan strategis organisasi. Dengan memiliki pegawai yang kompeten dan terlatih, BPK dapat lebih efektif dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai lembaga pemeriksa keuangan negara.
- e. Peneliti selanjutnya dapat lebih mengembangkan mendalam terkait kriteria pemenuhan pegawai di lingkungan Pegawai Negeri Sipil ataupun sektor publik terutama terutama strategi pemenuhan pemeriksa auditor sektor publik

PENGAKUAN (opsional)

Selama penyusunan penelitian ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dan membimbing baik langsung maupun tidak langsung dalam proses penyelesaian penelitian diantaranya Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si, Bapak Dr. Bambang Giyanto, M.Pd, Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A, Bapak Dr. Hamka, dan Ibu Dr. Neneng selaku dosen pembimbing dan pemahas yang juga telah banyak meluangkan waktu, tenaga, pikiran serta terus mengingatkan dan memberikan motivasi kepada peneliti dalam menyusun dan menyelesaikan tesis ini. Tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada Isteri dan anak-anak yang selalu mendoakan dan memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian penelitian ini. Tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh dosen dan staf tata usaha di Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan serta bantuan selama peneliti menjalani penelitian sampai menyelesaikan perkuliahan. Selanjutnya penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Bapak Gunarwanto dan Bapak Agus Saputro selaku Kepala Biro SDM BPK RI dan Kepala Sub Bagian JFP yang telah memberikan dukungan dan bantuannya selama peneliti menjalani penelitian. Terakhir penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada seluruh rekan-rekan Angkatan 2021 Politeknik STIA LAN Jakarta Konsentrasi Sumber Daya Aparatur yang telah memberikan dukungannya.

DAFTAR PUSTAKA

Pustaka yang berupa judul buku:

- Abdurrahmat, Fathoni. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Rineka Cipta.
- Alvin, Lum (2005). Assessment Center- Simulator for Organisation Talent, Singapore: Eazi Printing PTE LTD.
- Amstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publisher.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2020). Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Badan Pemeriksa Keuangan Tahun 2020-2024.
- Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2004). Human Resource Management. 8th edition. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Empat Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- DuBrin, Andrew J. (2005). Essentials of Management. 9th edition. USA: South Western Cengage Learning.

-
- Gomez-Mejia, Balkin, Cardy. (2001). *Managing Human Resources*, International Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Gonczi, A., Hager, P. & Athanasou, J. (1993) *A Guide to the Development of Competency-based Assessment Strategies for the Professions*, Research Paper AGPS, Canberra.
- Hamel, Gary, dan C.K. Prahalad. (1995). *Kompetisi Masa Depan*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Husein Umar. (2005). *Riset Pemasaran & Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Quinn, Robert E, Cameron, Kim S. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, Massachusetts:
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara. Wibowo, 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi keempat.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen, (2003) *Manajemen Strategi edisi II*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkuprawira, Sjafr. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marrus. (2002). *Building The Strategic Plan: Find Analyze, And Present The Right Information*. USA. Wiley.
- Mondy, R. Wayne & Robert M. Noe, *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2005.
- Mulyadi. (2011). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyana, Dedy. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution. (1992). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Penerbit Tarsito, Bandung.
- Pasolong, Harbani. (2016). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Pearce. A. J dan Robinson. R. B. (2007). *Strategic Management*, Richard D. Irwin. Inc
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023). Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional.
- Peraturan Pemerintah. (2017). Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Priansa, Donni Juni. (2014). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. (2012). Organizational Behaviour. Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh), Salemba Empat, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: Grafindo.
- Solihin, Ismail. (2012). Pengantar Manajemen, Jakarta: Erlangga.
- Siagian, Sondang P. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi I. Cetakan Ketiga Belas. Bumi Aksara. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siswanto, Sastrohadiwiryono. (2003). Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. (1993). Competence at Work, Models For Superior Performance. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Subyantoro, Arief, & Suwanto, F.X. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi. Yogyakarta: Andi.
- Terry, George. (2009). Dasar-Dasar Manajemen. Bumi Aksara. Jakarta.
- Triton PB. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Tugu Publisher. Yogyakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia. (2006). Nomor 15 Tahun 2006 tentang Badan Pemeriksa Keuangan.
- Undang-Undang Republik Indonesia. (2023). Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Taylor, F. W. (1974). Scientific Management. New York: Harper.
- Umar, Husein. 2005. Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Hastho Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Ardana Media.
- Noeng Muhadjir. (1996). Metodologi Penelitian Kualitatif. Penerbit Rake Sarasin. Yogyakarta.
- Sugiyono. (2014). Metodologi Penelitian Pendidikan. Bandung: Alfabeta.

Woodruffe, C. (1992). What is Meant by a Competency. In R. Boam & P. Sparrow (Eds.), *Designing and Achieving Competency*

Pustaka yang berupa jurnal ilmiah:

Colette and Lukman, Hendro (2024). *The Influence Of Competence, Independence, and Auditor's Professional Ethics On Audit Quality. International Journal of Application on Economics and Business (IJAEB)*, Volume 2, Issue 1, 2024. ISSN: 2987-1972.

Greenhaus, J. H., Bedeian, A. G., & Mossholder, K. W. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 31(2), 200–215.

Hendrayadi, et al. (2021). *Analisis Penempatan Pegawai pada Puskesmas Sungai Tutung Kecamatan Air Hangat Timur Kabupaten Kerinci. Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa (JAN Maha)*, 3(5), Mei 2021.

Iqbal, et al. (2020). *Problems in Recruitment. International Journal Of Management Excellence*, 14(2), February 2020.

Joseph T Mahoney, J. R. P. (1992). *The Resource Based View Within The Conversation of Strategic Management. Strategic Management Journal*, 13, 363–380.

Nurnadhifa & Syahrina. (2021). *Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Widya Manajemen*, 3(2), 138-149, Agustus 2021 di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Pasalong, 2016.

Setyawati, et al. (2019). *The Effect Of Recruitment And Training On Employee Performance. International Journal Of Scientific & Technology Research*, 8(10), October 2019.

Suwarto & Subyantoro. (2019). *The Effect of Recruitment, Selection and Placement on Employee Performance. International Journal of Computer Networks and Communications Security*, 7(7), July 2019.