

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Analisis faktor-faktor pemenuhan pemeriksa di lembaga internasional

Beberapa pertimbangan yang menjadi dasar dalam pemenuhan pemeriksa di lembaga Internasional yaitu perlu adanya perencanaan dan pengembangan karier pemeriksa di lembaga internasional. Selain itu diperlukan pertimbangan dalam pemilihan pemeriksa di lembaga internasional. Beberapa pertimbangan yang menjadi dasar dalam pemenuhan 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

2. Strategi pemenuhan pemeriksa 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.

B. Saran

1. Kriteria pemilihan pemeriksa di lembaga internasional

Dalam memenuhi pemeriksa di lembaga internasional BPK perlu menyusun peta jabatan dan pola karier bagi pemeriksa di PKG. Selain itu beberapa kriteria pemeriksa yang dapat ditempatkan dalam Unit Pusat Kemitraan Global:

- a. Memilih pemeriksa yang memiliki pemahaman mendalam tentang standar audit internasional salah satunya memiliki sertifikasi yang diakui oleh badan internasional seperti Certified Internal Auditor (CIA), Certified Information Systems Auditor (CISA), atau Certified Public Accountant (CPA);
- b. Memiliki kemampuan bahasa asing minimal bahasa Inggris dengan TOEFL yang mumpuni disarankan dengan nilai di atas 550;
- c. Memiliki pengalaman internasional baik dalam penugasan (baik pemeriksaan atau magang) atau pernah menempuh pendidikan ataupun *shrotcourse* di luar negeri;
- d. Memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya kerja yang berbeda dengan di Indonesia;
- e. Memiliki reputasi dan rekam jejak kinerja yang baik dibuktikan dengan penilaian kinerja dan bebas riwayat hukuman.

2. Strategi pemenuhan pemeriksa di lembaga internasional

- 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, dengan proyeksi pemeriksaan dalam satu tahun adalah 2 entitas berbeda yang dilaksanakan secara bersamaan maka dibutuhkan 2 tim yang tersedia setiap periode pemeriksaan, dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Pemeriksa Ahli Pertama, merupakan pemeriksa tingkat Awal, yang bertugas mendukung pemeriksaan dan melaksanakan tugas dasar dengan supervisi jenjang diatasnya dibutuhkan minimal 3-4 anggota tim sehingga jika terdapat 2 tim yang akan melaksanakan pemeriksaa bersamaan disarankan peta jabatan untuk pemeriksa pertama adalah 8 orang.
 - 2) Pemeriksa Ahli Muda, merupakan pemeriksa yang lebih senior, yang memimpin tim pemeriksaan dibutuhkan minimal 1 ketua tim (dapat ditambahkan 1 ketua subtim jika sebuah tim besar) setiap pemeriksaa jika terdapat 2 tim yang akan melaksanakan pemeriksaa bersamaan disarankan peta jabatan untuk pemeriksa muda adalah 3 orang.
 - 3) Pemeriksa Ahli Madya, merupakan pemeriksa tingkat lanjut mengkoordinasikan tim pemeriksa, berinteraksi dengan entitas internasional, dan melakukan pengarahan terkait kebijakan audit yang berlaku dibutuhkan minimal 1 Pengendali Teknis setiap pemeriksaa jika terdapat 2 tim yang akan melaksanakan pemeriksaa bersamaan disarankan peta jabatan untuk pemeriksa ahli madya adalah 2 orang.
- 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. Penelitian selanjutnya dapat lebih mengembangkan mendalam terkait kriteria pemenuhan pegawai di lingkungan Pegawai Negeri Sipil ataupun sektor publik terutama terutama strategi pemenuhan auditor sektor publik dan auditor internasional.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat, Fathoni. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta.
- Alvin, Lum (2005). *Assessment Center- Simulator for Organisation Talent*, Singapore: Eazi Printing PTE LTD.
- Armstrong, 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.
- 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*
- Dakhi, Yohannes. (2016). *Implementasi Poac Terhadap Kegiatan Organisasi Dalam Mencapai Tujuan Tertentu*. Jurnal Warta Edisi: 50.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- Husein Umar. (2005). *Riset Pemasaran & Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Iqbal, et al. (2020). Problems in Recruitment. *International Journal Of Management Excellence*, 14(2), February 2020.
- Jaga Mutu Pemeriksaan, BPK Jalani *Peer Review*. (2024, 13 Mei) <https://wartapemeriksa.bpk.go.id/?p=49970>
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara. Wibowo, 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi keempat.
- Hastho Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Ardana Media.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen, (2003) *Manajemen Strategi edisi II*. Yogyakarta: Andi.
- Joseph T Mahoney, J. R. P. (1992). *The Resource Based View Within The Conversation of Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 13, 363–380.
- Mangkuprawira, Sjafri. (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.
- Noeng Muhadjir. (1996). Metodologi Penelitian Kualitatif. Penerbit Rake Sarasisn. Yogyakarta.
- Nurnadhifa & Syahrina. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Widyha Manajemen, 3(2), 138-149, Agustus 2021 di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Pasalong, 2016
- 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.
- Quinn, Robert E, Cameron, Kim S. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading, Massachusetts.
- 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.
- Setyawati, et al. (2019). *The Effect Of Recruitment And Training On Employee Performance*. International Journal Of Scientific & Technology Research, 8(10), October 2019.
- 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.
- Sugiyono. (2014). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- 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.
- Taylor, F. W. (1974). *Scientific Management*. New York: Harper.Terry, George. (2009). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Triton PB. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tugu Publisher. Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2005. *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- 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.
- Woodruffe, C. (1992). *What is Meant by a Competency*. In R. Boam & P. Sparrow (Eds.), *Designing and Achieving Competency*.