

## BAB 5

### HASIL TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Analisa Tentang Sistem Perencanaan Dan Pengembangan Karir Pejabat Fungsional Auditor (PFA)

Rujukan Peraturan Menteri Hukum dan HAM tentang Pola Karir PNS di lingkungan Dep. Hukum dan HAM, Nomor : M-3819.KP.04.15 Tahun 2006 tanggal 7 Desember 2006, dalam alinea pendahuluan dikatakan :

" bahwa dalam upaya pengembangan dan pembinaan karir diperlukan sumber daya manusia yang memadai dan profesional serta adanya pola karir yang jelas bagi pegawai yang memangku jabatan baik struktural maupun fungsional, dimana dalam setiap jabatan mempunyai sifat dan bobot tersendiri, sehingga pemangku/calon pemangku jabatan, dituntut memiliki kualifikasi tertentu sesuai dengan bidangnya, berpikir secara luas, mampu bekerjasama, mempunyai sikap dan perilaku yang baik. Pentingnya sumber daya manusia yang terencana dan tepat sasaran "*the right man on the right place*" tak pelak lagi menjadi kebutuhan yang sangat mendesak, hal ini mengingat peran PNS sebagai tulang punggung pemerintah dan pelaksanaan pembangunan, maka pembinaan dan pendayagunaan PNS menjadi bagian yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja".

Peraturan Menteri tersebut merupakan kebijaksanaan organisasi secara legalitas yang mengatur dan sebagai pedoman untuk melaksanakan sistem perencanaan dan pengembangan karir di lingkungan Dep. Hukum dan HAM selain ketentuan peraturan perundang-undangan lainnya baik berupa Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden/Peraturan Presiden. Hal tersebut menjadi target analisa penulis untuk mengetahui apakah kebijakan organisasi yang berupa Peraturan Menteri telah sesuai perencanaan dan pengembangan karir PFA saat ini atau bahkan adanya dugaan belum diaturnya beberapa hal yang dapat mendukung akan kebutuhan karir seorang PFA di lingkungan Inspektorat Jenderal Departemen Hukum dan HAM.

Untuk mengetahui hal tersebut dan dari studi yang penulis lakukan atas tanggapan responden terhadap kuesioner yang diajukan terlihat sebagai berikut :

#### 5.1.1. Perencanaan Karir

Atas pertanyaan, Pejabat Fungsional Auditor (PFA) sudah memiliki perencanaan karir menghadapi masa mendatang menunjukkan secara keseluruhan baik tingkatan mulai dari jabatan PFA ahli madya, ahli muda, ahli pertama, auditor penyelia dan auditor pelaksana lanjutan menyatakan bahwa yang sangat setuju 23,5% dan (35,3%) berkata setuju, sedangkan responden yang kurang setuju sebesar 29,4% dan (11,8%) lainnya menyatakan tidak setuju. Pendapat responden akan persetujuan bahwa Pejabat fungsional auditor (PFA) sudah memiliki perencanaan karir menghadapi masa mendatang, dengan argumentasi telah diaturnya perencanaan jenjang karir seorang pegawai untuk menduduki jabatan fungsional auditor dengan memiliki persyaratan keikutsertaan dan kelulusan sertifikasi JFA, pendapatan angka kredit minimal serta memiliki syarat pangkat minimal pada jenjang jabatan yang ada.

Namun responden yang menyatakan ketidaksetujuan dikarenakan didalam Peraturan Menteri tersebut belum sepenuhnya mengatur prosedur dan mekanisme pengangkatan dalam jabatan dan pangkat serta adanya *mind set* pimpinan akan konsep *stelsel pasif* bahwa PNS yang diangkat menjadi PFA adalah hak pimpinan unit kerja (walaupun telah memiliki persyaratan formal yang dibutuhkan).

Sedangkan jika ditinjau lebih rinci dari pelbagai unsur jabatan PFA atas tanggapan terhadap kuesioner dilihat tabel 5 sebagai berikut :

Tabel 5  
Pejabat fungsional auditor (PFA) sudah memiliki perencanaan karir menghadapi masa mendatang

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	I	20	I	20	II	40	I	20		
AUDITOR AHLI MUDA			II	50	I	25	I	25		
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	I	33,3	I	33,3				
AUDITOR PENYELIA	II	66,7	I	33,3						
AUDITOR PELKS LANJUTAN			I	50	I	50				

Dari analisis terhadap tabel diatas, jabatan auditor ahli madya lebih dominan menyatakan kurang setuju (40%) dikarenakan dalam pola karir Departemen Hukum dan HAM dan juklak dan juknis dari instansi pembina JFA (BPKP) menyatakan kenaikan pangkat yang tidak dibatasi telah meningkatkan motivasi perencanaan karir JFA, namun prasyarat kenaikan pangkat dan jabatan tidak mudah dicapai. Kondisi demikian memang merupakan kendala bersama baik PFA selaku perencana karir individu maupun ITJEN sebagai organisasi pengelola manajemen karir PFA, jalan keluarnya adalah perlu adanya dukungan sarana dan prasarana bagi PFA untuk dapat difasilitasi oleh organisasi untuk meningkatkan perencanaan karir PFA mendatang.

Misalnya dengan memberikan kesempatan PFA untuk mendapatkan angka kredit yang besar dengan diberikan kesempatan PFA melakukan kegiatan baik berupa kegiatan pengawasan/pemeriksaan yang memakan waktu lama dengan kata lain akumulasi pengumpulan angka kreditnya juga banyak (misal pemeriksaan ke luar negeri), kemudian menyelenggarakan kegiatan studi banding, dan membuat sarana majalah pengawasan yang dapat menduduki

personil PFA sebagai redaktur maupun penulis sehingga hambatan unsur pengembangan profesi yang terkait dengan pengumpulan angka kredit bagi PFA tidak menjadi masalah. Sehingga bagi PFA dapat merencanakan peningkatan karirnya untuk beberapa tingkat lebih tinggi (secara pangkat dan jabatan) dengan tersedianya sarana tersebut.

Kemudian pertanyaan terkait dengan pelaksanaan perencanaan karir bagi setiap individu yang bekerja pada Inspektorat Jenderal telah berjalan dengan baik dengan hasil keseluruhan dinyatakan 47,1% berpendapat setuju, pendapat kurang setuju sebanyak 47,1% juga dan sebanyak 5,8% menyatakan tidak setuju. Kondisi demikian (yang kurang dan tidak setuju) dengan alasan bahwa perencanaan karir belum dilaksanakan disebabkan unsur *stelsel pasif* yang dianut pimpinan bahwa PNS yang diangkat menjadi PFA adalah hak pimpinan unit kerja (walaupun telah memiliki persyaratan formal yang dibutuhkan) dan adanya PFA yang tidak berhak naik pangkat dan jabatan akibat tidak lulus ujian sertifikasi penjurangan serta tidak mendapatkan angka kredit sesuai yang ditentukan. Sedangkan secara rinci per jabatan tertuang dalam tabel dibawah ini yaitu :

Tabel 6  
Pelaksanaan perencanaan karir bagi setiap individu yang bekerja pada Inspektorat Jenderal telah berjalan dengan baik

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA			I	20	III	60	I	20		
AUDITOR AHLI MUDA			I	25	III	75				
AUDITOR AHLI PERTAMA			II	66,7	I	33,3				
AUDITOR PENYELIA			II	66,7	I	33,3				
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Jika dilihat dari tabel diatas, jelas kategori kurang setuju lebih dominan dari jabatan auditor ahli madya dan auditor ahli muda, hal tersebut dapat dikemukakan bahwa :

1. Bagi auditor ahli madya, dikarenakan untuk mendapatkan jenjang jabatan dan pangkat yang lebih tinggi selain minimnya unsur fasilitas sarana pendukung kegiatan perencanaan karir juga dengan adanya keterkaitan dengan kewenangan pihak diluar instansi ITJEN yang menentukan karir PFA yaitu untuk penilaian angka kredit PFA dilakukan oleh unit eksternal yaitu BPKP yang berwenang memberikan pertimbangan akan hal tersebut ;
2. Sedangkan bagi auditor ahli muda, cenderung fokus pada sulitnya kelulusan pendidikan dan pelatihan penjenjangan PFA pengendali teknis (bagi PFA auditor ahli muda untuk naik menjadi auditor ahli madya).

Padahal secara faktual diketemukan pengelola karir senantiasa melakukan kemudahan untuk memberikan kesempatan bagi PFA untuk mengikuti DIKLAT dan kesempatan ujian, tetapi ditenggarai bahwa kesulitan PFA untuk kelulusan diklat tersebut karena PFA yang berasal dari ITJEN Dep. Hukum dan HAM sebagian besar berpendidikan ilmu hukum sedangkan materi pembelajaran dan ujiannya lebih dominan pelajaran akuntansi dan keuangan. Sedangkan untuk pengumpulan angka kredit senantiasa dari pihak pengelola karir memberikan 3 (tiga) periode untuk mengajukan daftar usulan penetapan angka kredit yaitu :

1. Penilaian Angka Kredit Reguler :

- Diselenggarakan pada bulan Januari dan Juli sesuai dengan ketentuan minimal waktu penilaian angka kredit (Pasal 13 Kepmenpan No. 19/1996).
- Periode yang dinilai adalah kegiatan selama satu semester.
- Pada kegiatan penilaian ini semua PFA diwajibkan untuk menyampaikan usulan angka kreditnya.

## 2. Penilaian Angka Kredit Tambahan

- Diselenggarakan pada bulan Maret dan September untuk PFA yang angka kredit kumulatifnya kurang sedikit untuk kenaikan pangkat. Dalam hal ini perlu dipertimbangkan bahwa Surat Keputusan PAK tersebut harus ditetapkan sebelum tanggal kenaikan pangkat dan batas waktu pengajuan dokumen usulan kenaikan pangkat ke BKN
- Periode yang dinilai adalah kegiatan untuk 2 (dua) bulan setelah periode satu semester penilaian sebelumnya.
- Kegiatan penilaian ini hanya dilakukan untuk usulan dari PFA yang berdasarkan prakiraan dapat memenuhi kumulatif angka kredit yang dibutuhkan untuk kenaikan pangkat.

## 3. Penilaian Angka Kredit Untuk Keperluan Lainnya

- Diselenggarakan setiap saat dibutuhkan atau tidak terikat pada periode penilaian tertentu.
- Periode yang dinilai adalah kegiatan mulai dari periode penilaian sebelumnya yang telah dinilai sampai dengan batas waktu kegiatan pengawasan terakhir selesai.

Memang dari pengelola karir dilingkungan ITJEN baru sampai pada tahap konsistensi waktu pengiriman DUPAK sesuai dengan rencana waktu penilaian, sedangkan untuk penilaian merupakan kewenangan mutlak tim penilaian BPKP (untuk auditor ahli madya) namun bila seorang PFA secara individu sudah secara baik dan benar dapat menghitung pengumpulan angka kreditnya sesuai dengan norma hasil kerjanya, maka secara teori PFA tersebut telah merencanakan kehidupan (karir) kerjanya dengan mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri.

Terhadap pertanyaan, untuk meniti karir seorang PFA harus memiliki produktifitas kinerja yang tinggi dan melalui jalur dan jenjang yang benar berdasarkan peraturan perundang-undangan, juklak dan juknis yang berlaku dinyatakan dalam data bahwa pendapat sangat setuju sebesar 41,2 %, sebesar 47,1 % setuju dan pendapat kurang setuju sebanyak 11.7 %. Kondisi ini menggambarkan bahwa saat ini PFA, dilingkungan ITJEN Departemen Hukum dan HAM telah melaksanakan hubungan pangkat – jabatan – sertifikasi dalam Jabatan Fungsional Auditor menggambarkan keterkaitan satu sama lain, sebagai berikut :

Tabel 7  
hubungan pangkat – jabatan – sertifikasi

PANGKAT/GOLONGAN	JABATAN	SERTIFIKASI
<b>A. Auditor Trampil</b>		
Pengatur Muda Tk. I (II/b) Pengatur (II/c) Pengatur Tk. I (II/d)	Auditor Pelaksana	Diklat Pembentukan Auditor Trampil
Penata Muda (III/a) Penata Muda Tk. I (III/b)	Auditor Pelaksana Lanjutan	Diklat Pembentukan Auditor Trampil

PANGKAT/GOLONGAN	JABATAN	SERTIFIKASI
Penata (III/c) Penata Tk. I (III/d)	Auditor Penyelia	Diklat Pembentukan Auditor Tampil
<b>B. Auditor Ahli</b>		
Penata Muda (III/a) Penata Muda Tk. I (III/b)	Auditor Ahli Pertama	Diklat Pembentukan Auditor Ahli
Penata (III/c) Penata Tk. I (III/d)	Auditor Ahli Muda	Diklat Penjurangan Ketua Tim
Pembina (IV/a) Pembina Tk. I (IV/b) Pembina Utama Muda (IV/c)	Auditor Ahli Madya	Diklat Penjurangan Pengendali Teknis
Pembina Utama Madya (IV/d) Pembina Utama (IV/e)	Auditor Ahli Utama	Diklat Penjurangan Pengendali Mutu

Namun karena komitmen dan kebijakan pimpinan bahwa untuk auditor pelaksana saat ini belum dirasakan perlu diangkat oleh organisasi dan untuk pengangkatan pertama seorang auditor ahli pertama dilakukan, jika orang tersebut telah mencapai pangkat/golongan Penata Muda Tk.1 (III/b) dan memiliki persyaratan lulus sertifikasi serta telah memiliki angka kredit minimal yang ditentukan.

Sedangkan tanggapan secara rinci dapat menggambarkan bahwa produktifitas kinerja yang tinggi jika dikaitkan dengan jalur dan jenjang yang benar, dominasi jawaban setuju dan sangat setuju dari auditor ahli madya dan auditor ahli muda (lihat tabel 8), hal tersebut dikarenakan bahwa personalia tim pemeriksa melakukan tugas secara mandiri yang merupakan tugas bersama, tetapi tanggung jawab hasil pelaksanaan tugas dan kewenangan pelaksanaan tugas melekat pada masing-masing PFA. Kemudian peran tim mandiri terdiri dari

anggota tim, ketua tim, pengendali teknis dan pengendali mutu, maka semakin jabatan tinggi semakin produktifitas kewenangan dan tanggung jawabnya semakin besar pula.

Tabel 8

Untuk meniti karir seorang PFA harus memiliki produktifitas kinerja yang tinggi dan melalui jalur dan jenjang yang benar berdasarkan peraturan perundang-undangan, juklak dan juknis yang berlaku

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	I	20	IIII	80						
AUDITOR AHLI MUDA	III	75	I	25						
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,33	I	33,33	I	33,33				
AUDITOR PENYELIA	I	33,33	I	33,33	I	33,33				
AUDITOR PELKS LANJUTAN	I	50	I	50						

Selanjutnya seorang PFA yang diangkat untuk naik jenjang jabatan yang lebih tinggi selama ini telah mencerminkan prestasi kerja melalui penilaian angka kredit (PAK) menurut tanggapan responden secara keseluruhan diketahui bahwa yang sangat setuju sebanyak 11,8%, kemudian sebesar 70,6% menyatakan setuju dan sebanyak 11,8% menyatakan kurang setuju serta pendapat tidak setuju sebanyak 5,8%. Hal tersebut dengan alasan bahwa :

1. Penetapan angka kredit menggambarkan prestasi kerja yang didapat yang kemudian dapat menjadikan PFA untuk naik jabatan lebih tinggi ;
2. Penetapan angka kredit hanya akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang dicapai oleh PFA yang digunakan untuk salah satu syarat pengangkatan dan kenaikan pangkat PFA.

Namun jika dilihat secara rinci atas pertanyaan diatas dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 9  
Seorang PFA yang diangkat untuk naik jenjang jabatan yang lebih tinggi selama ini telah mencerminkan prestasi kerja melalui penilaian angka kredit (PAK)

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	I	20	III	60	I	20				
AUDITOR AHLI MUDA			III	75	I	25				
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA			II	66,7			I	33,3		
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Kalau dilihat secara objektif bahwa prestasi kerja ditentukan melalui penetapan angka kredit mungkin sebagian besar pendapat setuju telah merasakan sebagai implikasi penetapan angka kredit untuk mengejar naik jabatan atau naik pangkat, sedangkan sebagian besar yang kurang setuju dengan pendapat tersebut (misalnya auditor ahli madya 60% dan auditor ahli muda sebanyak 75%) menurut hasil konfirmasi kembali penulis diketemukan bahwa penetapan angka kredit yang dipergunakan sebagai salah satu dasar kenaikan pangkat dan jabatan juga harus memenuhi :

1. Jumlah angka kredit kumulatif minimal yang dipersyaratkan pada pangkat berikutnya (Kep. MenPAN 19 tahun 1996 Pasal 11(1)a ).
2. Prosentase unsur utama > 80 % dan unsur penunjang < 20 % (Kep. MenPAN Nomor : 19 tahun 1996 Pasal 11(1)a ).
3. Perolehan angka kredit sub unsur Pengembangan Profesi selama masa kepangkatan terakhir. Perolehan angka kredit pengembangan profesi ini bersifat penambahan baru ("delta") selama pangkat terakhir, dan bukan

kumulatif (Keputusan Kepala BPKP Nomor KEP-13.00.00-125/K/1997 Angka VI huruf E.).

Kemudian terkait dengan Seorang PFA yang diangkat kedalam jenjang jabatan lebih tinggi sudah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan sertifikasi penjenjangan ditemukan hasil tanggapan dari responden secara keseluruhan yang berpendapat sangat setuju sebanyak 35,3% dan yang berpendapat setuju berkisar 64,7%. Gambaran dari hal tersebut diatas menunjukkan kebenaran penelitian yang dilakukan oleh Rosenbaum & Turner (Dreher, dkk. 1991, hal 75, 392-397) yaitu : menunjukkan bahwa pengalaman-pengalaman individu pada awal ia bekerja dimana ia mampu mengalahkan rekan kerjanya dalam perolehan pengetahuan, keahlian dan informasi akan memberikan dampak positif bagi kecerahan prospek karirnya (melalui pendidikan dan pelatihan yang kemudian dinyatakan lulus). Dijelaskan bahwa adanya dukungan dari perusahaan / institusi dimana dia bekerja, terutama orang-orang sebagai *sponsorship* (atasan langsung dan pengelola manajemen karir instansi) yang memberikan arahan akan mendorong PFA untuk lebih berhasil dalam pencapaian karir selanjutnya. Sponsor atau yang dikenal dengan mentor memberikan informasi tentang karir, kesempatan yang diperoleh dalam usaha pengembangan pribadi, dan memberikan konseling karir bagi mereka. Adapun secara rinci terhadap tanggapan responden dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 10  
Seorang PFA yang diangkat kedalam jenjang jabatan lebih tinggi sudah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan sertifikasi penjenjangan

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	II	40	III	60						
AUDITOR AHLI MUDA	II	50	II	50						
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II							

Berdasarkan data diatas maka para PFA dilingkungan ITJEN Departemen Hukum dan HAM terkait dengan persoalan pengangkatan kedalam jenjang jabatan setingkat lebih tinggi bukan menjadi persoalan jika diharuskan mengikuti dan lulus terlebih dahulu pendidikan dan pelatihan sertifikasi penjenjangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor : M-3819.KP.04.15 Tahun 2006 tentang Pola Karir PNS di lingkungan Dep. Hukum dan HAM dan Keputusan Kepala BPKP Nomor : KEP-13.00.00-125/K/1997 tanggal 5 Maret 1997 tentang Petunjuk Teknis Ketentuan Pelaksanaan JFA dan Angka Kreditnya dilingkungan APFP.

Selanjutnya mengenai peningkatan kemampuan seorang PFA dapat melalui pendidikan formal baik S1 (strata satu), S2 (strata dua) dan S3 (strata tiga) dihimpun data tanggapan responden oleh penulis yaitu yang berpendapat sangat setuju sebanyak 23,5%, kemudian berpendapat setuju 70,6 % dan sebanyak 5,9 % berpendapat kurang setuju. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa hasil tanggapan responden tersebut dapat mendukung penelitian Liebert & Neake (1977) yang berpendapat bahwa tingkat pendidikan mempengaruhi pemilihan pekerjaan. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka

keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan tingkat tantangan yang tinggi semakin kuat. Harapan-harapan dan ide kreatif akan dituangkan dalam usaha penyelesaian tugas yang sempurna. Ide yang kreatif merupakan simbol aktualisasi diri dan membedakan dirinya dengan orang lain dalam penyelesaian tugas serta kualitas hasil.

Sebagai hasil secara rinci dapat dilihat terkait dengan peningkatan kemampuan seorang PFA dapat melalui pendidikan formal baik S1 (strata satu), S2 (strata dua) dan S3 (strata tiga) dalam tabel dibawah ini :

Tabel 11  
peningkatan kemampuan seorang PFA dapat melalui pendidikan formal baik S1 (strata satu), S2 (strata dua) dan S3 (strata tiga)

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	I	20	IIII	80						
AUDITOR AHLI MUDA	I	25	III	75						
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PELKS LANJUTAN			I	50	I	50				

Data dalam tabel diatas menunjukkan sebagian besar PFA menyetujui bahwa peningkatan kemampuan seorang PFA dapat melalui pendidikan formal baik S1 (strata satu), S2 (strata dua) dan S3 (strata tiga), dimana saat inipun PFA ITJEN Departemen Hukum dan HAM selain mengikut sertakan para Pejabat/pegawainya menyelesaikan pendidikan formal baik S1 dan S2 atas program rintisan gelar kerjasama Departemen (dalam hal ini BPSDM) dengan Universitas Indonesia dan Universitas Padjajaran, juga senantiasa memberikan kesempatan untuk pejabat dan pegawainya untuk mengambil beasiswa fasilitas ADB bekerjasama dengan DEPDIKNAS (beberapa perguruan tinggi misalnya

tarumanegara, BINUS, IBII dll) untuk mengikuti pendidikan baik S 1 dan S 2 jurusan Akuntansi Pemerintahan.

Kemudian terhadap pertanyaan peningkatan kemampuan bertugas seorang PFA dapat melalui DIKLAT Sertifikasi penjenjangan seperti Pembentukan auditor, Ketua Tim, Pengendali Teknis dan Pengendali Mutu, berdasarkan data yang didapat atas tanggapan responden secara keseluruhan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29,4 % sedangkan pernyataan setuju sebanyak 70,6%. Keadaan demikian dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan bagi PFA setuju terkait dengan peningkatan kemampuan bertugas seorang PFA dapat melalui DIKLAT Sertifikasi penjenjangan. Namun jika ditinjau secara rinci dapat diketahui dengan tabel dibawah ini :

Tabel 12  
peningkatan kemampuan seorang PFA dapat melalui DIKLAT pengawasan  
sertifikasi penjenjangan

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	II	40	III	60						
AUDITOR AHLI MUDA	II	50	II	50						
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA			III	100						
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Hal tersebut dapat dilihat bahwa keinginan seluruh PFA dilingkungan ITJEN Departemen Hukum dan HAM telah sejalan berdasarkan Kep. Menpan Nomor 19 tahun 1996 Pasal 24 ayat (2)b dan Keputusan Kepala BPKP Nomor 06.04.00.-847/K/1998 tentang Pola Diklat Auditor Bagi APFP Bab III angka 3a, juga dipersyaratkan kelulusan diklat sertifikasi yang dijelaskan berikut ini : Pegawai sebagai Calon Auditor atau Auditor diwajibkan mengikuti pendidikan

dan pelatihan sertifikasi sesuai dengan jenjang jabatannya yang diselenggarakan oleh Pusdiklatwas BPKP (atau bekerjasama dengan unit kerja lainnya), dan kepada para peserta diberikan sertifikat "Mengikuti" apabila telah memenuhi persyaratan tertentu. Selanjutnya peserta diwajibkan untuk mengikuti ujian yang diselenggarakan secara periodik untuk memperoleh sertifikat "LULUS" (Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan /STTPP). Sertifikat "LULUS" inilah yang digunakan sebagai salah satu persyaratan kenaikan jabatan dan pangkat Auditor.

Kemudian mengenai peningkatan kemampuan seorang PFA dapat melalui pendidikan/latihan yang bersifat teknis seperti audit barang dan jasa serta audit investigatif, data yang didapat dilapangan menyatakan secara global bahwa 35,2% menyatakan sangat setuju dan sebanyak 58,9% menjawab setuju serta yang menjawab kurang setuju sebanyak 5,9%. Hal tersebut menggambarkan bahwa hampir seluruh responden mengharapkan intensitas adanya pendidikan/latihan yang bersifat teknis seperti audit barang dan jasa serta audit investigatif guna wujudkan peningkatan kemampuan seorang PFA. Dimana pelatihan audit teknis lainnya diluar diklat penjenjangan misalnya audit investigatif merupakan bagian dari audit atas tujuan tertentu yang bertujuan untuk mengungkapkan terjadi atau tidaknya suatu perbuatan dan pelakunya guna dilakukan tindakan hukum selanjutnya.

Sedangkan secara rinci berdasarkan jenjang jabatan terdapat pendapat antara lain tertuang dalam tabel dibawah ini :

Tabel 13  
peningkatan kemampuan seorang PFA dapat melalui DIKLAT yang bersifat teknis seperti audit barang dan jasa serta audit investigatif

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	II	40	III	60						
AUDITOR AHLI MUDA	II	50	II	50						
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PELKS LANJUTAN			I	50	I	50				

Dari tabel diatas terdapat data yang menarik karena ada satu jawaban dari responden yang berasal dari jabatan auditor pelaksana lanjutan yang menyatakan kurang setuju (50%) tetapi dalam kuesioner tidak mencantumkan alasan, setelah penulis konfirmasi ulang kepada responden tersebut, ia mengutarakan bahwa setiap kegiatan pelatihan yang bersifat khusus/teknis sangat jarang sekali PFA yang memiliki jabatan Auditor Pelaksana Lanjutan diikutsertakan secara intensif dalam kegiatan tersebut. Padahal kegiatan pelatihan tersebut sangat diperlukan, di samping setiap PFA wajib memiliki keahlian tentang Standar Audit, kebijakan, prosedur dan praktik-praktik audit, auditor harus memiliki keahlian yang memadai tentang lingkungan pemerintahan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi unit yang dilayani oleh Aparatur Pengawasan Internal Pemerintah. Dalam hal auditor melakukan audit terhadap sistem keuangan, catatan akuntansi dan laporan keuangan, maka auditor wajib mempunyai keahlian atau mendapatkan pelatihan di bidang akuntansi sektor publik dan ilmu-ilmu lainnya yang terkait dengan akuntabilitas auditi.

Pimpinan Instansi dan auditor wajib memiliki ketrampilan dalam berhubungan dengan orang lain dan mampu berkomunikasi secara efektif,

terutama dengan auditi. Mereka wajib memiliki kemampuan dalam berkomunikasi secara lisan dan tulisan, sehingga mereka dapat dengan jelas dan efektif menyampaikan hal-hal seperti tujuan kegiatan, kesimpulan, rekomendasi dan lain sebagainya. Auditor juga harus memiliki pengetahuan yang memadai untuk mengidentifikasi indikasi adanya kecurangan (*fraud*).

Selanjutnya tanggapan responden terhadap pertanyaan, seorang PFA diberi kesempatan untuk mengetahui peluang promosi (kepangkatan dan jabatan) secara transparan (terbuka), secara keseluruhan dihimpun data yang menyatakan sangat setuju sebanyak 41,2%, sedangkan yang menyatakan setuju sebanyak 47% dan yang menyatakan kurang setuju (5,9%) serta sebanyak 5,9% juga menyatakan menyatakan tidak setuju. Kemudian secara rinci dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 14  
Seorang PFA diberi kesempatan untuk mengetahui peluang promosi (kepangkatan dan jabatan) secara transparan (terbuka)

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	I	20	IIII	80						
AUDITOR AHLI MUDA	II	50	I	25			I	25		
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	I	33,3	I	33,3				
AUDITOR PENYELIA	II	66,7	I	33,3						
AUDITOR PELKS LANJUTAN	I	50	I	50						

Dari data yang ada dalam tabel diatas terdapat beberapa orang responden yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, dengan alasan bahwa keputusan promosi dan rotasi yang dibuat oleh manajemen merupakan imbalance dari program pengembangan karir. Program-program pengembangan seperti pelatihan dan pendidikan serta evaluasi dan bimbingan tidak akan ada

artinya kalau karyawan merasa karirnya tidak meningkat. Sehingga tanpa adanya transparansi, bagi PFA jika bekerja dengan baik dan menghasilkan prestasi kerja maka pihak manajemenpun akan memperhatikan karir masing-masing PFA-nya.

Kemudian terkait dengan tanggapan responden mengenai seorang PFA seharusnya memahami permasalahan pola karir pegawai negeri sipil Departemen Hukum dan HAM berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor : M.3819.KP.04.15 Tahun 2006 dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 19/1996 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya. Hasil dari pengambilan data terdapat sebanyak 53% menyatakan sangat setuju dan yang menyatakan setuju sebanyak 47%. Namun secara rinci dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 15

Seorang PFA seharusnya memahami permasalahan pola karir pegawai negeri sipil Departemen Hukum dan HAM berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor : M.3819.KP.04.15 Tahun 2006 dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 19/1996 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya.

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	III	80	I	20						
AUDITOR AHLI MUDA	III	75	I	25						
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Dari hasil responden dapat dinyatakan secara keseluruhan bahwa PFA menyetujui, harus memahami permasalahan pola karir pegawai negeri sipil Departemen Hukum dan HAM berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor : M.3819.KP.04.15 Tahun 2006 dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 19/1996 tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka

Kreditnya. Dimana hal tersebut bagi Auditor merupakan kewajiban mengikuti pendidikan dan pelatihan sertifikasi jabatan fungsional auditor yang sesuai dengan jenjangnya.

Pimpinan instansi (IRJEN) wajib memfasilitasi pejabat fungsional auditor untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan serta ujian sertifikasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam pengusulan auditor untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jenjangnya, selain itu pimpinan ITJEN (Inspektur Jenderal dan Sekretaris ITJEN) mendasarkan keputusannya pada formasi yang dibutuhkan dan persyaratan administrasi lainnya seperti kepangkatan dan pengumpulan angka kredit yang dimilikinya. Auditor wajib memiliki pengetahuan dan akses atas informasi terkini dalam standar, metodologi, prosedur, dan teknik audit.

Pendidikan Profesi Berkelanjutan dapat diperoleh melalui keanggotaan dan partisipasi dalam asosiasi profesi, pendidikan sertifikasi jabatan fungsional auditor, konferensi, seminar, kursus-kursus, program pelatihan kantor sendiri, dan partisipasi dalam proyek penelitian yang memiliki substansi di bidang audit.

Selain itu bagi PFA, agar mengetahui pedoman yang terkait dengan karirnya, diharapkan untuk semua pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan kerja PFA. Sedangkan istilah karir digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status PFA.

### 5.1.2. Manajemen Karir

Terhadap data tanggapan responden terkait proses manajemen karir sejatinya dimulai dari mulai proses rekrutmen dan seleksi, penempatan

pegawai, penilaian dan evaluasi, serta pelatihan dan pengembangan pegawai, secara keseluruhan menyatakan sebanyak 35,2% menyatakan sangat setuju dan yang menyatakan setuju sebanyak 64,8%. Namun secara rinci berdasarkan jabatan dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 16  
Proses manajemen karir sejatinya dimulai dari mulai proses rekrutmen dan seleksi, penempatan pegawai, penilaian dan evaluasi, serta pelatihan dan pengembangan pegawai

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	II	40	III	60						
AUDITOR AHLI MUDA	II	50	II	50						
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Tabel diatas dapat menunjukkan bahwa seharusnya pengelola manajemen karir di lingkungan Inspektorat Jenderal berkewajiban membantu para pegawai dan pejabat memusatkan perhatian pada masa depannya dalam instansi dan membantu para pegawai dan pejabat mengikuti jalur karir yang melibatkan proses belajar secara terus menerus. Dalam proses perencanaan dan pengembangan karir, instansi memberikan kesempatan yang sebesar - besarnya pada pegawai/pejabat untuk mempunyai pekerjaan yang berarti, dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam struktur kerja dilingkungan instansinya.

Di lain pihak, pegawai/pejabat nantinya dapat dituntut memiliki tanggung jawab untuk membuat perencanaan karir dan masa depan serta menemukan

cara untuk memberikan sumbangan pada instansi baik Departemen maupun Inspektorat Jenderal.

Kemudian secara faktual terkait dengan pertanyaan kepada responden mengenai manajemen karir PFA telah melalui proses sebagaimana tersebut diatas, terlihat bahwa secara keseluruhan tanggapan menyatakan yang pendapatnya setuju sebesar 17,6 % dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 76,5% serta yang menyatakan tidak setuju sebanyak 5,9%. Kondisi tersebut dimungkinkan adanya sebab bahwa Inspektorat Jenderal dalam merekrut pegawainya tidak dapat secara mandiri melaksanakan karena mendapatkan secara penjatahan (alokasi) dari Sekretariat Jenderal, hal itupun tidak sesuai dengan perencanaan yang diajukan kepada Sekretariat Jenderal (tidak berdasarkan bezzetting pegawai/sesuai kebutuhan organisasi ITJEN).

Selanjutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan pelatihan dan pendidikan bagi pegawai/pejabat di luar diklat penjenjangan fungsional maupun struktural, Inspektorat Jenderal tidak bisa melaksanakan sendiri dan harus berkoordinasi dengan pihak BPSDM (Badan Pengembangan SDM), pihak ITJEN hanya bisa mengusulkan dalam bentuk rencana kegiatan (TOR) sedangkan keputusannya tetap di tangan pihak BPSDM. Kondisi ini terjadi dikarenakan tipe struktur kelembagaan dan pola pengendalian departemen bersifat *integrated company*.

Adapun secara rinci data tanggapan responden dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 17  
Manajemen karir PFA telah melalui proses sebagaimana tabel 16 tersebut diatas

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA					IIII	100				
AUDITOR AHLI MUDA					IIII	100				
AUDITOR AHLI PERTAMA			I	33,3	II	66,7				
AUDITOR PENYELIA					II	66,7	I	33,3		
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Yang menarik untuk dikaji dari tabel diatas adalah secara keseluruhan (100%) untuk jabatan auditor ahli madya (pangkat IV/a s/d IV/c) dan auditor ahli muda (pangkat III/c dan III/d) menyatakan kurang setuju, kondisi tersebut argumentasi dari para responden menyatakan bahwa dalam ketentuan pejabat Fungsional Auditor ada yang belum diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor : M.3819.KP.04.15 Tahun 2006, yaitu Jabatan Fungsional Auditor dilaksanakan berdasarkan *self-assessment* dengan pengertian bahwa seorang PFA ikut bertanggung jawab memonitor dan menghitung perolehan angka kreditnya sendiri untuk diserahkan kepada Tim Penilai baik tingkat pusat maupun internal ITJEN.

Dalam ketentuan JFA secara eksplisit tidak dikenal adanya sanksi, karena segalanya didasarkan pada profesionalisme. Namun secara implisit, sanksi dimaksud ada dalam bentuk tidak memperoleh angka kredit. Jika kondisi ini terus berlangsung dan PFA yang bersangkutan tidak dapat memperoleh jumlah angka kredit kumulatif minimal yang ditentukan dalam jangka waktu yang ditentukan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi, maka yang bersangkutan akan dikenakan pembebasan sementara atau pemberhentian dari JFA. PFA yang diberhentikan dari JFA, tidak dapat melaksanakan tugas

pengawasan, tidak berhak atas tunjangan Jabatan Fungsional Auditor dan kenaikan pangkatnya dipertimbangkan berdasarkan ketentuan yang berlaku di luar JFA. Sebagai PNS, terhadap PFA yang tidak mengumpulkan DUPAK (daftar usulan penetapan angka kredit), atasan langsungnya dapat mempertimbangkan untuk mengenakan hukuman disiplin sesuai ketentuan yang berlaku, mengingat bahwa PFA bertanggung jawab atas terlaksananya tertib administrasi angka kredit.

Hal ini sebenarnya harus diperhatikan oleh pihak pengelola manajemen karir PFA untuk menyediakan atau mengalokasikan pelbagai kebutuhan kegiatan yang mendukung bagi PFA sehingga kekhawatiran akan tidak bisanya seorang PFA memenuhi angka kredit yang ditentukan dan tidak adanya sanksi pembebasan sementara dari jabatan fungsional auditor.

Misalnya Seorang Auditor Ahli Madya sudah mengikuti diklat penjenjangan peran pengendali teknis, tetapi tidak ditugaskan sebagai Pengendali Teknis, begitu juga untuk auditor ahli muda tidak ditugaskan sebagai Ketua Tim, sehingga berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 19/1996 tanggal 2 Mei 1996, tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya, pasal 9, huruf b angka kredit yang bersangkutan hanya dihitung sebesar 90% dari setiap angka kredit butir kegiatan untuk peran yang seharusnya.

Pertanyaan mengenai proses penentuan untuk pengangkatan dalam jabatan fungsional auditor telah mengesampingkan kepentingan pribadi dan mengutamakan kepentingan serta kebutuhan organisasi, berdasarkan tanggapan responden yaitu 17,6% menyatakan sangat setuju dan sebanyak 41,2%

menyatakan setuju serta 41,2% menyatakan kurang setuju. Adapun secara rinci pendapat tersebut berdasarkan jenjang jabatan dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 18  
Proses penentuan untuk pengangkatan dalam jabatan fungsional auditor telah mengesampingkan kepentingan pribadi dan mengutamakan kepentingan serta kebutuhan organisasi

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	I	20	III	60	I	20				
AUDITOR AHLI MUDA			I	25	III	75				
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA					III	100				
AUDITOR PELKS LANJUTAN	I	50	I	50						

Dari tabel 18 dapat digambarkan bahwa pelaksanaan pengangkatan dalam jabatan fungsional auditor telah mengesampingkan kepentingan pribadi dan mengutamakan kepentingan serta kebutuhan organisasi, hal ini dikarenakan pihak pengelola manajemen karir ITJEN telah konsisten menerapkan pelbagai kebijakan JFA yaitu salah satunya untuk pengangkatan pertama seorang auditor ahli pertama (Strata 1) dan auditor pelaksana lanjutan (Non Strata 1) dilakukan, jika orang tersebut telah mencapai pangkat/golongan Penata Muda Tk.1 (III/b) dan memiliki persyaratan lulus diklat sertifikasi pembentukan ahli dan/ diklat sertifikasi trampil serta telah memiliki angka kredit minimal yang ditentukan.

Sedangkan tanggapan responden yang menyatakan kurang setuju dikarenakan didalam Peraturan Menteri tentang pola karir belum sepenuhnya mengatur prosedur dan mekanisme pengangkatan dalam jabatan dan pangkat serta adanya *mind set* pimpinan akan konsep *stelsel pasif* bahwa PNS yang diangkat menjadi PFA adalah hak pimpinan unit kerja/Inspektur Jenderal.

Selanjutnya mengenai Prinsip yang dianut dalam Pola Karir PNS Departemen Hukum dan HAM telah dilaksanakan dalam rangka manajemen karir seorang PFA, ditemukan tanggapan responden sebanyak 23,5% menyatakan setuju dan sebanyak 70,6% kurang setuju serta 5,9% menyatakan tidak setuju. Hal ini dimungkinkan karena dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM terkait dengan pola karir, tidak menggambarkan secara jelas seseorang yang mulai bekerja setelah penempatan dalam unit kerja ITJEN akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga seseorang memasuki usia pensiun.

Hal tersebut adalah logis dan wajar apabila dalam kehidupan organisasi seseorang PFA mengajukan berbagai pertanyaan yang menyangkut karir dan prospek perkembangannya di masa depan. Beberapa pertanyaan terkait dengan pola karir dilingkungan Departemen Hukum dan HAM antara lain, yaitu: kemampuan, pengetahuan dan keterampilan apa yang dituntut organisasi ITJEN agar meraih kemajuan dalam karier PFA, apakah kebanyakan promosi didasarkan pada prinsip/faktor keberuntungan atau pada tingkat kompetensi yang tepat, sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasi, jika promosi menuntut pelatihan tambahan, apakah organisasi menyelenggarakan pelatihan tersebut ataukah PFA sendiri yang mencari kesempatan untuk itu, sampai sejauh mana prinsip/faktor keberuntungan berperan dalam promosi PFA dalam organisasi dan mana yang lebih penting kemampuan kerja atau kesediaan beradaptasi terhadap keinginan pejabat yang berwenang memutuskan promosi seseorang PFA.

Sedangkan secara rinci tanggapan dari responden dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 19  
Prinsip yang dianut dalam Pola Karir PNS Departemen Hukum dan HAM telah dilaksanakan dalam rangka manajemen karir seorang PFA

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA			I	20	IIII	80				
AUDITOR AHLI MUDA			I	25	III	75				
AUDITOR AHLI PERTAMA			I	33,3	II	66,7				
AUDITOR PENYELIA					II	66,7	I	33,3		
AUDITOR PELKS LANJUTAN			I	50	I	50				

Melihat tabel diatas yang tergambar dominasi pendapat kurang setuju dari responden, maka penulis berasumsi bahwa prinsip yang dianut dalam pola karir PNS dilingkungan Departemen Hukum dan HAM sejatinya dilaksanakan beberapa komponen antara lain :

1. Memantau kinerja pegawai baik kedisiplinan dan karir

Komponen pertama dari model pembinaan ini menggunakan hasil dari tahap perencanaan, yang terdiri atas: *job description*, sasaran kinerja, dan rencana tindakan kinerja, untuk mengetahui peran, tanggung jawab, tindakan, dan pengukuran yang telah disepakati sebagai basis penentuan beban kerja organisasi/unit kerja. Sebagai pembina, pimpinan organisasi (Menteri dan Inspektur Jenderal) mengamati kinerja para PFA dan mendokumentasikan perilaku PFA yang mengindikasikan keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan tugas/pekerjaan pemeriksaan.

2. Mendiagnosis kebutuhan perbaikan kinerja

Pada saat memantau kedisiplinan dan perilaku PFA, pimpinan organisasi (Menteri dan Inspektur Jenderal) menilai apakah perilaku PFA yang diamati memenuhi sasaran kinerja atau tidak, dengan menggunakan kriteria *memenuhi*, *melebihi*, atau *tidak memenuhi* harapan. Jika perilaku PFA tersebut tidak memenuhi harapan (sehingga bersifat defisien), hal itu berarti mengindikasikan adanya suatu masalah. Defisiensi akan muncul paling tidak dalam empat jenis bidang, yaitu: pengetahuan, keterampilan, motivasi dan kepercayaan diri. Dengan kata lain, sebagai parameter penilaian terhadap PFA tersebut tidak diberikan kesempatan untuk menaiki jenjang karir yang lebih tinggi.

3. Menetapkan cara untuk memperbaiki situasi

Setelah tuntutan perbaikan kinerja diidentifikasi, pimpinan (Menteri dan Inspektur Jenderal) perlu menetapkan jenis arahan dan/atau dukungan dan kemudian menentukan apa yang diperlukan bagi PFA selaku bawahan. Pengarahan mencakup memberi tahu atau menunjukkan kepada para PFA tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya, kapan melakukan, dan bagaimana melakukan, serta bekerjasama menentukan apa yang diperlukan. Dengan kata lain, pada tahap ini pimpinan organisasi atau unit kerja menetapkan berbagai cara untuk memperbaiki kinerja (*karir*) PFA sesuai harapan yang disepakati bersama atau tidak.

4. Menyampaikan umpan balik yang konstruktif

Komponen ini adalah memberikan umpan balik merupakan proses terus menerus dan berkelanjutan antara pimpinan dan PFA. Oleh karena itu,

harus disiapkan se-cara konstruktif dan hati-hati. Namun demikian, hal yang penting adalah menentukan apakah arahan dan/atau dukungan yang diberikan membantu atau tidak. Jika berhasil membantunya, berarti pembinaan karir yang diberikan berhasil. Jika tidak, PFA hendaknya diberi umpan balik yang konstruktif dan kembali ke komponen pertama dalam model pembinaan/manajemen karir (memantau kinerja PFA) untuk mengamati perilaku baru/kedisiplinan, mendiagnosis tuntutan perbaikan, dan menentukan cara untuk mendukungnya. Dengan kata lain, pada tahap ini pimpinan organisasi (Menteri) atau unit kerja (Inspektur Jenderal) menyampaikan umpan balik yang konstruktif untuk didiskusikan kepada PFAnya berkaitan dengan kinerja yang dihadapi (*disiplin dan karir*).

Selanjutnya mengenai tanggapan responden terkait dengan pola karir PNS Departemen Hukum dan HAM ada suatu sistem pola karir tentang mobilitas secara berjenjang yang bersifat vertikal, horizontal dan diagonal, dimana pola karir tersebut telah dijalankan dalam rangka manajemen karir PFA, secara global, sebanyak 11,8% menyatakan sangat setuju, sebanyak 41,2% menyatakan setuju, lalu sebanyak 23,5% menyatakan kurang setuju dan 17,6% berpendapat tidak setuju serta sebanyak 5,9% menyatakan sangat tidak setuju.

Hal ini tergambarkan ± 53 % membuat persetujuan bahwa adanya mobilitas baik mutasi dan promosi bersifat vertikal, horizontal dan diagonal yang diatur dalam bab III Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor : M.3819.KP.04.15 Tahun 2006. Kemudian secara rinci tanggapan responden berdasarkan jenjang jabatan dapat terlihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 20

Dalam pola karir PNS Departemen Hukum dan HAM ada suatu sistem pola karir tentang mobilitas secara berjenjang yang bersifat vertikal, horizontal dan diagonal, dimana pola karir tersebut telah dijalankan dalam rangka manajemen karir PFA

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	I	20	I	20	I	20	II	40		
AUDITOR AHLI MUDA	I	25	I	25	II	50				
AUDITOR AHLI PERTAMA			II	66,7	I	33,3				
AUDITOR PENYELIA			I	33,3			I	33,3	I	33,3
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Dari tabel diatas terlihat bahwa terdapat pernyataan ketidak setujuan dari para responden dikarenakan dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM terkait dengan pola karir **belum diatur**nya secara teknis atau rinci terkait dengan perpindahan/mutasi ataupun alur promosi seorang PFA antara lain :

1. PFA yang dipindahkan ke dalam jabatan struktural harus dibebaskan sementara dari JFA dengan menerbitkan SK Pembebasan Sementara dari JFA tmt pelantikan. Oleh karena itu sepanjang PFA yang bersangkutan belum dibebaskan dari JFA dan belum dilantik sebagai pejabat struktural, yang bersangkutan masih diperkenankan untuk menyelesaikan tugas-tugas pengawasan dan memperoleh angka kredit sesuai dengan jam penugasannya.
2. Proses yang harus ditempuh oleh seorang PFA yang dibebaskan sementara dari JFA agar dapat memperoleh angka kredit untuk dapat diangkat kembali sebagai PFA.
3. Tata cara dan prosedural seorang pejabat struktural dan/pegawai dari luar instansi pengawasan untuk dapat pindah kerja dan masuk sebagai

pejabat fungsional auditor dilingkungan Inspektorat Jenderal Departemen Hukum dan HAM.

Selanjutnya pertanyaan tentang pengangkatan seorang pegawai kedalam suatu jabatan fungsional auditor didasarkan pada obyektifitas yang jelas dan sesuai dengan kriteria, persyaratan dan aturan yang ada, ditanggapi responden adalah sebanyak 41,2 % berpendapat sangat setuju dan sebanyak 58,8% menyatakan setuju. Adapun pendapat berdasarkan jenjang jabatan dapat terlihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 21  
pengangkatan seorang pegawai kedalam suatu jabatan fungsional auditor didasarkan pada obyektifitas yang jelas dan sesuai dengan kriteria, persyaratan dan aturan yang ada

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	II	40	III	60						
AUDITOR AHLI MUDA	II	50	II	50						
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA	II	66,7	I	33,3						
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Dilihat akumulasi pendapat responden dalam tabel diatas tergambarakan bahwa Inspektorat Jenderal telah melaksanakan pelbagai aturan dan kebijakan tata cara dan prosedur untuk pengangkatan PNS ke dalam JFA, dimana yang bersangkutan harus mengikuti semua diklat sertifikasi yang dipersyaratkan. Setelah lulus diklat sertifikasi yang dipersyaratkan, yang bersangkutan dapat diangkat ke dalam JFA melalui pengangkatan pertama dengan angka kredit sesuai dengan pangkat terakhirnya.

Kemudian data tanggapan responden terkait dengan seorang PFA yang telah mendapat pendidikan/latihan/kursus akan mendapat prioritas apabila ada kesempatan promosi, terdapat sebanyak 17,6% sangat setuju dan 64,8% setuju serta sebanyak 17,6% kurang setuju. Hal tersebut merupakan pandangan yang wajar atas argumentasi reponden yang menyatakan setuju dan sangat setuju, karena keputusan promosi dan rotasi yang dibuat oleh manajemen karir (instansi ITJEN) merupakan imbalan dari program pengembangan karir. Program-program pengembangan seperti pelatihan dan pendidikan serta evaluasi dan bimbingan tidak akan ada artinya kalau karyawan merasa karirnya tidak meningkat.

Selanjutnya dapat dilihat dalam tabel dibawah data responden berdasarkan jenjang jabatan yang ada dilingkungan ITJEN terkait dengan masalah diatas.

Tabel 22  
Seorang PFA yang telah mendapat pendidikan/latihan/kursus akan mendapat prioritas apabila ada kesempatan promosi

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	I	20	III	60	I	20				
AUDITOR AHLI MUDA	I	25	II	50	I	25				
AUDITOR AHLI PERTAMA			III	100						
AUDITOR PENYELIA	I	33,3	I	33,3	I	33,3				
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Jika terdapat kekurang setujuan dari beberapa tanggapan responden dikarenakan usaha peningkatan dan pengembangan karir oleh pimpinan instansi yang didambakan tiap PFA tergantung bagaimana PFA tersebut menanggapi dan mengamatinya, atau dengan kata lain adalah bagaimana mereka mempersepsikannya. Artinya pengembangan karir yang diberikan instansi ITJEN

untuk memenuhi kebutuhan pribadi tiap PFAnya belum tentu PFA tersebut mempersepsikannya demikian. Padahal banyak pakar manajemen yang berpendapat bahwa karyawan/pegawai yang mempunyai persepsi positif terhadap pengembangan karirnya dalam perusahaan/instansi, cenderung mempunyai kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan/instansi yang telah ditetapkan.

Dari pembahasan terhadap tabel di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa jika instansi ITJEN memberikan kesempatan pengembangan karir pada PFA, maka akan timbul dari diri PFA tersebut untuk lebih meningkatkan karirnya dengan cara berprestasi di tempat kerja, sehingga akan timbullah keinginan untuk berkompetisi dengan teman sekerjanya (khususnya kawan sesama PFA).

Kemudian mengenai pertanyaan seorang PFA harus mengetahui dengan jelas jalur karirnya baik persyaratan, kriteria dan aturan yang berlaku, tanggapan keseluruhan dari responden yang menyatakan 41,2% sangat setuju dan sebanyak 58,8% berpendapat setuju. Selain itu secara rinci berdasarkan jenjang jabatan dapat terlihat sebagai berikut :

Tabel 23  
Seorang PFA harus mengetahui dengan jelas jalur karirnya baik persyaratan kriteria dan aturan yang berlaku

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	I	20	IIII	80						
AUDITOR AHLI MUDA	III	75	I	25						
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA	II	66,7	I	33,3						
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Dapat tergambar dari tabel diatas bahwa setiap PFA Inspektorat Jenderal menyatakan sangat setuju dan/setuju sebanyak 100% untuk mengetahui dengan jelas jalur karirnya baik persyaratan kriteria dan aturan yang berlaku dikarenakan hal tersebut dapat dijadikan sarana / alat untuk mengetahui perwujudan tujuan-tujuan pribadi PFA dan gerakan strategis yang mengarah pada pencapaian prestasi yang tinggi dan kemajuan pribadi PFA sepanjang jalur karirnya.

Selanjutnya terkait dengan tanggapan responden mengenai penempatan seorang PFA merupakan bagian dari pembinaan karir dengan menerapkan *merit system* (menetapkan seorang dengan tepat sesuai dengan keahlian/kemampuan pada tempat/jabatan yang tepat pula), terakumulasi pendapat yang menyatakan sangat setuju sebanyak 64,8% dan pendapat setuju berkisar 35,2%. Data tersebut menggunakan pendekatan, bahwa dengan jelasnya arah karir dan persyaratan pencapaiannya yang akan menguntungkan bagi dirinya (PFA) untuk menciptakan rencana pencapaian dan mengeksplorasi diri sendiri, apakah PFA tersebut sanggup untuk mencapainya. Selanjutnya akan timbul usaha-usaha yang jika dimenangkan akan memberikan keuntungan baik secara materi (gaji, insentif) maupun non materi (status dan kedudukan).

Kemudian dibawah ini akan digambarkan dalam tabel data tanggapan responden berdasarkan jenjang jabatan terhadap tanggapan responden mengenai penempatan seorang PFA merupakan bagian dari pembinaan karir dengan menerapkan *merit system* (menetapkan seorang dengan tepat sesuai dengan keahlian/kemampuan pada tempat/jabatan yang tepat pula) yaitu sebagai berikut :

Tabel 24  
 Penempatan seorang PFA merupakan bagian dari pembinaan karir dengan menerapkan *merit system* (menetapkan seorang dengan tepat sesuai dengan keahlian/kemampuan pada tempat/jabatan yang tepat pula)

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	III	80	I	20						
AUDITOR AHLI MUDA	III	75	I	25						
AUDITOR AHLI PERTAMA	II	66,7	I	33,3						
AUDITOR PENYELIA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PELKS LANJUTAN	I	50	I	50						

Berkaitan dengan gambar dalam tabel diatas, seluruh PFA berpendapat bahwa sistem karier dalam manajemen kepegawaian harus dilaksanakan berdasarkan pada prinsip merita (*merit system*), yakni sistem karier yang didasarkan pada prestasi kerja, dengan ketentuan yang jelas untuk penilaian prestasinya. Pembahasan tentang karier dalam rangka manajemen karir bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja setelah penempatan dalam suatu organisasi akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga seseorang memasuki usia pensiun. Adalah hal yang logis dan wajar apabila dalam kehidupan organisasi seseorang mengajukan berbagai pertanyaan yang menyangkut karir dan prospek perkembangannya di masa depan.

Kemudian terhadap pertanyaan mengenai mutasi dan promosi seorang PFA didasarkan atas penghargaan atas prestasi kerja bukan atas pertimbangan kemanusiaan, terdapat data dari responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 29,4% sedangkan yang berpendapat setuju sebanyak 70,6%. Sedangkan

secara rinci berdasarkan jenjang jabatan, data tanggapan responden adalah sebagai berikut :

Tabel 25  
Mutasi dan promosi seorang PFA didasarkan atas penghargaan atas prestasi kerja bukan atas pertimbangan kemanusiaan

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU	TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU		
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	I	20	IIII	80						
AUDITOR AHLI MUDA	I	25	III	75						
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA	II	66,7	I	33,3						
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Tergambar dalam tabel diatas, adanya persetujuan dari para PFA selaku responden bahwa diperlukan mekanisme Mutasi dan promosi seorang PFA didasarkan atas penghargaan atas prestasi kerja bukan atas pertimbangan kemanusiaan dalam media Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (BAPERJAKAT) dimana setiap PFA berhak mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan promosi dan mutasi selama terdapat objektifitas suatu proses yang mana PFA mengalami kemajuan yang dijalaninya melalui tingkatan-tingkatan tugas tertentu. Masing-masing tingkatan tugas memiliki karakteristik jenis tugas yang berbeda dan semakin berkembang. Selanjutnya PFA tersebut akan mendapatkan tanggung jawab, wewenang, dan jenis-jenis tugas yang semakin besar. Hal ini akan mengarahkan PFA untuk lebih dapat mengaktualisasikan diri.

Namun promosi ke setiap jenjang karir yang lebih tinggi pada jalur karir manajerial (misal PFA menjadi Eselon II/pimpinan divisi di kantor wilayah) bukanlah hak PFA, melainkan merupakan penghargaan dari instansi kepada PFA

yang memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dimana promosi tersebut dapat dilaksanakan apabila : (a) tersedia formasi, (b) memenuhi persyaratan berdasarkan hasil *assessment*, dan (d) memenuhi persyaratan lainnya sesuai peraturan yang berlaku.

### 5.1.3. Pengembangan Karir

Mengenai data tanggapan terkait dengan pelaksanaan sistem pengembangan karir jabatan fungsional auditor yang berlaku sekarang telah memberi kesempatan yang sama bagi setiap pegawai/PFA untuk mengetahui dan melaksanakan, sebanyak 5,9% menyatakan sangat setuju, masing-masing sebanyak 47,05% berpendapat setuju dan kurang setuju. Akumulasi pendapat yang menyatakan kurang setuju disebabkan masih adanya PFA yang merasa bahwa pelaksanaan sistem pengembangan karir jabatan fungsional auditor yang berlaku sekarang dilingkungan ITJEN Departemen Hukum dan HAM ditentukan oleh pimpinan unit kerja misalnya dalam penempatan masing-masing PFA pada Inspektorat Bidang. Namun secara rinci tergambar dalam tabel dibawah ini :

Tabel 26  
Pelaksanaan sistem pengembangan karir jabatan fungsional auditor yang berlaku sekarang telah memberi kesempatan yang sama bagi setiap pegawai/PFA untuk mengetahui dan melaksanakan,

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA			II	40	III	60				
AUDITOR AHLI MUDA			II	50	II	50				
AUDITOR AHLI PERTAMA			I	33,3	I	66,7				
AUDITOR PENYELIA			II	66,7	I	33,3				
AUDITOR PELKS LANJUTAN	I	50	I	50						

Tabel tersebut diatas menggambarkan bahwa pendapat yang kurang setuju, dilatar belakangi karena adanya PFA yang belum mengetahui pelbagai aturan teknis selain aturan pokok terkait dengan JFA baik berupa PP, Keppres, KEPMENPAN, Surat Keputusan Bersama Kepala BAKN, Sekjen BPK, dan Kepala BPKP No. 10 Tahun 1996; No. 49/SK/S/1996; No. Kep-386/K/1996, , seperti Surat Edaran dari BPKP, yang berlaku juga bagi PFA dilingkungan Aparatur Pengawasan Instansi Pemerintah. Hal tersebut dikarenakan pihak pengelola manajemen karir PFA di Inspektorat Jenderal seringkali keterlambatan bahkan tidak sama sekali mendapatkan informasi kebijakan-kebijakan baru terkait dengan PFA.

Selanjutnya mengenai sistem pengembangan karir bagi PFA yang selama ini berjalan dapat menampung kepentingan pribadi (pegawai) dan organisasi, menurut pendapat responden sebanyak 47,05% setuju, kemudian sebanyak 41,15% kurang setuju dan 11,8% tidak setuju. Hal tersebut tergambar keberatan atas persetujuan terhadap pertanyaan apakah sistem pengembangan karir bagi PFA yang selama ini berjalan telah dapat menampung kepentingan pribadi (pegawai) dan organisasi ?, dikarenakan masih adanya intervensi kewenangan instansi luar yaitu meminta persetujuan atas pengusulan pegawai untuk pengangkatan pertama oleh pihak BPKP selaku instansi pembina dimana diatur dalam angka IX huruf C Keputusan Kepala BPKP Nomor Kep-13.00.00-125/K/1997. Padahal didalam Pasal 24 Keputusan MENPAN Nomor 19 Tahun 1996 sebagai aturan yang lebih tinggi hanya mengatur sebagai berikut :

1. Berijazah SLTA, D II atau D III untuk Auditor Terampil, dan serendah-rendahnya Sarjana (S1) atau D IV untuk Auditor Ahli, dengan kualifikasi yang telah memperoleh Persetujuan Instansi Pembina (Kepala BPKP).
2. Pangkat serendah-rendahnya Pengatur Muda Tk. I (Gol. Ruang II/b) untuk Auditor Terampil, dan Penata Muda (Gol. Ruang III/a) untuk Auditor Ahli.
3. Mengikuti dan lulus sertifikasi auditor yang dipersyaratkan sesuai jenjang jabatannya.
4. Memiliki Angka Kredit minimal yang ditentukan sesuai dengan pangkat terakhirnya.
5. Setiap unsur Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sekurang-kurangnya bernilai baik dalam tahun terakhir.

Namun secara rinci pendapat responden mengenai sistem pengembangan karir bagi PFA yang selama ini berjalan dapat menampung kepentingan pribadi (pegawai) dan organisasi dapat digambarkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 27  
Sistem pengembangan karir bagi PFA yang selama ini berjalan dapat menampung kepentingan pribadi (pegawai) dan organisasi

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA			II	40	III	40	I	20		
AUDITOR AHLI MUDA			II	50	II	50				
AUDITOR AHLI PERTAMA			I	33,3	II	66,7				
AUDITOR PENYELIA			I	33,3	I	33,3	I	33,3		
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Selain itu melihat data dalam tabel atas pernyataan kurang dan tidak setuju dari para PFA dilingkungan ITJEN terhadap sistem pengembangan karir

bagi PFA yang selama ini berjalan dapat menampung kepentingan pribadi (pegawai) dan organisasi, dikarenakan ketentuan dalam JFA yang membuat sulitnya naik jenjang jabatan lebih tinggi, antara lain sebenarnya kebijakan tersebut dimaksudkan untuk memberikan penghargaan kepada pejabat fungsional auditor sesuai dengan prestasi kerjanya dan memungkinkan yang bersangkutan memperoleh kenaikan pangkat sampai dengan pangkat Pembina Utama golongan ruang IV/e.

Sesuai dengan Surat Edaran Kepala BPKP Nomor SE-06.04.00-22/K/1999 tentang Organisasi, Mutasi, Tata Usaha, dan Tata Kerja Penetapan Angka Kredit Bagi Pejabat Fungsional Auditor di Lingkungan BPKP romawi V huruf B angka 2 halaman 51 disebutkan bahwa Bagi PFA yang akan dinaikkan pangkatnya sebagai Penata Muda golongan ruang III/a, Penata golongan ruang III/c, Pembina golongan ruang IV/a, dan Pembina Utama Muda golongan ruang IV/d, kenaikan pangkatnya baru dapat dipertimbangkan apabila telah mendapat kenaikan jabatan yang sesuai dengan pangkat yang akan didudukinya.

Sedangkan huruf C angka 1 c halaman 51-53 disebutkan bahwa seorang PFA dapat naik jabatan setingkat lebih tinggi apabila memenuhi persyaratan antara lain untuk auditor ahli telah memperoleh sertifikat peran. Untuk kenaikan jabatan dari Auditor Ahli Pertama ke Auditor Ahli Muda diwajibkan mempunyai Sertifikat Penjenjangan Peran Ketua Tim, untuk kenaikan jabatan dari Auditor Ahli Muda ke Auditor Ahli Madya diwajibkan mempunyai Sertifikat Penjenjangan Peran Pengendali Teknis, untuk kenaikan jabatan dari Auditor Ahli Madya ke Auditor Ahli Utama harus mempunyai Sertifikat Penjenjangan Peran Pengendali Mutu.

Selain itu, adanya prasangka dari para responden yaitu pada saat para PFA mengajukan usulan penetapan angka kredit menganggap Ada kesan bahwa Tim Penilai bangga / *tidak fair* kalau pada saat menilai angka kredit dapat mencoret/mengurangi angka kredit yang diajukan oleh PFA. Namun setelah penulis melakukan konfirmasi melalui Sekretaris ITJEN ( Ibu Poppy Pudjiaswati, SH, MH) selaku ketua tim penilai DUPAK internal dan pejabat pengusul DUPAK ke BPKP serta Ibu Yayah Mariani, SH, MH (Kepala Bagian Kepegawaian) tanggal 16 Mei 2008, dengan hasil :

“ Berdasarkan ketentuan yang berlaku, Tim Penilai tidak dibentuk untuk mencoret/mengurangi angka kredit PFA. Jika perhitungan angka kredit yang diajukan oleh PFA telah dilakukan secara benar/wajar, tidak ada alasan bagi Tim Penilai untuk mencoret/mengurangi angka kredit yang diajukan oleh PFA. Salah satu tugas Tim Penilai adalah meneliti kelengkapan dan kebenaran berkas-berkas yang dipersyaratkan serta dibandingkan dengan norma hasil yang ada. Kemudian Tim Penilai melaksanakan penilaian terhadap setiap usulan penetapan angka kredit atau pejabat pengusul meneliti kebenaran DUPAK PFA yang akan dikirim ke Tim Penilai Pusat (bagi Auditor Ahli Madya). Berdasarkan hasil evaluasi kami, perbedaan pendapat antara PFA dengan Pejabat Pengusul DUPAK PFA maupun Tim Penilai lebih disebabkan adanya perbedaan penafsiran dalam menerapkan ketentuan yang ada. Dalam agenda/program kerja Sekretariat ITJEN Tahun 2008, telah diadakan peningkatan sosialisasi JFA dan Pola Diklat kepada seluruh PFA, Atasan Langsung PFA, Tim Penilai, dan Sekretariat Tim Penilai. Disamping itu, untuk mengurangi perbedaan pendapat dimaksud telah ditempuh berbagai cara, misalnya dengan membagikan Himpunan Tanya Jawab, Surat Edaran dan ketentuan lainnya tentang JFA, melakukan sosialisasi pelaksanaan JFA dan dalam waktu dekat ini akan melakukan evaluasi dan asistensi JFA dengan membentuk Tim Asistensi tata cara penyusunan DUPAK tepat waktu dan berdasarkan ketentuan yang berlaku” .

Terkait dengan tanggapan responden mengenai pertanyaan jalur karir yang telah ada sesuai dengan perencanaan karir masing-masing PFA yaitu yang berpendapat setuju sebanyak 47,05%, sebanyak 41,15% menyatakan kurang setuju dan 5,9% berpendapat tidak setuju serta 5,9% menyatakan sangat tidak

setuju. Kemudian secara rinci berdasarkan jenjang jabatan dapat diketahui dalam tabel dibawah ini :

Tabel 28  
Jalur karir yang telah ada sesuai dengan perencanaan karir masing-masing PFA

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA			II	40	III	40	I	20		
AUDITOR AHLI MUDA			II	50	II	50				
AUDITOR AHLI PERTAMA			II	66,7	I	33,3				
AUDITOR PENYELIA					II	66,7			I	33,3
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Melihat data dalam tabel diatas, para responden yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju dilatar belakangi atas masalah penempatan PFA tidak diikuti dengan keahlian bidangnya misal bahwa PFA telah memiliki kecakapan yang disyaratkan, namun demikian faktor kecakapan tersebut tidak serta merta langsung terlihat dari kinerja organisasi. Hal ini didukung hasil wawancara dengan PFA (konfirmasi ulang) bahwa antara faktor kecakapan terhadap kinerja organisasi diperoleh hasil hubungan/korelasi sangat rendah artinya kecil sekali hubungan antara kecakapan dengan peningkatan kinerja organisasi (dilihat hasil kerja pemeriksaan yang dangkal atas temuan-temuan). Selanjutnya walaupun kenaikan pangkat dan jabatan yang tidak dibatasi telah meningkatkan motivasi PFA, namun prasyarat kenaikan pangkat dan jabatan tidak mudah dicapai.

Kemudian terhadap tanggapan atas pertanyaan pendidikan dan/latihan baik yang bersifat penjenjangan maupun teknis pengawasan yang selama ini dapat membantu PFA dalam menganalisis masalah, menyerap ilmu baru dan mampu menangani pekerjaan yang diberikan, dihimpun data secara keseluruhan

sebanyak 41,2% menyatakan sangat setuju dan sebanyak 58,8% berpendapat setuju. Hal ini didasarkan bahwa tingkat pendidikan dan pengetahuan mempengaruhi pemilihan pekerjaan. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan semakin luas pengetahuan seseorang, maka keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan tingkat tantangan yang tinggi semakin kuat. Harapan-harapan dan ide kreatif akan dituangkan dalam usaha penyelesaian tugas yang sempurna. Data secara rinci menurut jenjang jabatan terlihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 29  
Pendidikan/latihan baik yang bersifat penjenjangan maupun teknis pengawasan yang selama ini dapat membantu PFA dalam menganalisis masalah, menyerap ilmu baru dan mampu menangani pekerjaan yang diberikan

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	III	60	II	40						
AUDITOR AHLI MUDA	I	25	III	75						
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA	II	66,7	I	33,3						
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Dari hasil potret data diatas yang terlihat dalam tabel, sangat terlihat persetujuan seluruh responden PFA terkait dengan pertanyaan Pendidikan/latihan baik yang bersifat penjenjangan maupun teknis pengawasan yang selama ini dapat membantu PFA dalam menganalisis masalah, menyerap ilmu baru dan mampu menangani pekerjaan yang diberikan, hal ini menggambarkan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ditujukan untuk pengembangan kompetensi dan karir PFA sesuai dengan kebutuhan dan tantangan kinerja ITJEN pada masa kini dan masa yang akan datang. Bentuk

pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi dan karir PFA dapat berupa :

- i. Pendidikan formal yang terdiri dari pendidikan D3, S1, S2 dan S3;
- ii. Pelatihan penjenjangan yang terdiri dari Diklat pengawasan sertifikasi penjenjangan;
- iii. Pelatihan teknis baik pengawasan maupun substansi departemen.

Terhadap hasil pengumpulan data tanggapan responden mengenai kebijakan organisasi Inspektorat Jenderal masih perlu menambah pelatihan-pelatihan yang berorientasi pada lingkungan organisasi, garis tugas, wewenang, misi dan visi organisasi dalam rangka pengembangan karir PFA, dinyatakan 47,1% menyatakan sangat setuju dan sebanyak 52,9% berpendapat setuju. Adapun secara rinci berdasarkan jenjang jabatan adalah :

Tabel 30

Kebijakan organisasi Inspektorat Jenderal masih perlu menambah pelatihan-pelatihan yang berorientasi pada lingkungan organisasi, garis tugas, wewenang, misi dan visi organisasi dalam rangka pengembangan karir PFA

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	III	60	II	40						
AUDITOR AHLI MUDA	III	75	I	25						
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Tabel 30 diatas menggambarkan bahwa seluruh responden menginginkan adanya komponen yang terkait dengan sistem pengembangan karir PFA yang sejalan :

1. Visi, Misi, Sasaran dan Prosedur Organisasi ITJEN, yang merupakan indikator umum kinerja, kebutuhan prasarana dan sarana termasuk kebutuhan kualitatif dan kuantitatif sumber daya manusia yang ada.
2. Peta jabatan, yang merupakan refleksi komposisi jabatan, yang secara vertikal menggambarkan struktur kewenangan tugas dan tanggung jawab jabatan dan secara horisontal menggambarkan pengelompokan jenis dan spesifikasi tugas dalam organisasi ITJEN.
3. Standar kompetensi, yaitu tingkat kemampuan/keahlian, lingkup tugas dan syarat jabatan yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan agar dapat tercapai sasaran organisasi yang menjadi tugas, hak, kewajiban dan tanggungjawab dari pemangku jabatan fungsional auditor.
4. Alur karir, yaitu pola alternatif lintasan perkembangan dan kemajuan PFA sepanjang pengabdianannya dalam organisasi ITJEN. Sesuai dengan filosofi bahwa perkembangan karir PFA harus mendorong peningkatan prestasi PFA itu sendiri.

Kemudian pertanyaan terkait dengan kewajiban organisasi Inspektorat Jenderal untuk mewujudkan sasaran dan harapan prestasi bagi setiap PFA, dimana hal tersebut merupakan pertanyaan yang wajar untuk menegaskan bahwa ITJEN merupakan harapan institusi bagi PFA untuk berkarya dan berprestasi. Adapun jawaban responden bahwa 41,2% menyatakan Sangat setuju dan sebanyak 52,9% berpendapat setuju dan 5,9% responden berkata kurang setuju. Adapun secara rinci sesuai dengan jenjang jabatan dalam tabel berikut ini :

Tabel 31  
Kewajiban organisasi Inspektorat Jenderal untuk mewujudkan sasaran dan harapan prestasi bagi setiap PFA

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	II	40	III	60						
AUDITOR AHLI MUDA	III	75	I	25						
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PELKS LANJUTAN			I	50	I	50				

Bila kita cermati data dalam tabel diatas, menggambarkan pendapat PFA ITJEN Departemen Hukum dan HAM menginginkan pihak pengelola karir (pimpinan instansi ITJEN) senantiasa memiliki kewajiban secara intensif terhadap perwujudan sasaran dan harapan prestasi bagi setiap PFA seperti dukungan pimpinan unit, pemahaman dan pelaksanaan pedoman audit dan non audit, pemahaman dan pelaksanaan aturan perilaku, dan adanya pola rekrutmen yang jelas, frekuensi diklat teknis substansi yang semakin banyak dan memberikan kesempatannya secara merata bagi PFA. Selanjutnya adanya pola promosi dan mutasi yang jelas dan transparan merupakan kunci dari aspek pengembangan karir PFA.

Kemudian atas tanggapan responden terkait dengan pimpinan organisasi Inspektorat Jenderal senantiasa memberikan komunikasi, perintah, bantuan dan dukungan pengembangan karir bagi setiap PFA, antara lain yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11,8% dan sebanyak 70,6% menyatakan setuju serta sebanyak 17,6% berpendapat kurang setuju, dengan rincian pendapat responden berdasarkan jenjang jabatan dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 32  
Pimpinan organisasi Inspektorat Jenderal senantiasa memberikan komunikasi, perintah, bantuan dan dukungan pengembangan karir bagi setiap PFA

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA			III	80	I	20				
AUDITOR AHLI MUDA	I	25	I	50	I	25				
AUDITOR AHLI PERTAMA			III	100						
AUDITOR PENYELIA	I	33,3	I	33,3	I	33,3				
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Deskripsi dari hasil tabel diatas memperlihatkan bahwa sebagian besar PFA mengharapkan kepada pimpinan instansi/organisasi selaku pengelola karir memberikan komunikasi, perintah, bantuan dan dukungan melalui sarana formal yang memberi pekerjaan kepada PFA yang berkarir dalam organisasi. Kemudian dimana, program pengembangan karir yang dilaksanakan oleh organisasi ITJEN adalah salah satu perwujudan pengakuan dan penghargaan organisasi terhadap keberadaan PFA sebagai individu yang mempunyai kebutuhan akan aktualisasi diri. Melalui pengembangan karir tersebut diharapkan dapat meningkatkan kesadaran, kemampuan, dan ketrampilan PFA dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan dan tugas-tugas pengawasan dan/pemeriksaan yang dibebankan kepadanya.

Selanjutnya terhadap data tanggapan responden mengenai pengawasan melekat pimpinan dan penegakan peraturan disiplin pegawai perlu ditegaskan dalam rangka pengendalian perilaku PFA adalah sebanyak 64,7% berpendapat sangat setuju dan yang berpendapat 35,3% menyatakan setuju. Adapun menurut jenjang jabatan terkait dengan hal tersebut dapat dilihat dalam tabel ini :

Tabel 33  
Pengawasan melekat pimpinan dan penegakan peraturan disiplin pegawai perlu ditegakkan dalam rangka pengendalian perilaku PFA

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	III	60	II	40						
AUDITOR AHLI MUDA	IIII	100								
AUDITOR AHLI PERTAMA	I	33,3	II	66,7						
AUDITOR PENYELIA	II	66,7	I	33,3						
AUDITOR PELKS LANJUTAN	I	50	I	50						

Pendapat para responden secara keseluruhan selain membiasakan diri untuk menciptakan suatu jenjang karir yang terbuka untuk siapa saja maka untuk jangka panjang maka perusahaan akan mengarah pada pengelolaan organisasi yang profesional. Sedangkan keuntungan lain adalah kemampuan untuk menciptakan iklim prestasi di kalangan PFA-nya. Hal lainnya juga menginginkan adanya pengawasan melekat pimpinan dan penegakan peraturan disiplin pegawai perlu ditegakkan dalam rangka pengendalian perilaku PFA, misal menegakkan prosedur dan ketetapan terkait dengan JFA, penegakkan kode etik profesi dan intensifnya rapat pertemuan antara pimpinan dan PFAnya terkait dengan arah dan tujuan organisasi yang dikehendaki bersama.

Kemudian data tanggapan responden yang berasal dari pertanyaan peningkatan manajemen perencanaan pengembangan karir terkait dengan konsep, identitas dan kepuasan PFA sebagai antisipasi kegagalan karir seseorang PFA, didapat sebanyak 17,6% pendapat sangat setuju dan pendapat setuju sebanyak 82,4%. Adapun rincian berdasarkan jenjang jabatan dapat terlihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 34  
Peningkatan manajemen perencanaan pengembangan karir terkait dengan konsep, identitas dan kepuasan PFA sebagai antisipasi kegagalan karir seorang PFA

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA	1	20	III	80						
AUDITOR AHLI MUDA	1	25	III	75						
AUDITOR AHLI PERTAMA			III	100						
AUDITOR PENYELIA			III	100						
AUDITOR PELKS LANJUTAN	1	50	I	50						

Jika dicermati atas pengumpulan data yang tercantum dalam tabel diatas menggambarkan bahwa seluruh para PFA menyetujui jika pimpinan instansi memiliki konsep dan menerapkan sistem pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Selain itu mengharapkan pihak manajemen ITJEN memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi ITJEN membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karir PFA-nya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

Selain itu pihak pimpinan instansi dapat melakukan aktivitas formal yang menawarkan kepada PFA dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan kerja yang efektif serta menunjang peningkatan karir PFA. Hal ini perlu juga diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, status, kekuasaan dan ganjaran/sanksi jika PFA melanggar aturan serta kode etik.

Selanjutnya terhadap pertanyaan, sistem pengembangan karir pada unit kerja Inspektorat Jenderal telah mencerminkan adanya kesesuaian kebutuhan dan kepentingan organisasi terhadap peluang karir yang diberikan kepada PFA. Responden menjawab dengan hasilnya 41,2 % menyatakan setuju dan sebanyak 52,9% berpendapat kurang setuju serta 5,9% menyatakan sangat tidak setuju.

Data tersebut diatas berdasarkan alasan para PFA (kurang setuju dan sangat tidak setuju) bahwa belum dilaksanakannya fungsi peran bagi setiap PFA pada saat dilaksanakan tugas pemeriksaan sehingga berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 19/1996 tanggal 2 Mei 1996, tentang Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya, pasal 9, huruf b angka kredit yang bersangkutan hanya dihitung sebesar 90% serta jika dua tingkat dibawah peran yang seharusnya dihitung sebesar 80% dari setiap angka kredit butir kegiatan untuk peran yang seharusnya.

Selain itu adanya hambatan dalam pengumpulan angka kredit dari unsur pengembangan profesi, dimana pihak pengelola karir (pimpinan instansi) sedikit responsif akan hal itu khususnya diklat teknis, sehingga berdampak juga akan kenaikan pangkat dan jabatan PFA harus memenuhi sejumlah kredit pengembangan profesi sebagaimana diatur di dalam SK Kepala BPKP Nomor: 13.00.00-125/K/1997 tanggal 5 Maret 1997 tentang Petunjuk Teknis Ketentuan dan Pelaksanaan Jabatan Fungsional Auditor dan Angka Kreditnya di Lingkungan Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah. Selanjutnya SK Kepala BPKP tersebut di atas ditindaklanjuti dengan SE Kepala BPKP Nomor: SE-06.04.00-22/K/1999 tanggal 11 Januari 1999 dan SE Deputi Kepala BPKP Bidang Administrasi Nomor: SE-06.04.00-1485/DI/1999 tanggal 23 Desember 1999. Angka kredit

Pengembangan Profesi untuk keperluan kenaikan pangkat adalah terdiri dari angka kredit dari unsur Diklat dan angka kredit dari unsur Pengembangan Profesi seperti yang dimaksud dalam SK Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPAN) Nomor 19/1996. Kegiatan diklat yang dapat dikategorikan sebagai unsur Pengembangan Profesi dan yang tidak dapat dikategorikan sebagai unsur Pengembangan Profesi adalah :

1. Diklat Fungsional :
  - a. Sertifikasi Pindah Jalur
  - b. Sertifikasi Penjenjangan Peran Ketua Tim
  - c. Sertifikasi Penjenjangan Peran Pengendali Mutu
  - d. Sertifikasi Penjenjangan Peran Ketua Tim
  - e. Diklat Pengembangan Peran Ketua Tim
  - f. Diklat Pengembangan Peran Pengendali Teknis
  - g. Diklat Pengembangan Peran Pengendali Mutu
2. Diklat Teknis :
  - a. Diklat Audit BLN
  - b. Diklat Audit Perminyakan
  - c. Diklat Audit Akuntabilitas
  - d. Diklat Komputer Audit
  - e. Diklat Pemeriksaan Khusus
  - f. Diklat Audit Kinerja
  - g. Diklat Teknis Lainnya yang disepakati antara instansi yang bersangkutan dengan instansi pembina

Adapun secara rinci tanggapan responden terkait dengan sistem pengembangan karir pada unit kerja Inspektorat Jenderal telah mencerminkan adanya kesesuaian kebutuhan dan kepentingan organisasi terhadap peluang karir yang diberikan kepada PFA dapat terlihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 35  
Sistem pengembangan karir pada unit kerja Inspektorat Jenderal telah mencerminkan adanya kesesuaian kebutuhan dan kepentingan organisasi terhadap peluang karir yang diberikan kepada PFA

JABATAN PFA	SANGAT SETUJU		SETUJU		KURANG SETUJU		TIDAK SETUJU		SANGAT TIDAK SETUJU	
	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%	ORANG	%
AUDITOR AHLI MADYA			I	20	IIII	80				
AUDITOR AHLI MUDA			II	50	II	50				
AUDITOR AHLI PERTAMA			I	33,3	II	66,7				
AUDITOR PENYELIA			I	33,3	I	33,3			I	33,3
AUDITOR PELKS LANJUTAN			II	100						

Dari tabel diatas dapat digambarkan bahwa sebagian besar PFA ahli madya kurang setuju disebabkan karena saat ini berdasarkan jumlah terjadi penumpukan tenaga sdm yang besar pada level/jenjang jabatan auditor ahli madya dibanding tingkatan dibawahnya yaitu sebanyak 19 orang dari 68 orang PFA yang ada, hal ini akan membuat kekhawatiran jika nanti syarat peran dalam penugasan pemeriksaan dilaksanakan dan dimana Setiap Pengendali Teknis (jabatan auditor ahli madya) diarahkan untuk dapat mengawasi 2 s.d 3 Tim Pemeriksaan. Oleh karena itu HP Pengendali Teknis untuk setiap penugasan maksimal adalah 1/3 (sepertiga) dari HP Tim yang diawasi /disupervisi. Namun karena jumlah anggota tim dan ketua tim terbatas maka akan dimungkinkan beberapa orang auditor ahli madya akan menduduki syarat peran ketua tim

bahkan anggota tim, sekaligus mempengaruhi juga pendapatan (pengurangan) angka kredit PFA bersangkutan.

Melihat 3 (tiga) komponen yang diteliti oleh penulis terkait dengan dengan Sistem Perencanaan dan Pengembangan Karir Pejabat Fungsional Auditor (PFA) Inspektorat Jenderal Departemen Hukum dan HAM menghasilkan sebagai berikut :

1. Terdapat suatu sistem perencanaan dan pengembangan karir PFA ITJEN Departemen Hukum dan HAM yang ada yaitu :

NO	URAIAN	PENJELASAN
1	Kebijakan Karir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PP No. 16/1994</li> <li>2. Keppres No. 87/1999</li> <li>3. KepmenPAN No.19/1996</li> <li>4. Permen Hukum dan HAM No.M.3819.KP.04.15/2006</li> <li>5. SKB Kepala BAKN, Sekretaris Jenderal BPK dan Kepala BPKP Nomor : 10 Tahn 1996</li> </ol>
2	Siklus Karir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CPNS</li> <li>2. PNS</li> <li>3. PFA</li> <li>4. Purna bhakti/Pensiun</li> </ol>
3	Kebutuhan Kompetensi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bertugas min. 2 Tahun di organisasi pengawasan</li> <li>2. Memiliki sertifikat mengikuti dan lulus DIKLAT pembentukan/penjenjangan JFA</li> <li>3. Memiliki angka kredit minimal yang ditentukan</li> </ol>
4	Jalur Karir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. JFA Ahli tingkat pertama, muda, madya dan utama</li> <li>2. JFA Trampil tingkat penyelia, pelaksana lanjutan dan pelaksana</li> </ol>
5	Manajemen Karir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pejabat Atasan Langsung</li> <li>2. Pejabat Pengusul</li> <li>3. Pejabat Penilai Internal dan Pusat</li> <li>4. Sekretariat Tim Penilai</li> </ol>
6	Konsultasi Karir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pejabat atasan Langsung</li> <li>2. Bagian Kepegawaian ITJEN.</li> </ol>

2. Sedangkan dalam penelitian ini ditemukan bahwa perlu adanya sistem perencanaan dan pengembangan karir PFA ITJEN Departemen Hukum dan HAM yang seharusnya yaitu :

NO	URAIAN	PENJELASAN
1	Perencanaan Karir	1. Perencanaan karir belum dilaksanakan disebabkan unsur <i>stelsel pasif</i> yang dianut pimpinan bahwa PNS yang diangkat menjadi PFA adalah hak pimpinan unit kerja (walaupun telah memiliki persyaratan formal untuk menduduki jabatan yang dibutuhkan). Padahal menurut Mayo Andrew, 1992 dinyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai tujuan untuk memaksimalkan potensi semua anggotanya.
2	Manajemen Karir	1 Inspektorat Jenderal dalam merekrut pegawainya tidak dapat secara mandiri melaksanakan karena berdasarkan penjabatan (alokasi) dari Sekretariat Jenderal, hal itupun tidak sesuai dengan perencanaan rekrutasi yang diajukan kepada Sekretariat Jenderal (tidak berdasarkan bezzetting pegawai/sesuai kebutuhan organisasi ITJEN). Walaupun secara teori menyatakan apabila organisasi mendukung manajemen karir anggotanya, harus pandai mengelola data pekerjaan. Manajer sumber daya manusia perlu mengidentifikasi sumber-sumber, menyimpan dan mengendalikan data serta memutuskan bagaimana menggunakannya (Mayo Andrew, 1992). 2. Belum diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor : M.3819.KP.04.15 Tahun 2006, mengenai seorang PFA yang tidak mengumpulkan angka kredit, atasan langsungnya dapat mempertimbangkan untuk menjatuhkan sanksi pembebasan sementara dan tidak diaturnya SK. Pembebasan sementara bagi PFA jika yang bersangkutan dipromosikan atau dimutasikan keluar JFA. (lanjutan halaman berikutnya.....)

NO	URAIAN	PENJELASAN
		<p>Secara teori diperkenankan bahwa organisasi melalui departemen sumber daya manusianya menjamin interelasi diantara hubungan antar pegawai, pengembangan pegawai, evaluasi kinerja pegawai dan kebijaksanaan penarikan serta promosi (Crampton, Hodge &amp; Motwani (1994).</p> <p>3. Selain itu belum diatur juga dalam Peraturan Menteri terkait dengan proses yang harus ditempuh oleh PFA yang dibebaskan sementara dari jabatan karena tidak memperoleh angka kredit yang ditentukan, kemudian yang bersangkutan diangkat kembali sebagai PFA. Padahal Cabrera, 1990, menyatakan menjadi tanggung jawab manajemen organisasi untuk menciptakan suatu lingkungan yang mendorong pengembangan secara profesional dengan memperhatikan kebutuhan seseorang untuk memperbaiki dirinya .</p> <p>4. Kemudian tidak adanya diatur tahapan atau tata cara perpindahan atau masuknya pejabat/pegawai dari luar ITJEN (Setjen, Ditjen dan Badan) untuk diangkat menjadi Pejabat Fungsional Auditor. Jika hal tersebut dilakukan maka secara teori dapat dukungan dari pendapat Mc. Kenna &amp; Beech yang dikutip Soeling (1995 : 46) yang menyatakan pemberdayaan sumber daya manusia adalah suatu upaya pengembangan pegawai, maka menurut Saydam (1996:97) mutasi dan promosi merupakan salah satu cara yang paling ampuh untuk mengembangkan SDM dalam lingkungan organisasi.</p>
3	Pengembangan Karir	1. Adanya intervensi kewenangan instansi luar yaitu meminta persetujuan atas pengusulan pegawai untuk pengangkatan pertama menjadi PFA oleh pihak BPKP selaku instansi pembina dimana diatur dalam angka IX huruf C Keputusan Kepala BPKP Nomor Kep-13.00.00-125/K/1997.

NO	URAIAN	PENJELASAN
		<p>Padahal didalam Pasal 24 Keputusan MENPAN Nomor 19 Tahun 1996 sebagai aturan yang lebih tinggi tidak menyatakan perlu adanya persetujuan pihak BPKP dalam pengangkatan pertama seorang JFA. Selain itu juga secara teoritis menyatakan bahwa dukungan top manajemen tidak terbatas secara finansial, melainkan juga menciptakan suatu iklim bagi pengembangan pegawai/karyawan secara profesional (Crampton, Hodge &amp; Motwani, 1994)</p> <p>2. Responden terkait penetapan angka kredit menganggap ada kesan bahwa Tim Penilai bangga / <i>tidak fair</i> kalau pada saat menilai angka kredit dapat mencoret/mengurangi angka kredit yang diajukan oleh PFA. Hal tersebut setelah dikonfirmasi dengan pengelola manajemen karir ITJEN disebabkan adanya perbedaan penafsiran dalam menilai dengan usulan dan juga adanya pembatasan hari pengawasan yang dinilai dalam usulan tersebut, selain itu terdapat indikasi frekwensi kegiatan dan alokasi peserta diklat yang diselenggarakan BPKP sangat terbatas yang menyebabkan para JFA tidak dapat menambah angka penilaian dari unsur pengembangan profesi.</p> <p>3. Belum dilakukannya syarat peran sesuai jabatan dalam melaksanakan tugas pengawasan yang dilakukan oleh PFA, hal ini yang menyebabkan pengurangan/pemotongan penilaian angka kredit terhadap PFA dan alasan pengelola karirnya terbatasnya dana dalam DIPA ITJEN jika dilakukan syarat peran dalam komposisi tim pemeriksaan (Pengendali mutu, pengendali teknis, ketua tim dan anggota tim).</p>

## 5.2. Strategi implementasi sistem perencanaan dan pengembangan karir Pejabat Fungsional Auditor (PFA).

Adapun strategi kongkrit untuk melakukan sistem perencanaan dan pengembangan karir Pejabat Fungsional Auditor di lingkungan Inspektorat Jenderal Departemen Hukum dan HAM adalah melakukan revisi terhadap Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor : M.3819.KP.04.15 Tahun 2006 tentang pola Karir khususnya terkait dengan permasalahan Jabatan Fungsional Auditor ( misal seorang PFA yang tidak mengumpulkan angka kredit, atasan langsungnya dapat mempertimbangkan untuk menjatuhkan sanksi pembebasan sementara dan tidak diaturnya SK. Pembebasan sementara bagi PFA jika yang bersangkutan dipromosikan atau dimutasikan keluar JFA. Bahkan tidak adanya diatur tahapan atau tata cara perpindahan atau masuknya pejabat/pegawai dari luar ITJEN (Setjen, Ditjen dan Badan) untuk diangkat menjadi Pejabat Fungsional Auditor.

Pada prinsip peran sistem perencanaan dan pengembangan karir PFA dilingkungan Inspektorat Jenderal Departemen Hukum dan HAM berfungsi untuk :

- Sarana identifikasi tanggungjawab PFA terhadap organisasi/satuan kerja;
- Sarana identifikasi tingkat kompetensi PFA;
- Dasar pemberian kompensasi kepada PFA;
- Alat kendali dalam perencanaan dan pengembangan karir PFA; dan
- Alat kendali dalam perencanaan rekrutasi.

Namun selain itu, diharapkan strategi implementasi sistem perencanaan karir dan pengembangan karir PFA dapat menunjang terselenggaranya visi dan misi Inspektorat Jenderal dalam melaksanakan tugas-tugas pengawasan di lingkungan Departemen Hukum dan HAM dan untuk mencapainya diperlukan melalui peningkatan :

a. Kinerja (*Performance*), karena :

1. Sistem perencanaan dan pengembangan karir yang berjalan secara baik dan konsisten akan menarik dan “menahan” PFA yang berkualitas.
2. Sistem tersebut mendorong PFA meningkatkan komitmen terhadap organisasi.
3. Sistem itu dapat menjadi salah satu alat manajemen dalam mengintegrasikan upaya dalam manajemen SDM, dan
4. dapat menjadi salah satu alat manajemen yang efektif dalam memperkenalkan sistem atau teknologi baru di lingkungan Departemen Hukum dan HAM.

b. Kualitas (*Quality*), karena :

1. Sistem perencanaan dan pengembangan karir dapat memotivasi PFA untuk mencapai kualitas kinerja yang sebaik-baiknya.
2. Sistem tersebut dapat menjadi motivator bagi para PFA untuk melakukan perbaikan terus menerus.
3. Sistem tersebut dapat menjadi acuan untuk meningkatkan kemampuan individu PFA masing-masing.

- c. Kepuasan PFA dan *stakeholders* (Menteri Hukum dan HAM), karena :
1. Sistem perencanaan dan pengembangan karir memberikan informasi kepada para pimpinan-pimpinan unit kerja yang diperlukan untuk mengarahkan bawahan dalam mencapai sasaran yang diinginkan (jika ingin mengambil jalur fungsional).
  2. Sistem ini dapat mendorong terjadinya kerja sama yang lebih baik antara pengelola manajemen karir dan PFA.

Betapapun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pegawai disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis.

Dalam hal ini termasuk adanya upaya organisasi misalnya ITJEN Departemen Hukum dan HAM yang berupa program dan aktivitas untuk membantu perencanaan karir para pegawai untuk menjadi seorang PFA. Memang sukar menemukan suatu pola universal mengenai karir semua orang karena yang terjadi sangat beragam.

Ada orang yang mencapai kemajuan dalam karir berdasarkan suatu rencana karir tertentu. Tetapi tanpa direncanakan pun, ada orang yang meraih kemajuan dalam karirnya, sehingga kemajuan itu dihubungkan dengan "nasib baik/keberuntungan". Terlepas dari tepat-tidaknya soal nasib/beruntung dikaitkan dengan karir seseorang, yang jelas adalah bahwa prestasi kerja,

pengalaman, pelatihan dan pengembangan serta dorongan/arahan pimpinan, ternyata berperan penting dalam menempuh berbagai jalur karir seseorang.

Jika membicarakan konsep akan strategi implementasi sistem perencanaan dan pengembangan karir pegawai, penulis mencoba *bench marking* dengan salah satu upaya pengembangan sumber daya manusia di PT. TELKOM yang dilakukan secara cermat, obyektif, dan berkesinambungan melalui enam tahapan proses manajemen SDM dengan tujuan memberikan arahan dan pedoman kepada organisasi, dimana ke enam tahapannya dalam pelaksanaannya yang menganut prinsip-prinsip sebagai berikut:

- (1) *Equity and Merit*, yaitu proses dan prosedur bersifat adil dan jujur dalam menentukan tingkatan pekerjaan dan imbal jasa, setiap pegawai memiliki kesempatan untuk memperoleh imbal jasa dan penghargaan sesuai kompetensi serta kinerjanya.
- (2) *Aligned with business outcomes*, yaitu imbal jasa dan penghargaan merupakan bagian dari proses rencana usaha, mendukung pencapaian seluruh tujuan, rencana dan strategi usaha, sesuai dengan kebutuhan unit bisnis yang spesifik, bersaing secara tepat di pasar, sesuai kemampuan dan mempertimbangkan kinerja usaha.
- (3) *Aligned with organization values*, yaitu memperkuat nilai-nilai perusahaan dengan penekanan pada tujuan dan target.
- (4) *Transparency*, yaitu proses bersifat terbuka, jelas dan mudah dimengerti, tidak ada elemen-elemen yang tersembunyi, dan

secara kultur bersifat peka untuk memenuhi kewajiban-kewajiban kolega, pegawai dan masyarakat.

- (5) *Self Responsibility and Societal Responsibility*, yaitu menekankan tanggung jawab pegawai terhadap besaran imbal jasa dan penghargaan berdasarkan kontribusi individu, prestasi individu maupun kelompok dan unit usaha.
- (6) *Performance focus and customer focus*, yaitu meningkatkan kontribusi individu, kelompok dan unit bisnis, program pembayaran harus memotivasi dan berorientasi pada prestasi dan fokus usaha yang lebih baik.

Melihat hal tersebut, sejatinya dengan merujuk pasal 12 ayat 2 UU Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian dinyatakan diperlukan pembinaan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja, maka bagi PFA Departemen Hukum dan HAM khususnya Inspektorat Jenderal memiliki konsep pola karirnya sedikitnya mendekati *Master Plan* Manajemen SDM PT. TELKOM yaitu disebutkan bahwa manajemen karir di PT. TELKOM antara lain terdiri dari :

- a. Kejelasan kompetensi,
- b. Kejelasan jenjang dan jalur karir,
3. Keadilan dalam *assessment* dan evaluasi,
4. Keterkaitan dengan penilaian kinerja,
5. Monitoring yang berkesinambungan,

6. Keterkaitan dengan pelatihan, pengembangan dan pendidikan,
7. Tindak lanjut untuk pegawai berprestasi dan kurang berprestasi,
8. Proses evaluasi dan monitoring - diperbandingkan dengan sasaran,
9. Perencanaan jangka panjang dan jangka pendek.

Namun bagi PFA di Inspektorat Jenderal Departemen Hukum dan HAM dengan melihat kondisi sekarang, minimal agar PFA mengetahui pola karir yang terbuka, yaitu dimana seorang PFA atau pegawai ITJEN misalnya perlu memahami tiga hal. *Pertama*, adalah sasaran karir yang ingin dicapai dalam arti tingkat kedudukan atau jabatan tertinggi apa yang mungkin dicapai apabila seseorang mampu bekerja secara produktif, loyal pada organisasi, menunjukkan perilaku yang fungsional serta mampu bertumbuh dan berkembang. *Kedua*, adalah perencanaan karir dalam arti keterlibatan seseorang PFA dalam pemilihan jalur dan sasaran karirnya (dengan kondisi saat ini terbatasnya formasi jabatan struktural dilingkungan ITJEN Departemen Hukum dan HAM). *Ketiga*, adalah kesediaan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka pengembangan karir sambil berkarya didalam organisasi pengawasan beserta konsekwensi tugasnya.