**PENGEMBANGAN KARIER AUDITOR**

**DI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

1. **Latar Belakang Masalah**

Dinamika perubahan di lingkungan strategis menjadi dasar bagi setiap pemerintah untuk mengubah haluan atau sasaran dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunannya. Demikian juga perkembangan demokratisasi di lingkup masyarakat menjadi tantangan sekaligus tuntutan yang harus dihadapi dan diantispiasi pemerintah. Dalam kaitan ini, seiring dengan derasnya aspirasi reformasi di dalam negeri, maka peranan penyelenggaraan pemerintahan dan administrasi publik yang baik menjadi semakin penting untuk diketengahkan.

Dalam konteks yang lebih luas, yakni globalisasi, maka tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahann yang bersih (*clean government*) menjadi ukuran daya saing yang harus dimiliki oleh suatu pemerintahan. Untuk itu, penerapan *good governance* untuk menciptakan *clean government* dalam suatu pemerintahan menjadi sangat diperlukan sebagai bagian proses reformasi.

Salah satu elemen yang penting dalam tata pemerintahan yang baik (*good governance)* adalah adanya akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan program-program pemerintah. Hal ini juga harus didukung adanya transparansi serta tegaknya hukum dan peraturan (*law enforcement*). Oleh karena itu, pengawasan yang merupakan unsur penting dalam proses manajemen pemerintahan memiliki peranan yang sangat strategis untuk terwujudnya akuntabilitas publik dalam pemerintahan dan pembangunan.

Sebagai bagian dari upaya pengawasan dalam penyelenggaraan program-programnya, pemerintah telah berkomitmen untuk memberantas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) pada berbagai aspek dalam pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Hal ini juga merupakan penjelmaan amanat yang dimandatkan oleh Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) dalam Ketetapan MPR Nomor. XI/MPR/1998 dan Undang – Undang Nomor. 28 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas dari KKN. Komitmen pemerintah ini menjadi agenda yang harus dilaksanakan untuk mencapai transparansi dan akuntabilitas publik.

Berkenaan dengan hal tersebut, maka tantangan berat dalam tugas pengawasan di masa yang akan datang yang harus dihadapi adalah komitmen dan profesionalisme Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP). Dalam hal ini, Auditor APIP yang merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) mendapat tugas yang cukup berat diantara melakukan audit dan tuntutan profesionalitasnya. Seperti diketahui, auditor internal pemerintah dapat diibaratkan kaki kanannya terikat dengan ketentuan–ketentuan sebagai Pegawai Negeri Sipil, sedangkan kaki kirinya terikat pada ketentuan–ketentuan profesinya.

Dalam konteks di atas, maka Auditor APIP memiliki posisi yang strategis sebagai pihak ketiga dalam suatu instansi pemerintah, yakni pada saat mengemban tugas dan tanggung jawab untuk mengaudit tugas pokok dan fungsi dari unit organisasi yang diperiksanya serta anggaran yang digunakan untuk mendukung terlaksananya tugas pokok dan fungsinya. Untuk itu, diperlukan auditor yang berkompeten atau berkualitas serta memiliki profesionalisme yang tinggi dalam menjalankan tugasnya. Kompetensi dan profesionalisme auditor inilah yang selanjutnya akan menghasilkan hasil audit yang berkualitas. Kualitas audit menjadi penting karena dengan kualitas audit yang tinggi maka akan dihasilkan Laporan Audit yang dapat dipercaya sebagai dasar pertanggungjawaban penggunaan anggaran negara.

Disisi lain, dalam suatu organisasi agar pegawainya tetap produktif dan nyaman dalam bekerja, maka organisasi harus berupaya memberikan jaminan masa depan yang lebih baik terhadap para pegawainya. Lebih daripada itu, organisasi yang ingin menarik dan mempertahankan pegawai yang berprestasi tinggi harus memberikan jaminan pengembangan pegawai, baik pengembangan kualitas maupun pengembangan karirnya.

Dalam konteks di atas, untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme auditor pada istansi-instansi Pemerintah, khususnya pada unit kerja Inspektorat, perlu diperhatikan pengembangan karier auditor itu sendiri. Upaya pengembangan karier dan pemanfaatan pegawai bukan hanya untuk kepentingan pegawai saja, akan tetapi juga merupakan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, upaya-upaya pengembangan karier semestinya juga menjadi perhatian bukan hanya bagi pegawai (auditor) saja, namun juga bagi pihak-pihak manajemen atau pimpinan organisasi.

1. **Identifikasi Masalah**

Dalam lingkup Badan Kepegawaian Negara, terkait dengan kegiiatan pengawasan pelaksanaan program dan kegiatan-kegiatan pada masing-masing unit kerja dilakukan oleh unit kerja Inspektorat. Hal ini sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2006 tanggal 31 Juli 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara, dimana kedudukan Inspektorat adalah unsur pengawasan yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara. Tugas Inspektorat secara khusus adalah melaksanakan pengawasan dan pemeriksaan atas pelaksanaan tugas rutin dan pembangunan, khususnya di lingkungan Badan Kepegawaian Negara.

Seperti diketahui jumlah unit kerja/satuan kerja yang menjadi obyek pemeriksaan (obrik) di lingkup Badan Kepegawaian Negara berjumlah 45 unit kerja/satuan kerja. Disamping itu, tugas pemeriksaan/ pemantauan semestinya bukan hanya terkait dengan anggaran program/kegiatan saja, namun terkait juga dengan tugas pokok serta kinerja unit kerja/organisasi sebagaimana diamanatkan dalam Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Oleh karena itu, banyaknya jumlah obrik dan kompleksitas tugas ini harus dibarengi dengan pengembangan pegawai atau para auditornya.

Kegiatan pengembangan pegawai tidak dapat berjalan sendiri tanpa dukungan kebijakan dari organisasi. Untuk itu, perlu adanya kemauan dan komitmen dari pimpinan organisasi untuk melakukan pengembangan pegawai, termasuk pengembangan karier pegawai secara konsekuen. Namun demikian, seringkali pengembangan karier pegawai kurang mendapat perhatian yang serius dari organisasi itu sendiri.

Beberapa alasan yang merupakan hambatan dalam pengelolaan dan pengembangan karier pada suatu organisasi adalah sebagai berikut (Siagian, 1991: 206 - 207):

1. Sukar menyusun rencana karier bagi para pegawai untuk jangkauan waktu yang jauh ke depan;
2. Diperlukan biaya yang besar untuk menyelenggarakan berbagai jenis program pelatihan dan pengembangan bagi semua pegawai yang akan mengalami promosi;
3. Perencanaan karier dipandang sebagai urusan dan kepentingan para pegawai sendiri dan bagian pengelola sumber daya manusia hanya berkewajiban untuk membantu para pegawai.

Dalam konteks di atas, terkait dengan permasalahan pengembangan karier pegawai atau auditor di lingkungan Badan Kepegawaian Negara adalah disebabkan dan ditandai oleh beberapa hal berikut ini:

* Pengembangan terhadap para pegawai, khususnya pegawai dalam jabatan auditor, ternyata belum cukup diperhatikan oleh pimpinan atau atasan untuk mendukung pelaksanaan audit yang berkualitas. Dalam peningkatan kualitas auditor, belum banyak diselenggarakan Diklat Teknis atau Diklat Fungsional yang berkaitan dengan pengawasan dan pemantauan program atau kegiatan. Sedangkan, dalam peningkatan karier auditor adalah masih minimnya dukungan bagi peningkatan tingkatan atau jabatannya.
* Belum adanya pola karier *(career path*) yang jelas dan tegas di lingkungan Badan Kepegawaian Negara, khususnya pola karier pegawai-pegawai dalam jabatan fungsional tertentu. Hal ini menyulitkan pegawai-pegawai dalam jabatan fungsional tertentu, khususnya para auditor dalam mengembangkan atau merencanakan karier dalam organisasi dimasa mendatang.
* Belum maksimalnya semangat kerja atau motivasi kerja para pegawai yang antara lain disebabkan *reward system* kurang berjalan dengan baik. Pegawai yang berprestasi ataupun tidak berprestasi tidak ada perbedaan dalam menerima penghargaan/*rewrad* dari atasan atau organisasi.
* Masih lemahnya etos kerja para pegawai/auditor dalam menjalankan maupun menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi beban tugasnya. Bahkan, para pegawai/auditor cenderung tidak kreatif atau kurang memiliki inovasi dalam menyelesaikan tugasnya.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan di atas, penulis mengajukan pokok permasalahan: *bagaimanakah upaya pengembangan karier auditor di Badan Kepegawaian Negara?*

**BAB II**

**PEMBAHASAN**

1. **Pengembangan Karier Auditor**

Pengembangan karier pegawai secara umum dapat diartikan sebagai upaya perubahan atau peningkatan karier pegawai dari suatu jabatan lain dalam ruang dan golongan yang berbeda. Gibson (1994 : 177) menyatakan bahwa ”*career planning and development is the movement is the of individuals into and out positions, jobs and occupations is a common procedure in organizations*”. Clutter dan Susan (2003 : 107) berpendapat bahwa pengembangan karier adalah aktivitas departemen sumber daya manusia dalam membantu pegawai merencanakan karier masa depan agar dapat mengembangkan kompetensi dan adanya peluang-peluang pengembangan karier sejalan dengan pertumbuhan organisasi.

Senada dengan pendapat di atas, Utomo (2007 : 142) memberikan pengertian pengembangan karir sebagai proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Pengembangan karir pegawai bisa dilakukan melalui dua jalur, yakni melalui pendidikan dan latihan (diklat) dan melalui non diklat. Contoh pengembangan karir melaui diklat misalnya menyekolahkan pegawai (di dalam atau di luar negeri), memberi pelatihan (di dalam atau di laur organisasi), memberi pelatihan sambil bekerja *(on the job training)*. Sedangkan, contoh pengembangan karir melalui non diklat seperti memberi penghargaan kepada pegawai berprestasi, mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, menghukum pegawai, merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

Menurut Werther Jr. et al (2000 : 54) bahwa pengembangan karier pegawai bermanfaat bagi pegawai maupun organisasi untuk:

1. Mengembangkan potensi pegawai
2. Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja dan merupakan upaya untuk meningkatkan kesetiaan pegawai terhadap organisasi
3. Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar mengembangkan bakat dan kemampuannya
4. Memberi kepastian masa depan
5. Mengurangi subjektivitas dalam promosi
6. Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh pegawai yang cakap dan terampil dalam melaksanakan program guna mencapai misi organisasi

Sementara itu, Siagian (1991 : 210-211) menjelaskan paling tidak terdapat lima manfaat yang dapat dipetik oleh organisasi yang melakukan pengembangan dan perencanaan karier, yaitu

1. Pengembangan karier memberikan petunjuk tentang siapa diantara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian suplai internal dapat lebih terjamin. Berarti organisasi tidak harus mencari tenaga kerja dari luar organisasi untuk mengisi lowongan yang terjadi secara lateral karena berbagai hal seperti adanya pekerja yang berhenti, diberhentikan, memasuki usia pensiun atau meninggal dunia.
2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengambangan karier para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas lebih tinggi dan komitmen organisasional yang alebih besar dikalangan pegawai. Sikap demikian pada umumnya mengakibatkan keinginan pindah ke organisasi lain menjadi rendah karena para pegawai yakin bahwa organisasi berusaha memelihara kepentingan dan memuaskan kebutuhan para pegawainya.
3. Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang manusia terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah dari potensi menjadi kekuatan nyata. Dengan demikian adanya sasaran karier yang jelas para pegawai terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih efektif dan produktif dibarengi oleh perilaku positif sehingga oganisasi semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasarannya dan para pegawai pun mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi, interpretasi apa pun yang diberikan mengenai kepuasan itu.
4. Perencanaan karier mendorong para pegawai untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti profesional. Manfaat sangat penting karena seseorang hanya mungkin meraih kemajuan apabila yang bersangkutan berusaha bertumbuh dan berkembang dalam semua segi kehidupan dan penghidupannya. Pertumbuhan dan perkembangan itu akhirnya bermuara pada tekad seseorang untuk menjadi pekerja yang terbaik dalam bidangnya, apapun bidang yang ditekuninya itu.
5. Perencanaa karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya hanya karena atasan langsung mereka sadar atau tidak menghalanginya, padahal ada diantara para pegawai tersebut yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk dikembangkan.

Lebih jauh Beach (1984 : 320) menyatakan pengembangan karier terdiri dari dua bagian yaitu perencanaan karier dan manajemen karier, dimana keduanya dapat dijelaskan dalam gambar di bawah ini:

***CAREER DEVELOPMENT***

***CAREER PLANNING***

* *Appraise one’s self; skill, interest, values strengths, weaknesses.*
* *Identity opportunities within and out side the organization.*
* *Set goal; short term, intermediate, longterm.*
* *Prepare plans.*

***CAREER MANAGEMENT***

* *Integrate with human resources planning.*
* *Design career paths.*
* *Disseimate career information.*
* *Publicier job opening.*
* *Assesss employees.*
* *Career counseling.*
* *Work experiences for development.*
* *Education and training.*

Gambar 1. *The Contens of Career Planning And Career Management As Components Career Development*. (Beach, 1984: 320).

Berdasar gambar di atas, maka dapat dijelaskan bahwa pengembangan karir pegawai menurut Beach terbagi menjadi dua komponen, yakni perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Kedua komponen tersebut mempunyai aspek-aspek atau indikator-indikator yang mempengaruhi dalam pelaksanaannya.

1. **Upaya Pengembangan Karier Auditor di BKN**

Berdasarkan hal-hal di atas, maka untuk meningkatkan pengembangan karier auditor di Inspektorat BKN, maka perlu dilakukan hal-hal berikut ini:

1. Terkait dengan perencanaan karir (*career planning*), maka perlu dilakukan hal-hal berikut:

* Perlu diberi kesadaran kepada para pegawai untuk mengenali keterampilan; kepentingan, nilai; kekuatan dan kelemahan yang ada pada diri seorang pegawai. Pegawai yang memiliki jatidiri atau kepribadian yang baik akan memiliki kesadaraan akan apa yang ada atau potensi dan nilai diri yang dimilikinya. Pegawai seperti ini juga tahu akan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya sebagai upaya tawar (*bargaining*) terhadap organisasi.
* Perlu diberi kesadaran kepada para pegawai untuk diberi kesempatan (berkarir) didalam atau diluar organisasi. Pegawai yang mempunyai potensi diri dapat memiliki kesempatan untuk meningkatkan karirnya, baik didalam maupun diluar organisasinya.
* Perlu diberi kesadaran atau pengetahuan kepada para pegawai terkait dengan rangkaian tujuan karier yang dapat diperoleh oleh para pegawai; yakni jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Dalam perencanaan karirnya, pegawai memiliki target-target yang ingin dicapai dalam organisasinya, baik yang memiliki tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.
* Perlu diberi kesadaran atau pengetahuan kepada para pegawai terkait dengan persiapan perencanaan dalam berkarier. Dalam perencanaan karir, dibutuhkan suatu tahapan-tahapan agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan lancar dan adanya kesinambungan.

2. Terkait dengan manajemen karir (*career management*), maka diperlukan hal-hal sebagai berikut:

* Pimpinan perlu memiliki program yang benar terkait dengan perencanaan sumber daya manusia dalam organisasinya. Dalam hal ini, pimpinan organisasi harus memiliki kegiatan pengembangan karir pegawai dengan perencanaan sumber daya manusia sebelumnya. Artinya, ada siklus yang berantai dalam pengembangan sumber daya manusia, dari perencanaan pengadaan pegawai sampai dengan pensiun pegawai.
* Pimpinan perlu menyusun jalur/pola karir (*path career*). Dalam kegiatan pengembangan karir pegawai, organisasi semestinya menyusun jalur/pola karir yang jelas. Dengan demikian, setiap pegawai dalam organisasi akan mengetahui tahapan-tahapan dalam menaiki tangga karirnya.
* Pimpinan perlu melakukan penyebaran informasi karir kepada seluruh pegawai. Diseminasi atau penyebaran terhadap informasi karir pegawai seharusnya diumukan secara transparan dalam organisasi. Dengan demikian, setiap pegawai akan termotivasi atau memacu diri untuk meningkatkan kualitasnya.
* Pimpinan perlu mempublikasikan kesempatan/lowongan pekerjaan atau jabatan kepada seluruh pegawai. Publikasi terhadap jabatan atau posisi yang kosong atau lowong perlu disebarkan kepada seluruh pegawai. Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk bersaing dalam memperebutkan jabatan yang lowong tersebut.
* Pimpinan perlu melakukan penilaian terhadap seluruh pegawai. Dalam hal ini, didalam organisasi perlu adanya penilaian yang jelas, terutama terkait dengan penilaian kinerja/prestasi kerja pegawai. Hasil penilaian ini dapat digunakan sebagai salah satu unsur bagi kenaikan/promosi pegawai tersebut.
* Pimpinan perlu mengembangkan program konsultasi karir kepada para pegawai. Dalam organisasi dengan manajemen yang baik seharusnya terdapat unit khusus yang menangani pembinaan pegawai. Unit khusus ini dapat juga berperan sebagai unit konsultasi bagi para pegawai untuk menunjang karirnya dalam organisasi.
* Pimpinan perlu belajar atau mencari pengalaman terhadap pengembangan pegawai di lingkup organisasi lain yang telah berjalan dengan baik. Kegiatan pengembangan karir pegawai akan berjalan lancar dan mudah apabila organisasi memiliki pengalaman sebelumnya. Untuk itu, organisasi yang belum pernah melakukan pengembangan karir pegawai dapat belajar dari organisasi yang sudah berpengalaman.
* Pimpinan perlu menyelenggarakan program pendidikan dan latihan. Hal *esensial* dalam kegiatan pengembangan karir pegawai adalah pengembangan pada kualitas pegawai. Untuk meningkatkan kualitas pegawai tersebut adalah dilakukan dengan menyelenggarakan atau mengikutsertakan para pegawai dalam pendidikan dan pelatihan (Diklat).
1. **Penutup**

Pengembangan karier menyangkut peningkatan/kemajuan karier pegawai dalam lingkup organisasinya. Pengembangan karier pegawai semestinya menjadi tanggung jawab pegawai dan organisasi. Dalam kaitan ini, aturan kepegawaian pun menggariskan adanya keseimbangan yang sejalan dalam pengembangan karier PNS, yakni melalui peningkatan kompetensi diri dan prestasi yang ditunjukkan pada organisasi dengan penilaian yang obyektif dari organisasi dalam pembinaan kepegawaian. Artinya, dalam pengembangan karier pegawai perlu adanya kemauan dan komitmen dari pegawai maupun pimpinan organisasi.

Uraian di atas sesuai dengan pendapat Beach, yang membagi pengembangan karier pegawai dalam dua komponen, yakni perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Dengan demikian, untuk keberlangsungan dalam rangka pengembangan karier pegawai yang baik dalam organisasi, maka diperlukan upaya-upaya yang terkait dengan perencanaan karier, yang semestinya menjadi komitmen dalam diri seorang pegawai, dan upaya yang terkait dengan manajemen karier, yang seharusnya dilakukan oleh pimpinan organisasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

Beach, Dale, (1984), *Personal*, Fourt Edition, Collier MC Milan.

Gibson, John M, *Organisasi, Prilaku: Struktur: Proses*, Edisi ke 5, Erlangga, Jakarta.

Imel, Susan, (2002), Career Development For Meaningful Live Work, http://ericacve.org.

Siagian, Sondang P, (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Werther, Jr., William B., (1996), *Human Resources and Personnel Management*, USA: Irwin McGraw Hill.