



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan  
Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (*Competency  
Based Human Resource Management*) di Komisi  
Pemberantasan Korupsi (KPK)**

TESIS

**Nama: Vina G. Pendit  
NIM: 0906655622**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA**

**Jakarta, Juni 2012**

## ABSTRAK

Nama : Vina G. Pendit  
 Program Studi : Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
 Universitas Indonesia  
 Judul : “Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (*Competency Based Human Resource Management*) di Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)”

Tesis menjelaskan asumsi peran Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam proses pembangunan profesionalisme pegawai lembaga publik (lembaga pemberantasan anti korupsi), yang membutuhkan ketersediaan pegawai yang profesional, berintegritas dan memiliki kompetensi yang diperlukan, sebagai faktor kunci keberhasilan kinerja organisasi. Unit analisis penelitian adalah organisasi KPK yang sistem pengelolaan SDM-nya diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 63 tahun 2005. Tujuan penelitian adalah mengetahui dan mampu menjelaskan proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK sekaligus memahami dan mampu menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Penelitian mengacu pada paradigma *postpositivism* dengan menggunakan pendekatan dan desain kualitatif. Melalui paradigma *post-positivism* dapat mengkaji variabel dan hubungan antar variabel melalui pendekatan metode *grounded theory* melalui proses konfirmasi, validasi dan falsifikasi hipotesis model penelitian. KPK telah memiliki kerangka konseptual dalam penyusunan kamus kompetensi yang kemudian menjadi basis bagi pengelolaan SDM, mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen-seleksi, manajemen kinerja dan kompensasi. Sedangkan pilar pengelolaan SDM yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi terjadi pada pelatihan dan pengembangan, manajemen karir, dan *talent segmentation*. KPK telah melakukan upaya untuk memastikan terlaksananya konsep CBHRM, melalui serangkaian kegiatan yang disingkat “CASAM”, yaitu: a) *Communication*, b) *Accountability*, c) *Skill*, d) *Alignment*, dan e) *Measurement*. Dari kelima hal tersebut, kegiatan yang sudah dilaksanakan adalah kegiatan komunikasi, *accountability*, dan *measurement*. Sedangkan kegiatan membangun *skill* dan *alignment CBHRM* belum dilaksanakan. Perbaikan Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi di KPK mencakup penyusunan Cetak Biru Pengembangan SDM di KPK yang dapat mencerminkan kebutuhan organisasi, kepentingan pegawai, dan stakeholder. Juga perbaikan PP No. 63 Tahun 2005 tentang Sistem Manajemen SDM KPK agar pengelolaan SDM berbasis kompetensi dapat dijalankan dengan maksimal.

**Kata kunci (*key words*):** Pengelolaan SDM, *CBHRM* Sektor Publik, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)

Universitas Indonesia

## ABSTRACT

Name : Vina G. Pendit  
Study Program : Administrative Science, Faculty of Social and Politics Science,  
University of Indonesia  
Title : “Several Aspects that Affect of Competency-Based Human  
Resource Management Practices at the Corruption Eradication  
Commission (KPK)”

The thesis describes the assumption of the role Competency-Based Human Resource Management (CBHRM) in the process of developing professional and competent employee of public institutions, particularly in the Corruption Eradication Agency (the Commission), which requires professional, integrity and competence personnel, as the key success factors of organizational performance. The unit of analysis is the Human Resources Management System of Indonesia Corruption Eradication Commission as stipulated in Government Regulation no. 63 of 2005. The research objective is to understand and be able to explain the process of competency-based HR management in the Commission as well as identify factors that affect the competency-based human resource management at the Commission. This study used a qualitative approach and refers to the postpositivism paradigm that examine variables and relationships between variables through the grounded theory approach, using the process of confirmation, validation and falsification of the research hypothesis models

The Commission already has the conceptual framework for developing the competency dictionary which reflect it's vision, mission, strategic priorities and values. The competencies is then used as basis for HR planning, recruitment and selection, performance management and compensation. The other HR subsystem that has not been using the competencies as the basis are learning and development, career management and talent segmentation. The Commission has made efforts to ensure the implementation of the concept, through a series of activities that are abbreviated as "CASAM", namely: a) Communication, b) Accountability, c) Skill, d) Alignment, and e) Measurement. Among those five activities the Commission has implement communication, accountability and measurement. However the Commission has not implement the skill and alignment thoroughly. CBHRM improvement in the Commission includes a number of programs and activities: developing HR blueprint that reflect the current and future needs of the Commission, the employees and the stakeholders. Improvement in the Government Regulation No. 63 of 2005 regarding HR Management System of the Commission for the realization of competency based human resource management system.

**Key words:** Human Resource Management, Public Sector CBHRM, KPK

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSEMBAHAN	
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	
LEMBAR PENGESAHAN	
KATA PENGANTAR	
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	
ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
<b>I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Pokok Permasalahan .....	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	12
1.4. Ruang Lingkup Penelitian.....	12
1.5. Keterbatasan Penelitian.....	13
1.6. Manfaat Penelitian.....	14
1.7. Sistematika Penulisan.....	14
<b>II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>16</b>
2.1. Teori Reformasi Administrasi.....	16
2.1.1. Pengertian Reformasi Administrasi Publik.....	16
2.1.2. Dimensi Reformasi Administrasi.....	19
2.2. Peran Manajemen SDM dalam Reformasi Administrasi .....	22
2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia ( <i>Human Resource</i> ) Organisasi Publik.....	28
2.3.1. Pergeseran Peran Manajemen SDM.....	28
2.3.2. Konsep Manajemen SDM Berbasis Kompetensi.....	33
2.3.2.1. Arti Penting SDM Berbasis Kompetensi.....	33
2.3.2.2. Penerapan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi.....	39
2.3.2.3. Mekanisme Manajemen SDM Berbasis Kompetensi.....	44
2.3.2.4. Penerapan Kompetensi dalam Sistem CBHRM.....	48
2.3.2.4.1. Pelatihan untuk Penyusunan dan Evaluasi Kompetensi.....	48
2.3.2.4.2. Kompetensi dalam Proses	

	Rekrutmen dan Seleksi.....	49
	2.3.2.4.3. Kompetensi dalam Proses Manajemen Kinerja .....	51
	2.3.2.4.4. Kompetensi dalam Proses Penerapan Kompensasi.....	52
	2.3.2.4.5. Kompetensi dalam Proses Manajemen Karir dan Suksesi.....	54
	2.3.2.4.6. Kompetensi dalam Proses dalam Proses Pelatihan dan Pengembangan .....	55
	2.3.2.5. Penerapan Kompetensi dalam Sistem Pengelolaan SDM yang Terintegrasi .....	56
	2.3.2.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penerapan CBHRM.....	61
	2.4. Model Penelitian.....	67
<b>III</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>69</b>
	3.1. Paradigma Penelitian.....	69
	3.2. Desain Penelitian.....	70
	3.2.1. Jenis Penelitian .....	70
	3.2.2. Proses Penelitian.....	71
	3.2.2.1. Lokasi Penelitian.....	71
	3.2.2.1. Informan Penelitian dan Teknik Penentuan Informan.....	71
	3.2.3. Teknik Pengumpulan Data.....	73
	3.2.4. Teknik Analisis Data.....	75
	3.2.4.1. Sumber Data.....	75
	3.2.4.2. Analisis Data.....	75
	3.2.4.3. Pengujian Keabsahan Data.....	76
<b>IV</b>	<b>KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI (KPK) .....</b>	<b>78</b>
	4.1. Tinjauan Historis Praktik Korupsi di Indonesia.....	78
	4.2. Landasan Hukum Agenda Pemberantasan Korupsi di Indonesia .....	81
	4.3. Profil Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) .....	83
	4.4. Sistem Pengelolaan SDM di KPK.....	86
	4.5. Profil Pegawai KPK.....	92
<b>V</b>	<b>HASIL DAN ANALISA.....</b>	<b>96</b>
	5.1. Deskripsi Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi .....	97
	5.2. Implementasi Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi di KPK	110
	5.2.1. Sistem Perencanaan SDM.....	110
	5.2.1.1. Sistem dan Mekanisme.....	110
	5.2.1.2. Hambatan dan Tantangan.....	116

5.2.2. Rekrutmen dan Seleksi.....	120
5.2.2.1. Sistem dan Mekanisme .....	120
5.2.2.2. Hambatan dan Tantangan.....	125
5.2.3. Pelatihan dan Pengembangan.....	127
5.2.3.1. Sistem dan Mekanisme .....	127
5.2.3.2. Hambatan dan Tantangan.....	133
5.2.4. Manajemen Kinerja.....	136
5.2.4.1. Sistem dan Mekanisme .....	136
5.2.4.2. Hambatan dan Tantangan.....	143
5.2.5. Management Karier .....	145
5.2.5.1. Sistem dan Mekanisme .....	145
5.2.5.2. Hambatan dan Tantangan.....	146
5.2.6. Sistem Kompensasi dan Remunerasi.....	148
5.2.6.1. Sistem dan Mekanisme .....	148
5.2.6.2. Hambatan dan Tantangan.....	153
5.2.7. Administrasi Kepegawaian.....	154
5.2.7.1. Sistem dan Mekanisme Manajemen SDM Berbasis IT.....	154
5.2.7.2. Sistem dan Mekanisme Hubungan Kepegawaian.....	156
5.2.7.3. Hambatan dan Tantangan.....	157
5.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi di KPK.....	158
5.3.1. Aspek Regulasi yang Membatasi Masa kerja Pegawai KPK .....	158
5.3.2. Aspek Pembangunan Model dan Profil Kompetensi KPK.....	160
5.3.2.1. Aspek Komunikasi ( <i>Communication</i> ) .....	161
5.3.2.2. Aspek <i>Accountability</i> .....	164
5.3.2.3. Aspek Skill .....	165
5.3.2.4. Aspek <i>Alignment</i> .....	167
5.3.2.5. Aspek <i>Mesurement</i> .....	170
5.4. Langkah-langkah Perbaikan Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi di KPK.....	173
5.4.1. Arti Strategis Cetak Biru Pengelolaan CBHRM di KPK.....	173
5.4.2. Perbaikan Implementasi Model Kompetensi di KPK.....	177
5.4.2.1. Proses Rekrutmen dan Seleksi.....	177
5.4.2.2. Proses Pengembangan (Pelatihan dan Pendidikan) Pegawai .....	178
5.4.2.3. Peningkatan Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi.....	180
5.4.2.4. Pembentukan Konektivitas melalui Integrasi Proses CBHRM.....	182

5.4.2.5. Faktor Kepemimpinan.....	183
<b>VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>187</b>
6.1. Kesimpulan.....	187
6.2. Saran.....	189
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>192</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
LAMPIRAN 1.....	198
LAMPIRAN 2.....	204
LAMPIRAN 3.....	218
LAMPIRAN 4.....	223
LAMPIRAN 5.....	250
LAMPIRAN 6.....	259
LAMPIRAN 7.....	274
LAMPIRAN 8.....	293
LAMPIRAN 9.....	294
LAMPIRAN 10.....	295
LAMPIRAN 11.....	296
LAMPIRAN 12.....	297
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	<b>298</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pemberantasan korupsi terus menjadi agenda yang belum tuntas diatasi di Indonesia hingga sekarang. Proses penegakan hukum terhadap pelaku Tindak Pidana Korupsi (TPK) tetap harus dilakukan secara optimal, intensif, efektif, profesional, dan berkesinambungan. Namun masyarakat justru mempertanyakan kinerja dan integritas aparat penegak hukum dalam pemberantasan korupsi, yang tampak dari sejumlah kasus penyalahgunaan kewenangan, antara lain kasus mafia peradilan atau pelanggaran hukum dalam pembelanjaan dana APBN dan APBD di kalangan birokrasi. Praktik korupsi bahkan telah menjerat pelaku penegak hukum itu sendiri. Fakrulloh (2005) menjelaskan, problem-problem hukum yang akan selalu menonjol adalah problem “*law in action*” bukan pada “*law in the books.*”<sup>1</sup>

Berbagai perangkat hukum dikeluarkan untuk mendukung gerakan pemberantasan korupsi, salah satunya adalah mendirikan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) - sebuah lembaga independen yang dibentuk berdasarkan Undang-undang No. 30 tahun 2002.<sup>2</sup> KPK diharapkan sebagai katalisator untuk menghasilkan

---

<sup>1</sup>Kegagalan lembaga-lembaga penegak hukum, baik di Kepolisian, Kejaksaan, dan Peradilan dalam mewujudkan keadilan telah mendorong meningkatnya ketidakpercayaan masyarakat terhadap pranata hukum dan lembaga-lembaga hukum. Hampir setiap saat dapat ditemukan berita, informasi, laporan atau ulasan yang berhubungan dengan ketidakpantasan perilaku lembaga-lembaga hukum tersebut. Salah satu permasalahan yang perlu mendapat perhatian adalah merosotnya rasa hormat masyarakat terhadap wibawa hukum akibat perilaku menyimpang, utamanya berkaitan dengan praktik korupsi. (Zudan Arif Fakrulloh, 2005, Penegakan Hukum sebagai Peluang Menciptakan Keadilan, *Jurisprudence*, Vol. 2, No. 1, Maret 2005, p.23) .

<sup>2</sup> Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) adalah lembaga negara yang dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya bersifat independen dan bebas dari pengaruh kekuasaan manapun (Pasal 3 UU



kerjasama yang baik dengan aparat penegak hukum lainnya sehingga menghasilkan gerakan pemberantasan korupsi yang masif, dinamis, dan harmonis. Namun, berdasarkan kajian Transparansi Internasional, nilai indeks persepsi praktik korupsi di Indonesia justru semakin merosot dari tahun ke tahun.

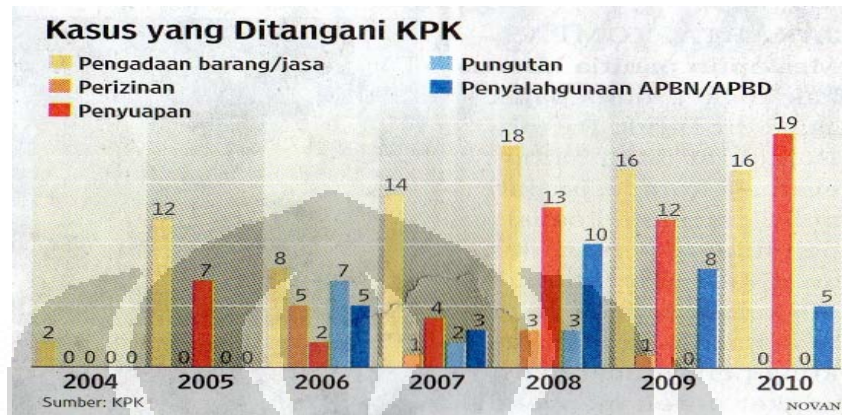
Praktik TPK semakin meluas. Jumlah TPK yang ditangani KPK meningkat dari tahun ke tahun, baik dari jumlah kasus yang terjadi maupun jumlah kerugian keuangan negara (Lihat Gambar 1.1). Kualitas tindak pidana korupsi yang dilakukan juga semakin sistematis dengan lingkup memasuki seluruh aspek kehidupan masyarakat.<sup>3</sup> Meluasnya praktik korupsi di Indonesia membuat peringkat korupsi Indonesia tidak berubah. Untuk kurun waktu 2003 – 2010, angka Indeks Persepsi Korupsi Indonesia (berdasarkan kajian Transparansi Internasional) cenderung stagnan di atas posisi ke-110 dari 178 negara. Indeks terburuk tercatat pada angka 143 (2007). Kondisi ini memprihatinkan sebab nilai terbaik Indeks Persepsi Korupsi Indonesia pernah berada pada angka 85 (2000), setelah itu nilainya terus merosot menjadi 88 (2001) dan 96 (2002) (Lihat Gambar 1.2).

---

No.30/2002), terdiri atas Pimpinan KPK (lima orang), Tim Penasehat (empat orang) dan Pegawai KPK sebagai pelaksana tugas. (<http://www.kpk.go.id>, 10 Juli 2011).

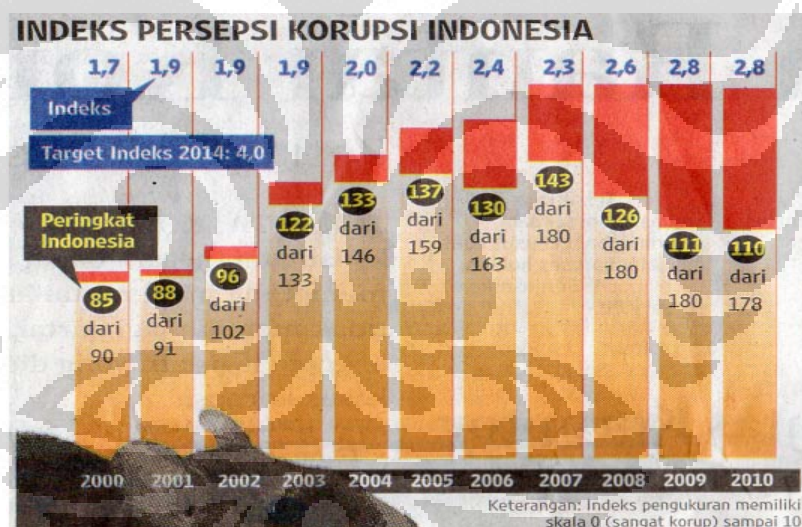
<sup>3</sup>Survei nasional yang dilaksanakan oleh *Partnership for Governance Reform in Indonesia* (2001) menyajikan informasi persepsi 2.300 rumah tangga, pejabat publik dan pengusaha. Hasil survei mengungkapkan bahwa 75% responden berpendapat bahwa korupsi sangat lazim di sektor publik; 65% rumah tangga melaporkan telah mengalami secara langsung, dan 70 % responden melihat korupsi sebagai “penyakit yang harus diberantas”. Survei juga mengungkapkan tingkat kemarahan publik dan kemauan terhadap korupsi, sebanyak 80% responden menghendaki agar pejabat-pejabat yang korup dipenjarakan dan disita kekayaannya. Sebagian kecil responden menghendaki pejabat tersebut dipermalukan di depan umum. Nyaris tidak ada dukungan untuk memberikan amnesti atau tumpangan bagi pelaku korupsi di masa lalu (Zudan Arif Fakrulloh, 2005, Penegakan Hukum sebagai Peluang Menciptakan Keadilan, *Jurisprudence*, Vol. 2, No. 1, Maret 2005, p.27) .

Gambar . 1.1. Kasus-kasus yang Ditangani KPK



Sumber: Transparansi Internasional (2011)<sup>4</sup>

Gambar 1.2. Indeks Persepsi Korupsi Indonesia



Keterangan: Indeks pengukuran memiliki skala 0 (sangat korup) sampai 10 (sangat bersih).

Sumber: Transparansi Internasional (2011)<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Kompas, 2011, *Perilaku Harus Diubah. Bank Dunia Temukan Korupsi Dilakukan Pejabat Pusat dan Daerah*, Seminar Korupsi dan Kemiskinan, 23 Februari 2011

<sup>5</sup> Kompas, 2011, *"Korupsi yang Memiskinkan,"* Benang merah seminar nasional yang diselenggarakan harian Kompas di Jakarta, 21 Februari 2011.

Memperhatikan fenomena buruknya Indeks Persepsi Korupsi di Indonesia, menyebabkan berbagai tekanan diarahkan ke KPK. Lembaga ini dianggap belum bekerja dengan baik kendati usianya telah mencapai hampir satu dasawarsa. Bahkan ada suara-suara keras untuk membubarkan institusi ini dari sebagian kalangan di DPR.<sup>6</sup> Beberapa kasus terakhir membuat sorotan akan profesionalitas pegawai KPK semakin tajam, antara lain terungkapnya hubungan khusus antara penyidik KPK dengan salah seorang tersangka kasus korupsi<sup>7</sup> atau dikembalikannya sejumlah penyidik KPK karena adanya perbedaan pandangan dengan pimpinan KPK dalam strategi penanganan kasus korupsi tertentu.<sup>8</sup> Untuk menjawab skeptisme dan kritik sejumlah kalangan, KPK diharapkan mampu meningkatkan profesionalitas dan integritas pimpinan dan pegawai di tiap level organisasi.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup>Tajuk “Suara Merdeka”: “.....suara miring tentang Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mengemuka dari gedung wakil rakyat di Senayan. Fahri Hamzah, anggota DPR dari FPKS menyuarakan keinginan pembubaran lembaga antikorupsi itu. Beberapa waktu lalu Ketua DPR Marzuki Alie juga pernah mengetengahkan gagasan serupa. Gaduh pemanggilan anggota Badan Anggaran DPR seputar mekanisme penganggaran karena dugaan korupsi di sejumlah kementerian pun akhirnya mengeskalasi panasnya interaksi yang memang sudah bermasalah.....” (Suara Merdeka, 2011, *Tajuk Rencana. Tekanan Bertubi-tubi terhadap KPK*, <http://suamerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2011/10/05/161554/Tekanan-Bertubi-tubi-terhadap-KPK>, 05 Oktober 2011).

Kritik semakin kencang diarahkan ke KPK menyusul pembebasan 40 terdakwa kasus korupsi oleh Pengadilan Tipikor di sejumlah daerah yang belum genap berusia satu tahun. Selama Pengadilan Tipikor di Jakarta berdiri sejak 2004 hingga 2009, belum pernah satu pun terdakwa kasus korupsi divonis bebas. Tidak kurang dari 120 terdakwa korupsi yang diproses oleh Pengadilan Tipikor, semuanya dinyatakan bersalah dan dihukum penjara. Namun, dari catatan *Indonesia Corruption Watch* (ICW), sebanyak 40 terdakwa perkara korupsi telah dibebaskan oleh Pengadilan Tipikor di daerah dalam kurun dua tahun terakhir. Fenomena ini menimbulkan kekusaran banyak pihak. Selain caci maki, muncul wacana antara lain agar Pengadilan Tipikor dibekukan, dikembalikan ke Pengadilan Tipikor di Jakarta bahkan ada gagasan dibubarkan. (Tribunnews.com, *120 Dihukum Pengadilan Tipikor Jakarta, 40 Bebas di Daerah*, <http://www.tribunnews.com/2011/11/10/120-dihukum-pengadilan-tipikor-jakarta-40-bebas-di-daerah>).

<sup>7</sup>Detik.com, 2012, *KPK Jamin Brotoseno Tak Usik Kasus Angelina Sondakh*, <http://news.detik.com/read/2012/02/03/163436/1833738/10/kpk-jamin-brotoseno-tak-usik-kasus-angelina-sondakh?nd992203605>.

<sup>8</sup>Merdeka Online, 2012, *KPK akui penyidik protes Abraham Samad*, <http://www.merdeka.com/peristiwa/kpk-akui-penyidik-protes-abraham-samad.html>. Rabu, 14 Maret 2012 23:44:10.

<sup>9</sup>Quah (2007:73) menjelaskan, paling tidak ada enam prasyarat yang harus dipenuhi jika sebuah lembaga anti-korupsi seperti KPK dapat berhasil menjalankan peran dan fungsinya dengan

Fakrulloh (2005:28) menguraikan, beberapa penyebab TPK di lembaga publik Indonesia, termasuk lembaga penegak hukum antara lain disebabkan gaji pegawai yang rendah, rendahnya moral perorangan, serta tidak adanya sistem pengendali dan akuntabilitas. Namun analisis data yang cermat juga menunjukkan bahwa empat variabel tersebut berkorelasi dengan kualitas manajemen organisasi bermutu tinggi, ada tidaknya nilai-nilai organisasi yang anti korupsi, manajemen kepegawaian bermutu tinggi, dan manajemen pengadaan barang bermutu tinggi.<sup>10</sup>

Harapan dan tekanan masyarakat yang semakin tinggi menuntut KPK memperbaiki sistem pengelolaan organisasi untuk menghasilkan kinerja berkualitas tinggi, antara lain membuat mekanisme kerja lebih efektif dan efisien dalam lingkungan sumber daya yang terbatas sekaligus meminimalkan kelalaian dan penyalahgunaan dalam proses penegakan kasus korupsi. Untuk itu KPK harus didukung Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional, kredibel dan berintegritas agar dapat menjalankan tugas dan fungsi masing-masing.

Arti strategis SDM yang profesional bagi lembaga pemberantasan korupsi juga dirasakan lembaga serupa KPK di luar negeri. Man-wai (2009) yang meneliti *Independent Commission Against Corruption (ICAC)* Hong Kong menjelaskan,

---

baik, yaitu: (1) Lembaga tersebut harus bisa membuktikan bebas dari korupsi; (2) Harus independen dari polisi dan dari kontrol politik; (3) Harus didukung aspek legal atau Undang-undang anti korupsi yang komprehensif; (4) Harus didukung staf dan dana yang memadai; (5) Harus bekerja tidak memihak dalam penegakan hukum anti-korupsi, dan (6) Adanya dukungan dan komitmen pemerintah untuk memberantas korupsi di negara mereka.

Efektivitas lembaga Anti Korupsi di Hong Kong dan Singapura lebih baik daripada lembaga sejenis di Korea Selatan dan Thailand karena kemauan politik pemerintah mereka, yang tercermin dalam penyediaan staf dan anggaran yang memadai. Walaupun pemerintah memberikan dana dan staf yang cukup, mereka tidak bisa campur tangan dalam operasi sehari-hari lembaga, dan yang paling penting dari semua, dengan menolak godaan sebagai agen dan senjata politik melawan kritik atau lawan pemerintah yang berkuasa. Jika ada kemauan politik, lembaga anti-korupsi dapat menjadi aset dan senjata ampuh melawan para koruptor baik dari kalangan politisi, pegawai negeri, dan orang-orang bisnis. Di sisi lain, jika tidak ada kemauan politik, kekuasaan luas untuk menjalankan pemberantasan anti korupsi tidak akan efektif. (Jon S.T. Quah, 2007, *Anti-Corruption Agencies in Four Asian Countries: A Comparative Analysis*, *International Public Management Review*, Electronic Journal at <http://www.ipmr.net>, Volume 8 Issue 2,p.26).

<sup>10</sup> Zudan Arif Fakrulloh, 2005, Penegakan Hukum sebagai Peluang Menciptakan Keadilan, *Jurisprudence*, Vol. 2, No. 1, Maret 2005, p.28.

memerangi korupsi adalah tugas yang sangat sulit, karena menghadapi orang-orang yang sangat cerdas, berpengetahuan, atau memiliki kekuatan, status, dan dukungan sosial politik yang kuat. Kondisi inilah yang mendorong lembaga anti korupsi harus didukung SDM yang sangat profesional. ICAC memastikan didukung staf profesional agar dapat memikul tanggung jawab yang beragam. Departemen Operasi memiliki peneliti profesional, ahli intelijen, ahli komputer, akuntan forensik dan ahli hukum. Sementara Departemen Pencegahan Korupsi memiliki ahli teknis dan manajemen, serta mampu menjalin kerjasama bersama Departemen Hubungan Masyarakat, untuk bersama-sama merancang dan melaksanakan pendidikan tentang korupsi, etika, dan sosialisasi program. Selain profesionalisme, setiap staf ICAC diharapkan menegakkan integritas dan memiliki semangat dan rasa misi dalam menjalankan tugasnya.<sup>11</sup>

Quah (2007) juga mengakui pentingnya lembaga anti korupsi memiliki staf profesional selain harus didukung pendanaan yang memadai. Oleh karena itu, Pemerintah yang berkuasa harus menunjukkan kemauan politik dan dukungan dengan menyediakan personil yang dibutuhkan dan kebutuhan anggaran yang diperlukan.<sup>12</sup> Mengacu pada kajian penelitian lembaga anti korupsi di Thailand, *the National Counter Corruption Commission (NCCC)* pada 2001, Borwornsak menjelaskan:<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup>Tony Kwok Man-wai, 2009, *National Anti-Corruption Strategy: The Role of Government Ministries*, Adjunct Professor & Honorary Course Director, Postgraduate Certificate in Corruption Studies, Hong Kong University SPACE and Former Deputy Commissioner and Head of Operations, Independent Commission Against Corruption (ICAC), Hong Kong, Resource Material Series No. 79, The 11th International Training Course on the Criminal Justice Response to Corruption Visiting Experts' Papers, p. hal. 134 – ha;l 137.

<sup>12</sup> Jon S.T. Quah, (2007), *Anti-Corruption Agencies in Four Asian Countries: A Comparative Analysis*, *International Public Management Review, Electronic Journal at <http://www.ipmr.net>*, Volume 8 Issue 2, p. 87.

<sup>13</sup> *Ibid.*

“... Without adequate funding for new staff and an appropriate pay scale, it is difficult to imagine how the NCCC is to operate effectively. If the situation is not improved the NCCC risks being labeled a “paper tiger”—an appellation often assigned to the CCMC [or CCC]. In such a case the blame rests squarely on the shoulders of the government.”

Dalam konteks lebih luas, para ahli administrasi publik sepakat, fokus perbaikan kinerja lembaga publik dapat dicapai melalui pengembangan sistem yang dapat menjamin dihasilkannya SDM yang kompeten. Rusaw (2009) menjelaskan, pengembangan SDM adalah pusat dari reformasi organisasi sebab tanpa SDM yang kreatif, memiliki keahlian dan ketrampilan, pengalaman berbasis pengetahuan, dan komitmen profesional terhadap perubahan, perbaikan organisasi tidak dapat berhasil.<sup>14</sup> Kamoche (1992) menguraikan dalam beberapa tahun terakhir, fokus perbaikan pengelolaan SDM di Afrika dipusatkan pada proses seleksi, pelatihan dan penilaian kinerja.<sup>15</sup> So-ying (2010)<sup>16</sup> yang mengkaji mekanisme pembangunan profesionalisme di lembaga Bea Cukai di Hongkong juga menilai pentingnya pembenahan SDM, mulai dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kebijakan penempatan, penilaian kinerja dan promosi, sampai mekanisme pemberian imbalan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).

Hasil studi LBA Consulting Group<sup>17</sup> menunjukkan, ada enam kondisi pengelolaan SDM yang turut mempengaruhi seberapa jauh sebuah organisasi dapat

---

<sup>14</sup>Carol Rusaw, 2009, *Professionalism under the "Performance-Based Pay" Reform: A Critical Assessment and Alternative Development Model*, *Public Personnel Management* 38. 4 (Winter 2009), p. 35.

<sup>15</sup> Ken Kamoche, 1997, *Competence-creation in the African Public Sector*, *The International Journal of Public Sector Management*, (1997), p. 268-278.

<sup>16</sup>Tam So-ying, 2010, *Professionalism – a Tool for Quality Work in Disciplinary Forces*. Postgraduate Thesis: *Professionalism: a Tool for Quality Work in Disciplinary Forces*. University of Hong Kong: Hong Kong, p.1-3.

<sup>17</sup>Lance A. Berger, 2004, *Creating a Talent Management System for Organizational excellence: Connecting the Dots*. Dalam. Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, 2004, *The Talent*

bertahan dan sukses, yaitu: budaya yang berorientasi pada kinerja; rendahnya tingkat keluar-masuk karyawan (terutama pada jabatan-jabatan inti); tingginya tingkat kepuasan karyawan; adanya kader-kader yang berkualitas untuk mengisi posisi yang kosong; investasi organisasi yang efektif dalam pemberian kompensasi dan pengembangan karyawan; dan penggunaan kompetensi organisasi (yang merupakan kunci sukses di organisasi tersebut) sebagai dasar dalam melakukan proses seleksi dan proses penilaian kinerja. Organisasi yang sukses berhasil mengelola keenam aspek SDM tersebut, sementara organisasi yang gagal umumnya menggunakan cara-cara pengelolaan SDM yang tradisional.

Berdasarkan penelitian Vermeeren, Kuipers, dan Steijn (2009) yang mengkaji pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap kinerja pemerintah kota di 35 kota berbeda di Belanda menunjukkan dua hal penting. Pertama, dalam organisasi yang lebih berorientasi kinerja karyawan, maka lembaga tersebut memiliki sistem pengelolaan SDM yang dapat mendorong pegawai memiliki sikap dan perilaku yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka. Kedua, organisasi yang memiliki karyawan yang mampu menunjukkan sikap dan perilaku yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka, maka akan mencapai kinerja pelayanan organisasi publik yang lebih baik.

Tercapainya peningkatan fungsi organisasi publik, dengan demikian dapat dicapai ketika para manajer dan atasan harus menyadari pentingnya keberadaan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skills*) dan kemampuan (*abilities*) yang dimiliki oleh setiap pegawai.<sup>18</sup> Potensi tersebut dapat diwujudkan ketika organisasi memiliki sistem untuk mengembangkan sejumlah keahlian terkait dengan tujuan-tujuan strategis organisasi. Proses mengumpulkan pengetahuan-pengetahuan yang penting bagi organisasi, disebut juga pengelolaan kompetensi (*competence*

---

Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People. Mc Graw Hill:London.

<sup>18</sup> Kamoche, 1997,

*management*),<sup>19</sup> menyangkut proses pengidentifikasian bisnis utama (*core business*) organisasi, aktifitas-aktifitas produksi, dan implikasi sumber daya yang diperlukan; sehingga memerlukan upaya pengembangan sejumlah ketrampilan guna menjamin tercapainya tujuan dan sasaran organisasi.<sup>20</sup>

Perspektif kompetensi merupakan perluasan pendekatan pengelolaan sumberdaya, dimana organisasi harus memperlakukan sumber daya internalnya sebagai sumber daya yang bernilai strategis. Kompetensi disini mengacu pada ketrampilan dan keahlian yang dimiliki Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi (Barney 1991; Grant 1991; Kamoche 1996 dalam Kamoche 1997). Manajemen berbasis kompetensi dapat mengidentifikasi kompetensi pegawai yang memiliki potensi kinerja tinggi dibandingkan dengan rata-rata pegawai di dalam suatu organisasi, yang dijadikan dasar untuk proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penghargaan dan aspek lain dari manajemen pegawai.

Perbedaan utama antara pendekatan kompetensi dan tradisional dalam mengelola SDM, adalah berkaitan dengan muatan kompetensi berdasarkan karakteristik perilaku staf, pada proses *input* sampai *output* termasuk ketika menilai kinerja pegawai. Pendekatan kompetensi konsisten dalam mengidentifikasi dan mengukur kualitas orang di semua tahapan siklus kerja; juga mampu mengidentifikasi keterampilan, motif, karakteristik kepribadian dan atribut lainnya yang mempengaruhi kualitas sehingga dapat membedakan antara kinerja buruk, rata-rata dan superior.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup>Menurut Boyatzis (1982) definisi dari kompetensi adalah: karakteristik dasar individu (*underlying characteristic*) yang terkait dengan kesuksesan kinerja organisasi. Kaitan antara karakteristik individu dengan kinerja tergambar dalam dimensi perilaku individu dimana perilaku merupakan hal yang dapat diobservasi. Pandangan ini menyebabkan munculnya usaha untuk menyusun profil perilaku-perilaku yang dibutuhkan individu untuk dapat sukses/ berhasil melaksanakan tugas atau pekerjaan (Kanungo dan Misra, 1992). (Kamoche 1997).

<sup>20</sup> Kamoche, 1997.

<sup>21</sup>Sylvia, Horton., 2000, Competency management in the British civil service, *The International Journal of Public Sector Management*, (2000): 354-368.



Sejumlah penelitian menunjukkan pengaruh positif manajemen berbasis kompetensi terhadap kinerja organisasi publik. Mewton, Ware, dan Grantham (2005) dalam Folkers (2008) menjelaskan pentingnya kompetensi sebagai dasar seleksi dan penempatan pegawai organisasi, dalam kerangka mendukung proses manajemen perencanaan suksesi kepemimpinan organisasi publik. Penerapan manajemen berbasis kompetensi telah diimplementasikan di sejumlah organisasi pemerintahan di Amerika Serikat, antara lain di EEOC (*the Equal Employment Opportunity Commission*). Di sektor publik tersebut, pendekatan pengelolaan pilar-pilar subsistem SDM diintegrasikan dengan pengukuran kompetensi (seperti untuk proses seleksi, promosi, dan kajian perilaku individu yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi) (Byham, 2004).

Di Georgia, meliputi perencanaan tenaga kerja sebagai modul perencanaan strategis tahunan dan proses penganggaran. Maryland dan Arizona fokus pada pelatihan sebagai sarana menangani masalah kebutuhan tenaga kerja di masa depan.<sup>22</sup> Kemampuan untuk mengatasi perencanaan suksesi, perencanaan tenaga kerja, dan isu-isu pengelolaan pegawai bertalenta dapat dimodelkan pada upaya pengelolaan SDM berbasis kompetensi yang telah dilaksanakan di sektor swasta, dan telah terbukti berhasil. Model ini, diusulkan sebagai sistem manajemen modal manusia, menggabungkan berbagai karakteristik untuk memastikan aset manusia berada pada tempat dan fungsi manajemen pemerintahan kritis dengan tepat.<sup>23</sup>

Sistem pengelolaan SDM di KPK telah diatur melalui PP No. 63 tahun 2005. Dalam PP tersebut dinyatakan bahwa Sistem Manajemen SDM Komisi adalah sistem

---

<sup>22</sup> Dean R., Folkers., 2008, *Succession Planning and Management in Nebraska State Government: Perceptions, Experiences, and Barriers*, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Doctor of Management in Organization Leadership, University of Phoenix August 2008.

<sup>23</sup> Yvonne J. Kochanowski, 2011, *Human Capital Management in Government: Replacing Government Retirees*, *JHSA SUMMER 2011*, Capella University

yang digunakan untuk mengorganisasikan fungsi-fungsi manajemen SDM berbasis kompetensi dan kinerja guna mendukung pencapaian tujuan Komisi. Kompetensi tersebut mencakup dua hal, yaitu kompetensi jabatan dan kompetensi pegawai. Kompetensi jabatan adalah karakteristik dasar yang disyaratkan untuk mampu melaksanakan jabatan tertentu yang terdiri dari keahlian, pengetahuan, dan perilaku guna mencapai kinerja yang terbaik. Sedangkan Kompetensi pegawai adalah karakteristik dasar dan kemampuan-kemampuan yang unggul dari individu yang terdiri dari keahlian, pengetahuan dan perilaku yang digunakan untuk mencapai kinerja yang terbaik dalam melakukan tugasnya.

## **1.2. Pokok Permasalahan**

Berdasarkan uraian alur pikir yang telah dijelaskan pada bagian latar belakang di atas, dapat disimpulkan bahwa profesionalisme pimpinan dan pegawai KPK sangat menentukan kepercayaan dan kinerja lembaga ini di mata masyarakat. Oleh karena itu, KPK telah menerapkan sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Fokus utama kajian penelitian ini adalah mengkaji proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK yang diharapkan dapat menghasilkan SDM yang kompeten, profesional, dan berintegritas, agar dapat menjalankan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi mereka masing-masing dengan baik dan benar. Penelitian tidak mengukur secara kuantitatif kinerja atau efektifitas kompetensi SDM KPK mengingat adanya keterbatasan penelitian.

Sesuai dengan latar belakang di atas, maka perumusan permasalahan penelitian dapat diuraikan dalam dua pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK?
- 2) Apa faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Mengetahui dan mampu menjelaskan pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK.
- 2) Memahami dan mampu menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK.

### **1.4. Ruang Lingkup Penelitian**

Berdasarkan sasaran strategis yang telah ditentukan, ketersediaan pegawai yang profesional, berintegritas dan memiliki kompetensi yang diperlukan, menjadi faktor kunci keberhasilan kinerja KPK, mengingat banyaknya sasaran strategis yang harus dicapai serta meningkatnya jumlah dan kualitas kasus yang harus ditangani dari tahun ke tahun. Untuk menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik; agar visi, misi, sasaran, dan tujuan KPK dapat terpenuhi, KPK dibagi dalam sejumlah bidang kerja yang harus didukung pegawai yang memiliki kompetensi sesuai di bidangnya masing-masing.

Unit analisis penelitian ini adalah organisasi KPK yang sistem pengelolaan SDM-nya telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 63 tahun 2005 tentang Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Komite Pemberantasan Korupsi. Dalam PP tersebut dinyatakan bahwa Pegawai KPK adalah: Pegawai Tetap, Pegawai Negeri yang dipekerjakan dan Pegawai Tidak Tetap. PP no. 63 tahun 2005 juga menjelaskan sistem pengelolaan SDM di KPK, mencakup: a) perencanaan sumber daya manusia, b) rekrutmen dan seleksi, c) pendidikan dan pelatihan, d) pengembangan sumber daya

manusia, e) manajemen kinerja, f) kompensasi, g) hubungan kepegawaian, h) pemberhentian dan pemutusan hubungan kerja; dan i) audit sumber daya manusia.

Berkaitan dengan model seleksi dan penempatan pegawai, dalam Pedoman Kerja Manajemen Sumber Daya Manusia KPK (2004) disebutkan dengan istilah *secondment*, dimana pegawai KPK berasal dari lembaga lain terkait (Kejaksaan, Kepolisian, dan BPKP) yang diperbantukan di KPK untuk jangka waktu tertentu, yaitu selama empat tahun dengan masa perpanjangan sebanyak maksimal satu kali. Setelah itu, pegawai tersebut dikembalikan kepada institusinya setelah masa penugasannya selesai.

Kajian pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK berdasarkan studi kasus terhadap praktik proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi di lembaga ini, mencakup seluruh pilar proses pengelolaan SDM, yaitu mulai dari proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, pengembangan, pengukuran kinerja, dan sistem kompensasi. Seperti dijelaskan Merriam<sup>24</sup> dan Yin,<sup>25</sup> dengan mengambil jenis penelitian studi kasus (*case study*), peneliti mengeksplorasi fenomena yang terjadi pada objek dan subjek penelitian secara kritis dan mendalam agar dapat menjelaskan secara utuh fenomena yang diteliti dan hubungan-hubungan yang menyertainya. Kendati demikian, proses penelitian dibatasi oleh waktu dan kegiatan yang berkaitan dengan jangka waktu diadakannya penelitian.

### **1.5. Keterbatasan Penelitian**

Analisis dan pembahasan penelitian ini dibatasi pada proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Pembatasan pembahasan tersebut dilakukan mengingat adanya keterbatasan penelitian, yaitu tidak

---

<sup>24</sup> John W. Creswell, *Research Design. Qualitative and Quantitative Approach*, (Sage Publication: London, 1996), p.12.

<sup>25</sup> *Ibid.*

diperolehnya data tentang kompetensi pegawai. Penelitian juga tidak mengukur kinerja pegawai di KPK sehingga tidak dapat ditentukan seberapa efektif pengelolaan SDM berbasis kompetensi yang telah berlangsung di KPK.

### **1.6. Signifikansi Penelitian**

Hasil penelitian ini bermanfaat baik untuk kepentingan akademis maupun praktis, yaitu untuk pembangunan dan pengembangan pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK, berkaitan dengan proses perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, pengembangan, pengukuran manajemen kinerja, dan kompensasi. Hasil penelitian tidak hanya bermanfaat sebagai masukan KPK tetapi dapat diimplementasikan ke lembaga publik lainnya. Manfaat penelitian lebih rinci diuraikan sebagai berikut:

- 1) Mengisi kekosongan penelitian kualitatif di bidang ilmu administrasi publik, yaitu berkaitan dengan aspek proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK,
- 2) Dapat dijadikan dasar pijakan untuk menjelaskan lebih luas dan mendalam untuk mengembangkan formulasi kebijakan pengelolaan SDM berbasis kompetensi pada organisasi publik lainnya.

### **1.7. Sistematika Penulisan**

Tesis disusun dalam enam Bab, dibagi menjadi beberapa Sub-Bab, dimana antar Bab dan atau Sub-Bab lainnya merupakan satu kesatuan dan saling terkait. Bab pertama berupa pendahuluan, menguraikan latar belakang permasalahan, pokok permasalahan penelitian, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab kedua kajian pustaka, menjelaskan kajian kepustakaan yang menjadi landasan teori penelitian tesis. Kerangka konsep dan teori tersebut berguna untuk menyusun kerangka pikir penelitian, metode penelitian, dan pembahasan. Konsep yang dikaji adalah: 1) Teori Reformasi Administrasi dan *Good Governance*, 2) Peran Manajemen SDM dalam Reformasi Administrasi, 3) Teori Manajemen SDM Organisasi Publik, dan 4) Teori Manajemen SDM berbasis kompetensi.

Bab ketiga berisi metode penelitian dan aspek teknik pelaksanaan penelitian, meliputi paradigma penelitian, desain penelitian, metode penelitian, dan proses penelitian. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan paradigma positivisme untuk menggambarkan proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi yang dijalankan di KPK.

Bab keempat, membahas tentang landasan hukum upaya pemberantasan praktik tindak pidana korupsi di Indonesia serta profil organisasi KPK, yaitu tentang gambaran umum tinjauan historis, peran, fungsi, tugas KPK, serta rencana strategi pengembangan KPK dan lain-lain,

Bab Kelima, berisi hasil dan pembahasan, memaparkan dan menganalisis hasil penelitian yang dikaitkan dengan kerangka pemikiran yang telah dibuat pada Bab Kedua. Bab keenam, kesimpulan dan saran, menguraikan sejumlah kesimpulan dan saran. Kesimpulan berupa rumusan ulang dan jawaban singkat atas pokok permasalahan tesis, sedangkan saran merupakan masukan bagi pihak-pihak terkait untuk memperbaiki proses implementasi pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK agar dapat menghasilkan pegawai KPK yang profesional dan berintegritas.

\*\*\*

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Teori Reformasi Administrasi

##### 2.1.1. Pengertian Reformasi Administrasi Publik

Perubahan praktik pengelolaan administrasi publik telah menarik perhatian dan kajian para pakar sejak dekade 1970-an. Leemans mengidentifikasi ada enam alasan yang mendorong perubahan tersebut, yaitu: 1) Perlunya membangun fondasi pemerintahan di negara-negara yang relatif baru merdeka agar terjadi integrasi nasional, 2) Munculnya tuntutan agenda politik baru agar masyarakat dapat menikmati tingkat kehidupan lebih baik, 3) Adanya proses institusionalisasi lembaga politik, 4) Munculnya fenomena profesionalisasi, spesialisasi, dan diferensiasi, 5) Adanya tuntutan perluasan pelayanan pemerintah dari tingkat lokal ke level nasional dan regional, dan 6) Munculnya nilai dan sikap baru (misalnya demokratisasi, partisipasi, dan konfrontasi).<sup>1</sup>

Sejalan dengan tuntutan yang semakin kencang atas pengelolaan *good governance*<sup>2</sup> di tingkat global, di dalam lingkup ilmu administrasi publik juga

---

<sup>1</sup>Ann F. Leemans, *The Management of Change in Government*, (Martinus Nijhoff: The Hague, 1976), p.1 -6.

<sup>2</sup> Perbedaan konsep *government* dan *governance* terletak pada cara pengelolaan urusan suatu bangsa. Konsep *government* berkonotasi peranan pemerintah yang lebih dominan, sedangkan *governance* mengandung makna pendistribusian kekuasaan dalam mengelola sumberdaya dan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat. (John Graham, Bruce Amos, and Tim Plumptre, 2003. Graham, John., Bruce Amos, and Tim Plumptre, (2003), *Principles for Good Governance in the 21<sup>st</sup> Century*, Policy Brief No. 15, August 2003.

Konsep *governance* terkandung unsur demokratis, adil, transparan, kepastian hukum (*rule of law*), partisipasi dan kemitraan (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pasific, 2011, *What is Good Governance?*, <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>, UNESCAP, 24 November 2011).

OECD (2001) menetapkan delapan karakteristik *good governance*: partisipatif, berorientasi konsensus, akuntabel, transparan, responsif, efektif dan efisien, adil dan inklusif; dan mengikuti aturan hukum (Sofian Effendi, 2005). UNDP membagi ke-8 komponen *good governance* (berdasarkan kriteria OECD) menjadi lima prinsip, yaitu: 1) Legitimasi dan suara (partisipasi dan

berkembang paradigma konsep *New Public Management* (NPM). Paradigma tersebut muncul ketika disadari bahwa organisasi publik dinilai tidak produktif, tidak efisien, selalu merugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas, sarang KKN, berbelit-belit dan lain sebagainya. Karakteristik utama NPM adalah perubahan lingkungan birokrasi yang didasarkan pada aturan baku menuju sistem manajemen publik yang lebih fleksibel dan lebih berorientasi pada kepentingan publik.

Menurut Sugiri (2009), dalam konteks ke-Indonesia-an saat ini, implementasi NPM antara lain dikenal dalam istilah Reformasi Birokrasi, yang diarahkan sebagai upaya untuk mencegah dan mempercepat pemberantasan korupsi secara berkelanjutan sekaligus untuk menciptakan tata pemerintahan yang baik (*good governance*); pemerintah yang bersih (*clean government*); dan bebas KKN.<sup>3</sup> Seperti dijelaskan Effendi, konsep reformasi birokrasi sebenarnya merupakan bagian dari konsep reformasi administrasi,<sup>4</sup> yang memiliki pengertian

---

berorientasi pada konsensus), 2) Arahan (visi strategis), 3) Kinerja (Responsivitas, efektifitas, dan efisiensi), 4) Akuntabilitas (akuntabilitas dan transparansi), dan 5) *Fairness* (ekuitas dan *rule of law*) John Graham, Bruce Amos, and Tim Plumptre, 2003.

Ada tiga pilar pokok yang mendukung kemampuan suatu bangsa dalam melaksanakan *good governance*, yakni: pemerintah (*the state*), *civil society* (masyarakat adat, masyarakat madani, dan masyarakat sipil), dan pasar (dunia usaha atau bisnis). Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bertanggung jawab baru tercapai bila dalam penerapan otoritas politik, ekonomi dan administrasi ketiga unsur tersebut memiliki jaringan dan interaksi yang setara dan sinergi. *Good governance* yang sehat juga akan berkembang sehat dibawah kepemimpinan yang berwibawa dan memiliki visi yang jelas (Sofian Effendi, 2005, *Membangun Good Governance: Tugas Kita Bersama*, <http://sofian.staff.ugm.ac.id/artikel/membangun-good-governance.pdf>, Yogyakarta, 26 Desember 2005).

<sup>3</sup>Dani Sugiri, 2009, *Reformasi Birokrasi: Sebuah Catatan Penerapan New Public Management di Indonesia*, <http://bagkeu-bppk.net/content/reformasi-birokrasi-sebuah-catatan-penerapan-new-public-management-di-indonesia>, Submitted by admin on 07/04/2009.

<sup>4</sup> Jika dianalisis lebih dalam, konsep *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) memiliki hubungan erat dengan Reformasi administrasi. Kedua konsep tersebut dapat mendukung tercapainya sistem administrasi publik yang dapat menghasilkan kemakmuran di tengah masyarakat. Caiden mengartikan reformasi administrasi sebagai: "*The artificial inducement of administrative transformation against resistance.*"<sup>4</sup> Berdasarkan definisi tersebut, reformasi administrasi adalah sesuatu yang disengaja, artinya adanya mandat, kehati-hatian, dan perencanaan; bukan sesuatu yang alami dan otomatis. Reformasi administrasi adalah sesuatu yang dibuat (*to induce*) karena melibatkan persuasi, argumentasi dan sanksi. Ada tiga aspek yang dapat dijadikan petunjuk utama sebuah reformasi administrasi, yaitu: 1) adanya tujuan



lebih luas, sebab konsep reformasi birokrasi publik yang hanya mencakup aspek organisasi. Dalam berbagai konteks, reformasi administrasi dikenal dengan istilah penyempurnaan administrasi, perubahan administrasi dan modernisasi administrasi.<sup>5</sup>

Gencarnya tuntutan implementasi *good governance*, mendorong pemerintah di seluruh dunia menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya, utamanya tuntutan untuk mampu menyediakan pegawai publik yang profesional<sup>6</sup> agar dapat mewujudkan agenda tersebut. Masyarakat saat ini menuntut pelayanan yang semakin berkualitas dari lembaga-lembaga publik, sehingga menjadi tantangan lembaga publik untuk dapat memenuhi tekanan yang semakin keras dari publik di tengah keterbatasan sumber daya yang ada. Fenomena ini telah menjadi topik hangat dalam diskusi dan kajian para pakar administrasi publik.<sup>7</sup>

---

pengembangan moral, 2) adanya proses transformasi yang disengaja, dan 3) adanya resistensi administrasi.<sup>4</sup>

Definisi reformasi administrasi Caiden, berguna sebagai acuan untuk melaksanakan strategi reformasi kebijakan publik mulai dari tahapan formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan. Reformasi administrasi pada dasarnya adalah kegiatan perbaikan terus menerus yang memiliki tujuan yang jelas, bukan sekadar upaya pada periode tertentu dan sporadis. Adapun tujuan akhir yang akan dicapai dari reformasi administrasi adalah bagaimana meningkatkan kinerja sektor publik.

<sup>5</sup>Sofian Effendi, *Reformasi Administrasi*, (Ceramah pada *Re-entry Workshop Strategic Management of Local Authorities*, Diselenggarakan oleh Badan Diklat Depdagri), 21 Juli 2000.

<sup>6</sup> Profesionalisme merupakan nilai-nilai pada pelayanan publik. Kernaghan dalam So-ying, (2010) misalnya, membagi nilai-nilai pelayanan publik dalam empat kategori: 1) Etis, 2) Demokratis, 3) Profesional dan 4) Manusiawi. Lebih jauh, ia mengusulkan *sub-values* untuk kategori Profesional mencakup efektivitas, efisiensi, pelayanan, keunggulan, kualitas, inovasi dan kreativitas (Tam, So-ying, 2010, *Professionalism – A Tool for Quality Work in Disciplinary Forces. Postgraduate Thesis. Master of Public Administration University of Hong Kong*, <http://hdl.handle.net/10722/144084>, p.38).

<sup>7</sup> Tam, So-ying, 2010, *Professionalism – A Tool for Quality Work in Disciplinary Forces. Postgraduate Thesis. Master of Public Administration University of Hong Kong*, <http://hdl.handle.net/10722/144084>, p.1-2.

Kemampuan pemerintah untuk menyediakan layanan secara efektif dan efisien pada akhirnya tergantung pegawai yang kompeten.<sup>8</sup> Ketidakmampuan pemerintahan di AS baik pemerintahan federal maupun pemerintahan negara bagian dalam menghadapi tantangan memasuki dekade 1980-an misalnya, antara lain disebabkan karena gagal membangun sebuah *good governance*. Ingraham dan Romzek menjelaskan organisasi publik di AS gagal mendefinisikan sistem dan prosedur yang tepat sehingga gagal didukung oleh pegawai yang berkualitas agar mampu menjalankan pengelolaan pemerintahan dengan benar. Untuk menghasilkan pegawai yang berkualitas maka organisasi publik harus memiliki sistem dan prosedur yang tepat dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai, pemberian kompensasi, mekanisme promosi, dan berbagai upaya untuk dapat mempertahankan pegawai yang berkualitas.<sup>9</sup> Pegawai profesional berkualitas itulah yang dibutuhkan pemerintahan untuk melaksanakan target-target perubahan yang mencakup perubahan struktur, sistem, dan sikap-sikap (*attitude*) lama yang tidak mendukung kemajuan.<sup>10</sup>

### 2.1.2. Dimensi Reformasi Administrasi

Isu reformasi administrasi publik menjadi fenomena yang semakin relevan di hampir seluruh negara-negara di dunia, baik untuk negara maju maupun maupun negara berkembang. Agenda reformasi administrasi telah digunakan sebagai *tool* dan strategi untuk melaksanakan perubahan drastis birokrasi pemerintahan karena dinilai dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi pemerintahan, mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas pelayanan sektor publik. Kebutuhan reformasi administrasi muncul

---

<sup>8</sup> Robert J. Lavigna, Hays, Steven W., 2004 Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices, *Public Personnel Management* 33. 3 (Fall 2004): 237-253.

<sup>9</sup> Patricia W. Ingraham and Barbara S. Romzek, *New Paradigm for Government. Issue for the Changing Public Service*, (San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, 1994), p. 4.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p.11.

sebagai akibat fungsi proses perubahan administrasi yang tidak dapat berjalan dengan benar (*malfunction*). Gerakan reformasi dimulai dari adanya keinginan untuk menghilangkan tantangan yang menghambat proses perubahan atau untuk meningkatkan hasil dari proses perubahan yang telah diputuskan.<sup>11</sup>

Reformasi administrasi memiliki pengertian berbeda tergantung sistem politik yang berlaku di tiap negara. Di negara maju, reformasi administrasi bermakna proses perubahan struktur dan prosedur administrasi dalam pelayanan publik, karena organisasi yang melaksanakan pelayanan publik memiliki batasan yang jelas dengan lingkungan sistem sosial dan politik yang ada. Di negara berkembang, reformasi administrasi mencakup konteks yang lebih luas karena bisa berarti proses modernisasi dan perubahan kemasyarakatan akibat proses transformasi nilai-nilai sosial ekonomi masyarakat.<sup>12</sup> Reformasi administrasi pada dasarnya adalah kegiatan perbaikan terus menerus yang memiliki tujuan yang jelas, bukan sekadar upaya pada periode tertentu dan sporadis. Adapun tujuan akhir yang akan dicapai dari reformasi administrasi adalah bagaimana meningkatkan kinerja sektor publik.<sup>13</sup>

Chau menguraikan reformasi administrasi dilaksanakan melalui tiga proses, yaitu: 1) menganalisis situasi dan sistem administrasi yang sedang berlaku, 2) merumuskan strategi reformasi yang akan ditempuh, dan 3) melaksanakan reformasi administrasi. Ketiga proses reformasi administrasi tersebut diharapkan menghasilkan peningkatan kinerja administrasi publik yang efektif dan efisien, mengurangi kelemahan (antara lain: praktik korupsi, kolusi dan sebagainya),

---

<sup>11</sup> Gerald E. Caiden, *Administrative Reform*, (Allen Lane The Penguin Press: London, 1969), p. 65.

<sup>12</sup>Farazmand, Ali (Eds.), 2002. *Administrative Reform in Developing Nation*. Westport:Connecticut, p.1.

<sup>13</sup>Dao Minh Chau, *Administrative Reform in Vietnam: Need and Strategy*, *Asian Journal of Public Administration*, Vol. 19.No. 2 (December 1997), p. 305.

meningkatkan *accountability* pejabat publik, dan sekaligus meningkatkan keadilan sosial dalam pelayanan publik.<sup>14</sup>

Mengkaji reformasi administrasi dari sudut pandang organisasi<sup>15</sup> artinya proses perubahan administrasi pemerintahan didekati melalui perubahan organisasi untuk disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Instrumen reorganisasi administrasi publik antara lain melalui desentralisasi, privatisasi, atau *contracting out*. Tugas pemerintah lebih diarahkan dalam fungsi kontrol dan koordinasi dibandingkan tugas pengelolaan sehari-hari tugas pelayanan publik.

Dari sudut pandang pembangunan institusi,<sup>16</sup> reformasi administrasi akan terlaksana jika ada proses institusionalisasi antar kelompok penyusun organisasi. Model institusional, menurut Farazmand<sup>17</sup> mencakup sejumlah kelompok berbeda yang bersama-sama melaksanakan perubahan. Konsep ini menekankan gerakan perubahan organisasi melalui perubahan dan modifikasi nilai-nilai internal dan budaya organisasi selain struktur organisasi. Model institusional menekankan pentingnya nilai kolektif, budaya dan struktur agar organisasi dapat beradaptasi dengan kondisi yang dinamis.<sup>18</sup> Chau<sup>19</sup> menekankan perlunya pembangunan instrumen, kerangka hukum, dan peraturan yang diperlukan untuk melaksanakan pemerintahan agar dapat bekerja dengan baik.

Dimensi terakhir kajian administrasi publik menekankan pentingnya sumberdaya manusia (*human resources*)<sup>20</sup> yang memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan motivasi kerja yang tinggi. Untuk meningkatkan *skill* pegawai perlu adanya serangkaian pelatihan untuk meningkatkan kapasitas mereka. Peter

---

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> *Ibid.*, p.311

<sup>16</sup> Dao Minh Chau, p. 312.

<sup>17</sup> Ali Farazmand, 2002, p.5.

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> Dao Minh Chau, p. 312.

<sup>20</sup> *Ibid.*

dalam Farazmand<sup>21</sup> mendekatinya melalui model purposif (*top – down*) yang menekankan pentingnya peran aktor tertentu sebagai pemimpin dalam proses reformasi administrasi sektor publik. Para elit lokal dan individu yang memiliki kekuasaan dan otoritas inilah yang dapat membangun ide untuk mereformasi serta mereorganisasi sektor publik.

## 2.2. Peran Manajemen SDM dalam Reformasi Administrasi

Akibat kekuatan globalisasi, persaingan ekonomi yang melintasi batas negara, gejolak sosial politik, perubahan teknologi, ancaman terorisme, dan pasar tenaga kerja yang cepat berubah; membuat kerja suatu pemerintahan akan semakin berat. So-ying (2010) menjelaskan, masyarakat saat ini menuntut pegawai berkualitas baik yang bekerja di lembaga-lembaga publik. Isu yang muncul selanjutnya dalam konteks administrasi publik adalah bagaimana menghasilkan pegawai berkualitas, yang dapat bekerja efisien, efektif, meminimalkan kelalaian dan sabotase; di tengah keterbatasan SDM yang profesional. Strategi pengelolaan SDM ke depan adalah bagaimana memotivasi pegawai agar dapat mencapai standar yang lebih tinggi untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi, serta bagaimana mempromosikan etika atau kode etika profesional sehingga dapat mendeteksi penyimpangan sedini mungkin.

Keberhasilan pemerintah manapun untuk merespons secara efektif terhadap tantangan ini sebagian besar ditentukan oleh kemampuannya untuk merekrut dan mempertahankan pegawainya yang berbakat. Bangsa yang gagal bersaing dalam ‘perang global’, dikarenakan tidak mampu mendapatkan pegawai berbakat, kemungkinan besar akan mendapatkan konsekuensi mengerikan karena kegagalan mengelola pemerintahan. Sementara negara yang unggul dalam mengembangkan SDM, kemungkinan besar akan berhasil menjawab tantangan globalisasi

---

<sup>21</sup> Ali Farazmand, 2002, p.3.

tersebut.<sup>22</sup> Peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam mengelola SDM menjadi titik fokus tidak hanya di perusahaan swasta tetapi juga di organisasi publik. Meskipun mereka menghadapi tantangan yang berbeda, entitas organisasi publik diminta untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan yang sedang berlangsung.<sup>23</sup>

Reformasi pengelolaan SDM organisasi publik di AS telah mengalami sejarah yang panjang. Dalam 30 tahun terakhir, telah terjadi upaya untuk melakukan reformasi terus menerus di AS sehingga menghasilkan perubahan signifikan dalam pengelolaan fungsi SDM pemerintah federal. Pada masa pemerintahan Jimmy Carter diluncurkan program *Jimmy Carter Civil Servant Reform Act 1978* yang dilanjutkan dengan *Grace Commission's Recommendation* di bawah pemerintahan Ronald Reagan (Levine, 1985; Hansen, 1985 dalam Ban dan Gosset 2010). Kemudian diimplementasikan program *National Performance Review (NPR)* di era *reinventing government* pada pemerintahan Wakil Presiden Al Gore. Sementara pada masa pemerintahan George W. Bush dilaksanakan program *Office Management and Budget (OMB)*. Ketika Barack Obama menjabat presiden, perubahan pengelolaan SDM fokus pada perubahan kebijakan penggajian berdasarkan kinerja (*pay for performance*) dan *contracting out* (memberikan tugas-tugas pemerintah pada pihak luar untuk mengerjakannya).<sup>24</sup>

Dalam beberapa tahun terakhir, peningkatan perhatian difokuskan untuk mengelola SDM dengan baik. Hal ini didasari atas pemahaman dan kesadaran bahwa pegawai lah yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Reformasi pemerintahan jarang berhasil tanpa mempertimbangkan baik perubahan

---

<sup>22</sup>Robert J. Lavigna, Hays, Steven W., 2004 Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices, *Public Personnel Management* 33. 3 (Fall 2004): 237-253

<sup>23</sup>John Sliter,; Carl-Denis Bouchard; Guy Bellemare, 2005, The Canadian Response to the Sarbanes-Oxley Act: Managing Police Resources: A Competency-Based Approach to Staffing, *Journal of Financial Crime*, 12. 4 (Aug 2005):p. 327.

<sup>24</sup>Carolyn Ban dan Charles W. Goss, 2010, The Changing Role of the Human Resource Office. Dalam Stephen E. Conrey. Handbook of Human Resources Management in Government 3<sup>rd</sup> Edition. John Wiley & Sons.p.5

komponen manusia dan teknologi. Seringkali reformasi terfokus pada memperkenalkan ide-ide baru, tetapi tanpa melaksanakan perubahan berarti tentang bagaimana perubahan akan mempengaruhi struktur dan hubungan interpersonal. Sebagai contoh, penerapan manajemen pembayaran gaji berbasis kinerja dapat digunakan sebagai instrumen untuk meningkatkan motivasi, kompetensi, dan *output*. Pengembangan SDM adalah pusat dari reformasi organisasi. Tanpa kreativitas manusia, keahlian teknologi, pengalaman berbasis pengetahuan, dan komitmen profesional terhadap perubahan; perbaikan organisasi tidak dapat berhasil.<sup>25</sup>

Dari perspektif manajemen SDM Rusaw (2009) menguraikan, banyak alat manajemen yang dapat diterapkan dalam konteks administrasi publik untuk memilih, mengembangkan, dan memotivasi pegawai agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sesuai visi dan misi organisasi. Ini mulai dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kebijakan penempatan kepegawaian, penilaian kinerja dan promosi, sampai pemberian imbalan dan hukuman. Sebuah wilayah kunci yang menjadi perhatian adalah bagaimana menggunakan seluruh mekanisme dan sistem pengelolaan SDM tersebut untuk memotivasi pegawai agar berusaha mencapai visi dan misi organisasi yang lebih tinggi dan dengan cara yang lebih baik.<sup>26</sup>

Pegawai yang profesional pada dasarnya dapat dibentuk melalui pembangunan strategi sistem pengelolaan SDM yang tepat mengingat semua keputusan dan praktik manajemen secara langsung mempengaruhi SDM yang bekerja bagi organisasi. Dalam beberapa tahun terakhir, perhatian meningkat dan telah dikhususkan untuk mengelola SDM yang menunjukkan peningkatan kesadaran bahwa karyawan memungkinkan kesuksesan organisasi untuk mencapai tujuannya,. Banyak keputusan organisasi memiliki dampak kritis pada

---

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> Carol Rusaw, 2009, Professionalism under the "Performance-Based Pay" Reform: A Critical Assessment and Alternative Development Model, *Public Personnel Management*. 38. 4 (Winter 2009): 35-54.

karyawan. Program dan kebijakan manajemen SDM harus terkait erat dengan kebutuhan dan strategi organisasi, mulai dari proses perencanaan: penentuan kebijakan pengelolaan SDM dan penyusunan standar dan prosedur; proses pengelolaan subsistem SDM (rekrutmen-seleksi, pengukuran kinerja, pelatihan, pemberian *reward* dan *punishment* termasuk mekanisme pengembangan budaya organisasi, sampai proses monitoring dan evaluasi sebagai bahan feedback untuk meningkatkan kualitas kinerja pengelolaan SDM secara terus menerus. Tujuan akhir dari rangkaian proses ini adalah memastikan dihasilkannya kualitas kerja yang diharapkan.

Dengan demikian manajemen SDM pada dasarnya dapat menjadi wahana untuk mengintegrasikan pendekatan konstituen fungsional agar dapat menyampaikan tujuan strategis organisasi. Ketika integrasi ini terwujud, maka strategi yang dirancang dalam pengelolaan SDM dapat mengaktifkan dan memotivasi pegawai yang diindikasikan dari sejumlah aspek, antara lain: motivasi, kemampuan, minat, dan perilaku pegawai yang menunjang kinerja individu yang lebih baik. Selain itu, pengelolaan SDM dapat menjadi dasar untuk menetapkan standar kinerja yang berlaku di organisasi. Dampak dari kondisi ini tidak hanya meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan retensi pegawai yang semakin loyal., sehingga mampu memuaskan pemangku kepentingan (*stakeholder*): *top management*, staf, dan masyarakat.<sup>27</sup>

Untuk menghubungkan pengelolaan SDM dengan tujuan organisasi, manajemen harus mempertimbangkan alternatif di bidang kepegawaian, penilaian, kompensasi, pelatihan dan pengembangan karyawan yang dapat mempengaruhi dan sistem kerja. Adalah penting bahwa tujuan kebijakan dijalankan dengan konsisten satu sama lain dan terkait dengan tujuan keseluruhan organisasi. Kesuksesan organisasi tergantung pada kemampuannya untuk menyesuaikan

---

<sup>27</sup> So-ying,2010, p. 75-76.

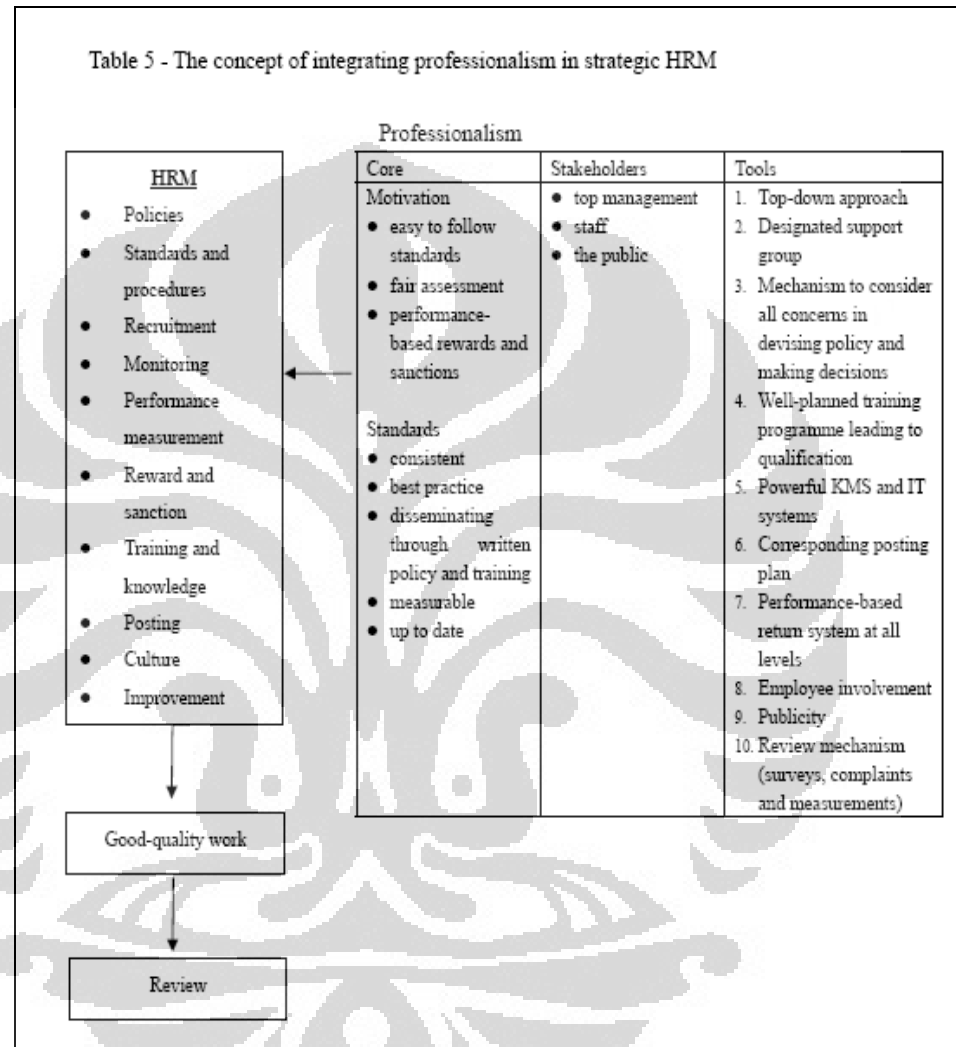


kemampuan dengan peluang dan kendala dari lingkungannya. Selain itu, kompetensi dan nilai-nilai pegawai harus sesuai dengan strategi organisasi secara keseluruhan termasuk dengan kebutuhan *stakeholder* organisasi. Dengan memahami kompetensi pegawai yang diperlukan organisasi, manajemen SDM harus dirancang agar dapat menarik, mempertahankan, mengembangkan dan menghargai pegawai yang terus menerus memiliki motivasi tinggi sehingga mampu memanfaatkan peluang dan mengatasi hambatan dan tantangan di lingkungan eksternal dan internal organisasi. Model manajemen SDM tersebut menjelaskan bahwa sistem pengelolaan SDM dapat mempengaruhi organisasi, lingkungan, karyawan, pekerjaan, hasil pekerjaan, dan hasil organisasi. Semua kekuatan ini, pada gilirannya, dipengaruhi oleh lingkungan eksternal organisasi (Lihat Gambar 2.1.).<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> *Ibid.*

Gambar 2.1. Konsep Integrasi Pengembangan Profesionalisme dalam Pengelolaan Strategis Manajemen SDM



Sumber: So-ying (2010 )

## **2.3. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*) Organisasi Publik**

### **2.3.1. Pergeseran Peran Manajemen Sumberdaya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) kini telah berubah tidak lagi sekadar menjalankan fungsi administrasi pengelolaan SDM, namun telah menjadi strategik partner organisasi agar dapat menghadapi tantangan eksternal dan internal yang semakin kompleks dan cepat. Kelangsungan hidup organisasi dan kemampuan SDM yang profesional saling terkait dan harus dipertimbangkan bersama-sama. Pengelolaan SDM harus terintegrasi secara vertikal dengan perencanaan strategis dan secara horizontal terintegrasi dengan fungsi SDM, seperti pelatihan dan pengembangan; kompensasi dan tunjangan; rekrutmen dan seleksi; hubungan kerja; dan evaluasi dari proses perencanaan SDM sehingga memungkinkan dilaksanakannya penyesuaian agar dapat menjawab lingkungan yang berubah dengan cepat.<sup>29</sup>

Pynes (2004) menjelaskan agar dapat memainkan peran strategis, Bagian SDM harus fokus pada implikasi jangka panjang dari masalah-masalah pengelolaan kepegawaian. Sebagai contoh, perubahan komposisi demografi tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan mempengaruhi organisasi dan strategi apa yang akan digunakan untuk mengatasinya. Perampingan dan reorganisasi lembaga-lembaga publik agar lebih fokus dan kuat, memaksa lembaga publik memvalidasi proses bisnis mereka, menilai kembali peran fungsi SDM dan mengevaluasi kecukupan pekerjaan yang dilakukan oleh bagian ini.

Untuk menjawab tantangan tersebut, maka pertanyaan penting selanjutnya adalah bagaimana bagian SDM mampu merumuskan strategi SDM jangka panjang sehingga mampu melaksanakan visi, misi, tugas dan fungsi organisasi. Pynes (2004) menguraikan, organisasi harus dapat mengukur adanya kesenjangan antara kompetensi yang sedang digunakan oleh ahli SDM pada pekerjaan yang

---

<sup>29</sup> Joan Pynes, 2004,. The Implementation of Workforce and Succession Planning in the Public Sector Public, *Personnel Management*, 33. 4 (Winter 2004): 389-404.

telah ditentukan dengan ukuran yang dipandang sebagai sesuatu yang penting untuk fungsi pengelolaan SDM. Sebagian besar organisasi umumnya tidak memiliki rencana formal untuk menutup kesenjangan kompetensi yang telah diidentifikasi, dan bagaimana mengembangkan keahlian dan pengalaman baru.<sup>30</sup>

Dave Ulrich<sup>31</sup> menyatakan bahwa manajer dan profesional SDM hendaknya terus menghasilkan dan meningkatkan kemampuan yang diperlukan agar sukses menjalankan fungsi-fungsi SDM sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan organisasi tercapai. Para ahli SDM dapat menjawab sejumlah pertanyaan penting, yaitu: 1) Kemampuan apa yang saat ini ada dalam perusahaan?, 2) Kemampuan apa yang akan diperlukan untuk keberhasilan masa depan perusahaan?, 3) Bagaimana para ahli SDM dapat menyelaraskan kemampuan dengan strategi bisnis?, 4) Bagaimana ahli SDM dapat merancang praktik-praktik SDM untuk menciptakan kemampuan yang dibutuhkan?, dan 5) Bagaimana ahli SDM dapat mengukur pencapaian kemampuan yang dibutuhkan? Untuk menjawab semua pertanyaan penting tersebut, profesional SDM bergerak melampaui peran tradisional sebagai ahli administratif SDM, agar dapat menjalankan peran-peran penting lain: sebagai partner strategis, agen perubahan, dan pembela pegawai. Keempat peran ahli SDM tersebut dapat digambarkan pada Gambar 2.2. di bawah ini.

---

<sup>30</sup> *Ibid.*

<sup>31</sup> Dave Ulrich, 1997, *Human Resource Champions. How can HR create value and deliver results?*, Harvard Business School Press: Boston-Massachusetts.

Gambar 2.2. Matrik Ulrich tentang Empat Fungsi Peran Manajemen SDM



Sumber: (Webtechanalytics.com, 2012)<sup>32</sup>

<sup>32</sup>Model empat peran strategis SDM Ulrich dapat dijelaskan sebagai berikut. Pertama, sebagai partner strategis artinya ahli SDM memiliki peran untuk menyelaraskan kegiatan pengelolaan SDM dengan inisiatif dan strategi manajemen organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi.

Kedua, ahli SDM sebagai agen perubahan artinya mampu mendukung perubahan dan transisi dari mata rantai kegiatan organisasi dan modal SDM yang ada yang menjalankan organisasi, sehingga dapat memastikan kapasitas untuk perubahan.

Ketiga, sebagai ahli administrasi pengelolaan SDM, yang awalnya untuk memastikan kualitas maksimum yang mungkin diberikan oleh aspek pelayanan, namun selanjutnya ditekankan pada pentingnya pemberian pelayanan yang berkualitas dengan biaya serendah mungkin bagi organisasi.

Keempat, sebagai pendukung atau pembela pegawai, artinya peduli terhadap kepentingan karyawan dan untuk melindungi mereka selama proses perubahan dijalankan di dalam organisasi. (Webtechanalytics.com, 2012, *What Is Human Resource Management?*, <http://myhrm.wikispaces.com/>, Diunduh pada 15 April 2012).

Dalam konteks organisasi publik, peran manajemen SDM pun mengalami pergeseran. Carolyn Ban dan Charles W. Gosset (2010) menjelaskan ada empat peran yang saat ini dilaksanakan oleh ahli SDM. Pertama, peran administratif, dimana ahli SDM tidak hanya memastikan adanya kepatuhan namun sekaligus untuk memenuhi tuntutan menjadi pelayan kepada masyarakat. Seperti dikemukakan U.S. *Merit Systems Protection Board* (1993), kritik yang diberikan pada kantor SDM adalah: “Kepatuhan yang mutlak pada ketentuan dan peraturan bukan pada hasil yang dicapai” dan “kekurangan tenaga di kantor SDM” serta “tidak memiliki kemampuan yang cukup diantara staf SDM.”

Tema utama usaha reformasi yang dilakukan adalah membuat staf SDM menjadi lebih responsif terhadap tuntutan pelanggan dengan membuat mereka menjadi bersikap lebih positif daripada negatif terhadap peran administratif yang mereka jalankan. Staf SDM sudah terlalu lama dikritisi karena sikap negatifnya, mereka terlalu fokus pada kepatuhan dan punya kecenderungan untuk menjadi orang yang selalu mengatakan ‘tidak’, dengan menyatakan pada para manajer bahwa mereka tidak bisa melakukan apa yang mereka inginkan, bukannya membantu para manajer untuk mencari cara guna memenuhi tujuan-tujuan mereka tanpa harus menyimpang dari sistem yang ada (Perry 1995 dalam Carolyn Ban dan Charles W. Gosset, 2010).

Kedua, peran pengembangan organisasi dan konsultasi. Peran ini menuntut setiap staf SDM mengambil fungsi yang lebih luas sebagai konsultan internal bagi para manajer tentang berbagai masalah dalam organisasi. Mengingat kedua peran ini memerlukan ketrampilan dan kemampuan berhubungan yang baik dengan para manajer seringkali menimbulkan tantangan yang berbeda bagi kantor SDM dalam mengelolanya dengan efektif. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah memisahkan kedua peran ini dalam organisasi menjadi satu unit yang melakukan tugas-tugas administratif dan satu unit lagi yang melakukan konsultasi pada para manajer.

Pendekatan lainnya adalah dengan melakukan alih daya bagi pekerjaan atau tugas-tugas administratif. Hal ini dilakukan mengingat dengan melepas tugas administratif pada pihak lain maka staf SDM yang ada akan dapat melakukan tugas-tugas konsultatif. Alternatif lainnya adalah mempertahankan tugas-tugas administratif di dalam dan alih daya tugas Pengembangan Organisasi pada konsultan luar yang setiap saat tersedia untuk membantu.

Ketiga, peran pengelolaan kontrak dan koordinator, yang merefleksikan kecenderungan untuk melakukan alih daya (*outsourcing*) sebagian dari fungsi SDM. Untuk itu diperlukan staf SDM yang memiliki kemampuan untuk mengelola kontrak-kontrak dengan para pemberi jasa dan atau pemasok dan seringkali harus mengkoordinasikan komunikasi antara pihak internal dengan para pemasok tersebut. Kantor SDM harus mampu memilah mana tugas yang dapat dialihdayakan dan mana yang harus disentralisasikan serta menentukan pada pihak mana tugas-tugas tersebut dialihdayakan. Selama bertahun-tahun tugas-tugas dalam bidang teknologi informasi diserahkan pada vendor dari luar.

Tantangan bagi SDM dalam menangani hal ini adalah diperlukannya waktu dan ketrampilan yang lebih untuk dapat mengelola tugas-tugas tersebut secara efektif. Diantaranya dibutuhkan kompetensi untuk mampu mengelola kompetisi diantara beberapa vendor yang mungkin dan kemampuan untuk mengevaluasi proposal yang diajukan; melakukan negosiasi kontrak kerja; mengawasi secara efektif bagaimana kontrak kerja tersebut dilaksanakan; melakukan koordinasi internal yang dilakukan oleh pemasok eksternal; kemungkinan untuk menggunakan beberapa pemasok dan sub kontraktor dan yang lebih penting lagi menjadi penghubung antara manajer lini dengan pemasok luar yang sedang melaksanakan kontrak kerja.

Keempat, peran pengelolaan SDM strategis (pengelolaan *Human Capital*). Peran ini membutuhkan kemampuan staf SDM yang dapat mendukung misi strategis organisasi secara keseluruhan. Guna mencapai tujuan tersebut, para pemimpin SDM diharapkan untuk berperan sebagai anggota tim manajemen yang

menyelaraskan antara kebijakan dan peraturan SDM dengan visi, misi, tujuan dan anggaran organisasi.

Melibatkan SDM dalam peran strategis merupakan suatu tantangan tersendiri. Untuk dapat menjalankan peran Pengembangan Organisasi diperlukan sejumlah ketrampilan baru serta cara pandang yang berbeda. Menurut Tompkins (2002) dalam Carolyn Ban dan Charles W. Gosset (2010) banyak Direktur Personalia yang lambat memasuki peran strategis karena pelatihan yang mereka terima tidak mempersiapkan mereka untuk mengemban peran tersebut. Pelatihan dalam pengelolaan personalia cenderung menitikberatkan pada sistem administrasi personalia bukan pada manajemen umum atau pengembangan organisasi.

Peran strategis juga memerlukan kemampuan untuk membangun hubungan saling percaya dan keyakinan pada kedua belah pihak, dan pada kenyataannya hubungan antara SDM senior dengan manajemen puncak di pemerintahan dan swasta berbeda. Pada sistem pemerintahan, manajemen puncak biasanya merupakan pejabat yang ditunjuk secara politis. Maranto (2005) menjelaskan mereka mungkin ragu untuk mengajak Direktur SDM dalam diskusi-diskusi mengenai tujuan organisasi.<sup>33</sup>

## **2.3.2. Konsep Manajemen SDM Berbasis Kompetensi**

### **2.3.2.1. Arti Penting Manajemen SDM Berbasis Kompetensi**

Konsep pekerjaan yang awalnya dikembangkan untuk produksi massal dan lini produksi, maka sejalan dengan semakin terspesialisasinya keahlian pekerjaan, ada pergeseran ke arah tugas-tugas yang akan dilakukan dalam pekerjaan tertentu. Efektivitas reformasi organisasi publik akan tergantung pada ketersediaan staf dengan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola, sumber daya keuangan dan teknologi produksi yang diperlukan untuk produk yang efektif dan pemberian

---

<sup>33</sup>Carolyn Ban dan Charles W. Gosset, 2010, p.100 – 101.



pelayanan. Inilah yang melatarbelakangi penerapan konsep pengelolaan SDM berbasis kompetensi pada organisasi publik.

Sliter *et al.* (2005) menjelaskan, pengertian kompetensi<sup>34</sup> menekankan pada kemampuan orang secara keseluruhan dan juga mengacu pada keahlian yang tepat dan unik untuk organisasi, yang selanjutnya dapat memberikan kompetensi inti dan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Kompetensi juga mencakup sifat-sifat pribadi yang dapat dialihkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Kinerja dievaluasi dalam hubungannya dengan profil kompetensi yang dihadapkan dengan pekerjaan, sesuai dengan deskripsi kerja yang telah ditentukan.<sup>35</sup>

Shermon (2004) lebih jauh menguraikan kedua arti tentang kompetensi, baik yang menunjukkan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk efektif dalam melakukan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan, maupun tentang apa yang dibutuhkan seseorang untuk dapat efektif dalam bekerja; saling berhubungan. Arti kedua menunjukkan hal-hal apa yang penting untuk sukses dalam pekerjaan, sedangkan arti pertama menunjukkan seberapa kemampuan yang dimiliki seseorang yang penting bagi pekerjaan. Dengan mendefinisikan kompetensi

---

<sup>34</sup> Meskipun istilah kompetensi relatif baru dan baru menjadi tren dalam manajemen SDM, konsep tersebut sesungguhnya sudah tua, berkaitan dengan konsep ilmu psikologi tentang kepribadian, perbedaan individu, perilaku organisasi, dan psikometri. Konsep-konsep ini telah lama memunculkan perdebatan dan pertanyaan-pertanyaan tentang karakter kepribadian, kecerdasan dan kemampuan lainnya. Penelitian David C. McClelland (1973) menunjukkan, meskipun bakat akademis dan tes pengetahuan adalah prediktor yang baik dari prestasi akademis, namun data ini jarang diperkirakan untuk mendeteksi keberhasilan di tempat kerja.

McClelland kemudian berpendapat bahwa prediktor terbaik tentang kinerja di tempat kerja ditentukan oleh karakteristik pribadi yang disebut kompetensi. Temuan McClelland kemudian divalidasi selama 30 tahun, melalui serangkaian penelitian kompetensi di tingkat global oleh McBer. dan Hay Group. Menurut McClelland, kompetensi dapat digambarkan sebagai gunung es, dengan pengetahuan seseorang dan keterampilan mewakili bagian ujung yang terlihat dari gunung es. Sementara konsep dasar dan karakteristik pribadi, sifat dan motif (misalnya: kepercayaan diri, inisiatif, empati, orientasi prestasi, dan lain-lain) yang mewakili porsi yang lebih besar gunung es, tersembunyi di bawah permukaan air (Nitin Vazirani, 2010 *Competencies and Competency Model-A Brief Overview of Its Development and Application, Journal of Management*, 7. 1, Apr-Aug 2010): 121-131.).

<sup>35</sup> John Sliter; Carl-Denis Bouchard; and Guy Bellemare, 2005, The Canadian Response to the Sarbanes-Oxley Act: Managing Police Resources: A Competency-Based Approach to Staffing, *Journal of Financial Crime* 12. 4, (Aug 2005): 327

pekerjaan akan memudahkan dalam membantu seseorang mengembangkan kompetensinya agar sesuai dengan yang dibutuhkan pekerjaan.

Berdasarkan pemahaman konsep kompetensi di atas, maka model kompetensi yang digunakan adalah pengelompokan dari kompetensi-kompetensi individu yang menggambarkan keseluruhan dari hal-hal yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, fungsi atau organisasi. Dengan adanya kompetensi, organisasi memiliki satu set kriteria untuk semua kegiatan pengelolaan SDM. Hal ini akan membantu organisasi dalam menggunakan bahasa yang sama dalam menggambarkan efektifitas organisasi. Alur dari pendefinisian dan penggunaan kompetensi sehingga dapat menunjang pekerjaan dalam sebuah organisasi dapat diilustrasikan dalam Gambar 2.3.<sup>36</sup>

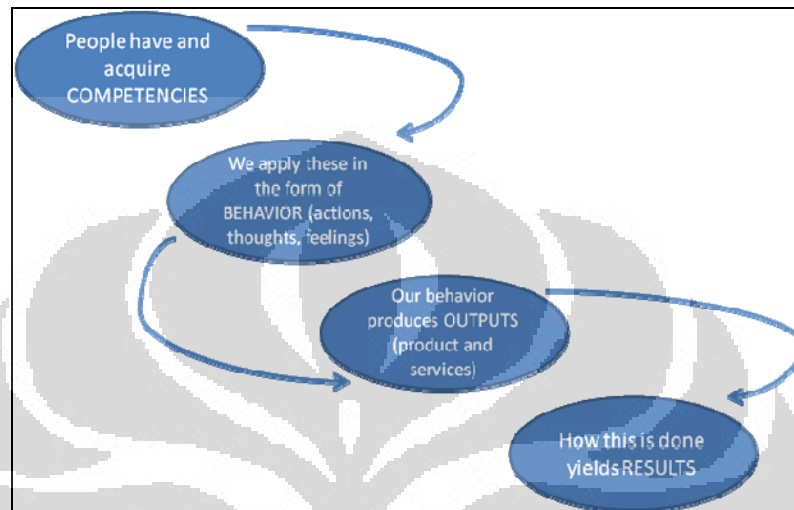
Sementara itu Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan arti kompetensi sebagai berikut: “*A Competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and / or superior performance in a job or situation.*”<sup>37</sup> *Underlying characteristic* artinya, kompetensi bersifat relatif mendalam dan merupakan bagian yang terus menerus ada dalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan perilaku dalam berbagai situasi atau tugas pekerjaan. *Causally related* artinya, kompetensi menyebabkan atau meramalkan perilaku dan kinerja. Sedangkan *criterion referenced*, kompetensi meramalkan siapa yang melakukan sesuatu dengan buruk atau baik seperti yang diukur berdasarkan suatu kriteria yang khusus (*specific criterion*) atau standar.

---

<sup>36</sup>Ganesh Shermon, 2004, *Competency Based HRM – A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centers*, Tata McGraw-Hill, p.11-12.

<sup>37</sup> Lyle M. Spencer Jr., and Signe M. Spencer, 1993, *Competence at Work : Models for Superior Performance*, London: Jon Wiley & Sons Inc, p. 9-14.

Gambar 2.3. Alur Pengumpulan Kompetensi untuk Menunjang Kinerja Organisasi



Sumber: (Shermon (2004)

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang mengindikasikan “cara berpikir atau berperilaku, menarik kesimpulan umum dari berbagai situasi dan hal-hal ini bertahan untuk jangka waktu yang lama. Lima tipe karakteristik kompetensi dapat dijelaskan sebagai berikut.<sup>38</sup> Pertama, motif, yaitu hal-hal yang secara konsisten dipikirkan orang atau diinginkan seseorang yang membuatnya mengambil suatu tindakan. Motif menyetir, mengarahkan dan memilih perilaku untuk mengambil tindakan tertentu atau mencapai tujuan tertentu dibandingkan dengan yang lain-lain. Contoh: Orang yang berorientasi pada prestasi akan secara konsisten menetapkan tujuan-tujuan yang lebih

<sup>38</sup> Lyle M. Spencer Jr., and Signe M. Spencer, 1993, *Competence at Work : Models for Superior Performance*, London: Jon Wiley & Sons Inc, p. 9-14.

menantang bagi dirinya, bertanggung jawab penuh untuk mencapainya dan memanfaatkan umpan balik untuk menjadi lebih baik.

Kedua, *trait* yaitu karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap berbagai situasi dan informasi. Contohnya waktu reaksi dan ketajaman penglihatan merupakan *trait competencies* dari seorang pilot pesawat tempur. Kontrol emosi dan inisiatif merupakan ‘reaksi konsisten terhadap situasi’ yang lebih kompleks sifatnya. Beberapa orang tidak terlalu “meledak-ledak” dan bisa bertindak melampaui batasan tugas-tugasnya ketika harus menyelesaikan masalah dalam situasi di bawah tekanan. *Trait competencies* tersebut merupakan karakteristik dari seorang manajer yang sukses.

Ketiga, konsep diri, yaitu sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Misalnya: rasa percaya diri, seseorang percaya bahwa ia bisa efektif dalam hampir setiap situasi merupakan bagian dari konsep seseorang tentang dirinya. Nilai-nilai yang dimiliki seseorang merupakan responden atau motif reaktif yang meramalkan apa yang akan ia lakukan dalam jangka pendek dan dalam situasi dimana orang lain yang berkuasa. Misalnya seseorang yang memiliki nilai menghargai menjadi seorang pemimpin akan cenderung memperlihatkan perilaku memimpin jika ia diminta untuk melakukan suatu tugas yang ‘menguji kemampuannya memimpin’. Orang yang memiliki nilai menghargai keberadaannya di ‘manajemen’ namun dalam hatinya tidak menyukai atau secara spontan tidak bisa mempengaruhi orang lain maka pada tingkatan motivasi orang itu mampu mencapai posisi manajemen namun akan gagal sebagai pemimpin.

Keempat, pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki seseorang di suatu bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Nilai skor yang diperoleh dalam tes pengetahuan seringkali gagal meramalkan kesuksesan dalam kinerja karena gagal mengukur pengetahuan dan ketrampilan dalam konteks bagaimana keduanya diterapkan dalam pekerjaan.

Kelima, *skill* atau ketrampilan, yaitu kemampuan untuk menampilkan suatu tugas fisik atau mental. Misalnya keahlian fisik seorang dokter gigi adalah menambal gigi tanpa merusak saraf. Seorang *programmer* komputer memiliki kemampuan untuk mengelola 50.000 baris kode-kode dalam urutan yang logis. Kompetensi mental atau kognitif termasuk kemampuan berpikir analitis (memproses data dan pengetahuan, menentukan sebab dan akibat, mengelola data dan perencanaan) dan kemampuan berpikir konseptual (mengenali adanya pola dari data-data yang kompleks).

Manajemen kompetensi adalah suatu gagasan yang dikembangkan di organisasi privat (bisnis) dan mulai diaplikasikan ke sektor publik pada tahun 1990-an.<sup>39</sup> Konsep tersebut mampu menganalisis kebutuhan organisasi untuk meningkatkan produktivitas capaian dengan memperhatikan keahlian dan sistem *know how* yang berada dalam anggota organisasi. Untuk itu perlu mengidentifikasi proses bisnis inti organisasi atau kegiatan produktif yang selanjutnya berimplikasi pada alokasi sumber daya, dan kemudian memelihara keterampilan yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan kegiatan yang telah ditentukan. Itu artinya diperlukan pengetahuan sebagai bagian dari manajemen kompetensi.<sup>40</sup> Perspektif kompetensi yang dikembangkan adalah penjabaran dari "pendekatan manajemen sumber daya" yang menjelaskan bahwa organisasi harus memperlakukan sumber daya internal sebagai sumber potensi nilai strategis (Barney, 1991; Grant, 1991; Kamoche, 1996a; 1996b dalam Kamoche 1997).

Manajemen Kompetensi yang juga disebut manajemen berbasis kompetensi (*Competency Based Management: CBM*), dapat digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi pegawai yang memiliki prestasi tinggi dibandingkan pegawai dengan

---

<sup>39</sup>Di Inggris misalnya, perdebatan tentang kompetensi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik sudah dimulai sejak 1980-an dan pertama kali diperkenalkan kerangka kompetensi untuk pegawai sipil pada pertengahan 1980-an. Pada bagian awal 1990-an banyak lembaga publik yang menggunakan konsep kompetensi pada area kebijakan personal. Namun, kompetensi manajemen dalam arti yang murni (holistik) umumnya tidak dilakukan. (Sylvia Horton, 2000)

<sup>40</sup>Ken Kamoche, 1997, *Competence-Creation in the African Public Sector*, *The International Journal of Public Sector Management*, (1997): 268-278.

kualitasnya rata-rata di semua bidang kegiatan organisasi. Konsep kompetensi ini digunakan sebagai dasar untuk rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan; pemberian penghargaan dan penegakan disiplin; dan aspek lain dari manajemen kepegawaian. Perbedaan utama antara pendekatan manajemen kompetensi dan tradisional adalah penggunaan faktor kompetensi dan karakteristik perilaku staf untuk menentukan pegawai mulai dari proses *input*, *output*, sampai fase penilaian kinerja individu pada pekerjaan.<sup>41</sup>

CBM juga merupakan arahan perubahan budaya menuju standar perilaku yang memiliki tanggungjawab lebih besar daripada kinerja standar. Keuntungan pendekatan kompetensi adalah adanya konsistensi identifikasi dan pengukuran kualitas orang di semua siklus kerja pada tiap tahap pengelolaan kepegawaian. Juga dapat mengidentifikasi keterampilan, motif, karakteristik kepribadian, dan atribut lainnya yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja, sekaligus dapat membedakan kinerja yang buruk, rata-rata, dan istimewa. Masalah utama dengan CBM terletak dalam proses identifikasi kompetensi dan bagaimana membangun kerangka kompetensi. Horton (2000) mengidentifikasi adanya sejumlah cara untuk mengembangkan kerangka kerja yang meliputi: 1) Menganalisis perilaku masa lalu yang berkinerja baik; 2) Membandingkan kompetensi terhadap praktik di organisasi serupa; dan 3) Mencoba memprediksi kompetensi bisnis apa yang akan dibutuhkan di masa depan.<sup>42</sup>

### **2.3.2.2. Penerapan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi**

Konsep kompetensi telah menghasilkan banyak perdebatan, khususnya berkaitan dengan bagaimana kompetensi dihasilkan, bagaimana kompetensi dapat diidentifikasi, dan bagaimana hubungan antara kompetensi dan kinerja dapat diukur dan ditetapkan. Perdebatan ini dapat didekati dengan beberapa cara, antara

---

<sup>41</sup>Sylvia Horton, 2000, *Competency Management in the British Civil Service*, *The International Journal of Public Sector Management* 13. 4, (2000): p.354

<sup>42</sup>*Ibid.*

lain pendekatan sifat yang berfokus pada atribut pribadi seperti keterampilan dan kemampuan individu, disposisi pribadi, sikap dan proses kognitif dan sebagainya (Hunter, 1986; Nordhaug dan Gronhaug, 1994 dalam Kamoche 1997).<sup>43</sup> Boyatzis (1982) dalam Kamoche (1997) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang, yang berkaitan dengan kinerja organisasi yang unggul. Hubungan ini menyiratkan dimensi perilaku sebagai manifestasi kompetensi yang diamati, yang diperlukan individu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas dengan sukses (Kanungo dan Misra, 1992 dalam Kamoche 1997).

Profil perilaku memiliki daya tarik besar karena berusaha mengidentifikasi karakteristik umum yang dapat menuntun organisasi dalam kegiatan seleksi, penyebaran dan penempatan pegawai, dan pengembangan pegawai. Profil perilaku biasanya mencakup aspek-aspek seperti kualitas kepemimpinan, kemampuan analisis dan sosial, keterampilan pengorganisasian, dan sebagainya. Beberapa sifat tertentu atau karakteristik perilaku cenderung membuat konsep kompetensi bisa dioperasikan dengan berarti karena dapat dikaitkan dengan aspek pengukuran kinerja manajerial.<sup>44</sup>

Manajemen berbasis kompetensi dapat diimplementasikan untuk berbagai tujuan perubahan organisasi. Sliter *et.al.* (2005) membagi dalam empat tingkatan. Level pertama, manajemen berbasis kompetensi digunakan untuk menentukan fokus kegiatan pelatihan. Level kedua, konsep kompetensi dimasukkan ke dalam sistem manajemen berbasis posisi dimana profil kompetensi berfungsi sebagai alat referensi untuk seleksi dan evaluasi kinerja. Level ketiga, kompetensi berbasis kompensasi, dilaksanakan untuk proses pembayaran gaji, *benefit* dan *salary*. Level keempat, penerapan manajemen berbasis kompetensi untuk menentukan posisi manajemen. Profil kompetensi yang dibutuhkan terus diperbarui sejalan dengan perubahan strategi bisnis yang akan ditempuh.

---

<sup>43</sup>Ken Kamoche, 1997, Competence-Creation in the African Public Sector, *The International Journal of Public Sector Management*, 10. 4 (1997).

<sup>44</sup> *Ibid.*

Menurut Spencer dan Spencer (1993), tipe dan tingkatan kompetensi menentukan implikasi praktis dalam perencanaan SDM. Kompetensi pengetahuan dan ketrampilan cenderung lebih dapat dilihat dan ada di permukaan, sementara karakteristik orang, konsep diri, *trait* dan motif lebih tersembunyi, lebih dalam dan memusat ke kepribadian.<sup>45</sup> Pengetahuan dan ketrampilan yang ada di permukaan relatif lebih mudah untuk dikembangkan, pelatihan merupakan cara yang paling minim biaya untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan ini. Motif, *trait* merupakan bagian paling dasar dari gunung es lebih sulit untuk dinilai dan dikembangkan; menjadi sangat efektif untuk melakukan seleksi atas dasar hal-hal ini. Sementara itu, kompetensi konsep diri ada di tengah-tengah. Sikap dan nilai-nilai, misalnya rasa percaya diri dapat dikembangkan melalui pelatihan, psikoterapi dan atau pengalaman pengembangan yang positif meskipun diperlukan waktu yang lebih panjang dan lebih sulit.

Banyak organisasi melakukan seleksi atas dasar kompetensi permukaan, berupa pengetahuan dan ketrampilan, misalnya dengan merekrut lulusan sekolah MBA terbaik yang selanjutnya berasumsi bahwa kandidat tersebut telah memiliki motif dan *trait* yang sesuai atau dapat ditanamkan melalui manajemen yang baik. Hal sebaliknya yang seharusnya dilakukan oleh organisasi adalah melakukan seleksi atas dasar motif utama dan *trait* mereka. Langkah selanjutnya adalah melatih mereka dengan semua pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu.<sup>46</sup>

Dalam pekerjaan yang lebih kompleks, kompetensi menjadi hal yang lebih penting sebagai prediksi kinerja yang superior dibandingkan dengan ketrampilan dalam pekerjaan, intelegensi ataupun pengalaman kerja sebelumnya. Pada pekerjaan-pekerjaan dengan kemampuan teknis, pemasaran ataupun manajerial

---

<sup>45</sup> Lyle M. Spencer Jr., and Signe M. Spencer, 1993, *Competence at Work : Models for Superior Performance*, London: Jon Wiley & Sons Inc, p. 9-14.

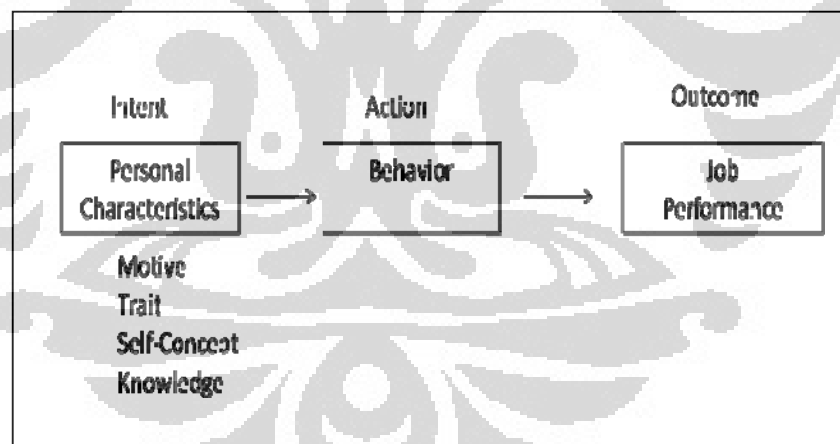
<sup>46</sup> *Ibid.*



yang lebih tinggi hampir semua orang dapat dikatakan memiliki intelegensi di atas rata-rata serta menyelesaikan studi di perguruan tinggi. Apa yang membedakan mereka dalam hal kemampuan berkinerja superior dalam pekerjaan adalah motivasi, ketrampilan interpersonal, politik yang kesemuanya adalah kompetensi. Oleh karena itu penggunaan kompetensi merupakan cara yang paling efektif secara biaya dalam mengisi posisi-posisi ini.<sup>47</sup>

Untuk mencapai tujuannya, organisasi menggunakan kriteria ‘kinerja superior’ sebagai ‘cetakan’ atau ‘cetak biru’ dan ‘pembeda’ dalam menyeleksi maupun mengembangkan pegawainya.<sup>48</sup> Motif, *trait* dan konsep diri menjadi peramal bagi perilaku dan tindakan yang pada akhirnya dapat menjadi peramal kinerja dalam pekerjaan seperti terlihat dalam bagan *causal relationships* berikut:

Gambar 2.4. *Casual Relationship* antara Kompetensi dan *Outcome*



Sumber: (Spencer dan Spencer 1999)

<sup>47</sup> Lyle M. Spencer Jr., and Signe M. Spencer, 1993,

<sup>48</sup> *Ibid.*

Salah satu faktor penting definisi kompetensi adalah ditetapkannya *criterion reference*.<sup>49</sup> Suatu karakteristik tidak dapat dikatakan sebagai kompetensi jika tidak bisa menjadi peramal yang berarti bagi dunia kerja yang nyata. Suatu karakteristik yang tidak bisa membedakan kinerja tidak dapat dikatakan sebagai kompetensi dan seharusnya tidak digunakan sebagai suatu kriteria. Kriteria yang umumnya digunakan dalam studi mengenai kompetensi ada dua. Pertama, kriteria kinerja superior, secara statistik didefinisikan sebagai satu standar deviasi di atas kinerja rata-rata. Secara umum dapat dikatakan 1 dari 10 orang dalam suatu situasi kerja. Kedua, kinerja yang efektif, artinya kinerja yang minimal dapat diterima dalam pekerjaan. Di bawah kinerja minimal ini dapat dikatakan tidak kompeten dalam melakukan pekerjaan.

Banyak organisasi menggunakan kedua set “kompetensi inti” baik untuk organisasi (yang berlaku untuk seluruh kelompok pekerjaan dalam organisasi) dan “kompetensi tertentu” (yang berlaku untuk pekerjaan tertentu). Kedua jenis kompetensi tersebut kemudian dikaitkan dalam keterangan lengkap tentang persyaratan khusus pekerjaan.<sup>50</sup> Seperti dijelaskan pada Gambar 2.5., kompetensi inti antara lain dapat diimplementasikan untuk perencanaan karier, kompensasi dan manajemen kinerja, sedangkan kompetensi khusus umumnya diterapkan dalam proses seleksi, promosi dan pelatihan.

---

<sup>49</sup>*Ibid.*

<sup>50</sup> William C. Byham and Reed P. Moyer, 1996, *Using Competencies to Build Successful Organization. Monograph*, Development Dimensions International: Pittsburgh.

Gambar 2.5. Hubungan antara Kebutuhan Organisasi dengan Fokus Kompetensi (Dimensi)

ORGANIZATIONAL NEED	DIMENSION/COMPETENCY FOCUS	NAME
Career planning, organizational planning, compensation, performance appraisal*, talent allocation to teams, temporary assignments	Several job levels, a broad band of jobs, the entire organization	Core dimensions/competencies
Selection, promotion, training, performance appraisal*, development systems for a specific job or role	Role, job, job level	Specific dimensions/competencies

\* Performance appraisal systems can be focused at a broad level or at specific levels.

Sumber: (Byham dan Moyer 1996)

### 2.3.2.3. Mekanisme Manajemen SDM Berbasis Kompetensi

Setelah adanya pemahaman yang mengakui pentingnya pendekatan sistem yang terintegrasi dengan pengelolaan SDM, pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana mengatur sistem tersebut? Bagaimana seharusnya kompetensi digunakan untuk memandu pengembangan profesional? Pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dijawab dengan menggunakan kompetensi sebagai dasar rencana karir yang dapat dibangun dan diselaraskan dengan kebutuhan organisasi. Model kompetensi dapat digunakan karena dapat membantu menyelaraskan sistem SDM secara vertikal dengan tujuan strategis organisasi atau secara horizontal dengan fungsi SDM lainnya. Model kompetensi dapat menyediakan manajer dan pemimpin, dapat digunakan sebagai alat untuk seleksi dan promosi, pelatihan dan pengembangan, karir dan perencanaan suksesi, serta untuk manajemen kinerja.<sup>51</sup>

Rothwell (2004) menjelaskan, model manajemen berbasis kompetensi dapat disesuaikan dengan budaya unik perusahaan, yang selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran dan kinerja di tempat kerja. Model

<sup>51</sup> William Rothwell, 2004, *Mapping Your Future: Putting New Competencies to Work For You*. Wellins, Rich.T + D 58. 5 (May 2004): 94-100.

ini juga dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan bakat masa depan, dimulai dengan menggunakan model untuk menentukan peran, bidang keahlian, dan kompetensi yang paling penting bagi organisasi dalam tiga sampai lima tahun terakhir.

Dengan membandingkan kemampuan aktual kolektif kinerja dan pelajaran di organisasi terhadap kompetensi dalam model, organisasi dapat menentukan kekuatan secara keseluruhan dan kesenjangan yang terjadi. Temuan ini selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar untuk merencanakan mengisi kesenjangan melalui pengembangan profesional, atau mempekerjakan pegawai melalui mekanisme keputusan promosi sesuai kebutuhan sehingga dapat memanfaatkan kekuatan yang ada.<sup>52</sup>

Selain dapat menjadi bahasa umum untuk membahas kinerja individu, model pengelolaan manajemen berbasis kompetensi juga mampu memberikan umpan balik pada capaian kinerja organisasi. Model berguna untuk pembelajaran pelatihan tempat kerja dan peningkatan profesionalisme kinerja sehari-hari, sekaligus dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja pegawai sebagai bagian dari proses penilaian resmi pada pertengahan tahun dan akhir tahun. Data perilaku sekitar masing-masing kompetensi harus dapat dikumpulkan secara berkelanjutan untuk meningkatkan spesifisitas dan efektivitas umpan balik.<sup>53</sup>

Mekanisme pengaturan sistem manajemen berbasis kompetensi, antara lain dikemukakan oleh Byham dan Moyer (1996), seperti digambarkan pada Gambar 2.6. berikut. Model Byham menggabungkan Sistem *Management by Objectives* dan Sistem Perilaku Berbasis Kompetensi yang menggunakan pendekatan perilaku, motivasi dan ilmu pengetahuan; selanjutnya berandil besar dan menentukan apakah pekerjaannya akan sukses atau gagal.

---

<sup>52</sup> *Ibid.*

<sup>53</sup> *Ibid.*

Gambar 2.6. Mekanisme Pengelolaan SDM dengan Menggabungkan Sistem *Management by Objectives* dan Sistem Perilaku Berbasis Kompetensi (Dimensi).

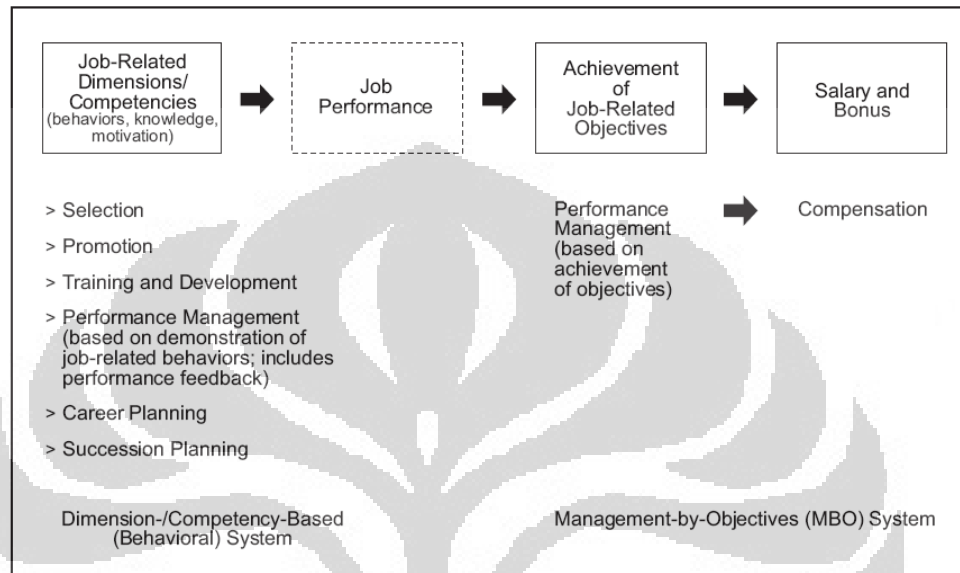


Figure 1. Two systems around which human resource activities can be organized.

Sumber: (Byham 2004:4)

Kinerja adalah apa yang dicapai seseorang dalam pekerjaan, yang diilustrasikan dengan kotak putus-putus karena bisa sulit untuk diukur, dan seringkali benar-benar sebuah konsep teoritis. Di sebelah kanannya merupakan kotak berjudul "Pencapaian Pekerjaan Terkait Tujuan (*Achievement of Job Related Objectives*), yang mendiskusikan tentang tujuan kinerja dan standar.<sup>54</sup>

Bagian paling kanan pada Gambar 2.6. adalah kotak berjudul "Gaji dan Bonus (*Salary and Bonus*)", yang terkait dengan kinerja, yang ditunjukkan

<sup>54</sup>William C. Byham, 2004, *Developing Dimension/Competency-Based Human Resource Systems*, A Monograph, [http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/competencybasedhrsystems\\_mg\\_ddi.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/competencybasedhrsystems_mg_ddi.pdf?ext=.pdf).

dengan pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan diukur, dan kompensasi didasarkan pada sejauh mana prestasi cocok dan sesuai dengan tujuan dan capaian organisasi.

Pada kotak paling kiri adalah sebuah kotak berjudul "*Job-Related Dimensi atau Kompetensi.*" Ini adalah perilaku, pengetahuan, dan motivasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan, dan bagaimana memfasilitasi untuk mencapai tujuan tertentu tersebut. Sebagai contoh, manajer yang bertujuan untuk berhasil memperkenalkan lini produk baru perlu banyak jenis perilaku untuk memenuhi tujuan ini. Manajer harus menganalisis situasi untuk menentukan tindakan yang tepat, merencanakan dan mengatur kegiatan yang kompleks, bekerja dengan orang dalam berbagai kapasitas untuk mencapai tujuan, dan sebagainya. Manajer juga perlu memiliki pengetahuan tentang produk dan proses pengenalan produk organisasi. Akhirnya, manajer harus termotivasi untuk menyelesaikan tugas.<sup>55</sup>

Kompetensi telah digunakan dalam banyak aplikasi dan banyak organisasi yang mulai menggunakan kompetensi untuk perubahan budaya, kinerja, pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, perencanaan karir, perencanaan suksesi, pengembangan ketrampilan, kejelasan peran, kompensasi, penghargaan dan secara umum ditujukan untuk meningkatkan efektifitas operasional. Belakangan kompetensi banyak digunakan untuk rekrutmen dan seleksi; pengelolaan kinerja, pelatihan dan pengembangan serta *reward management*.<sup>56</sup>

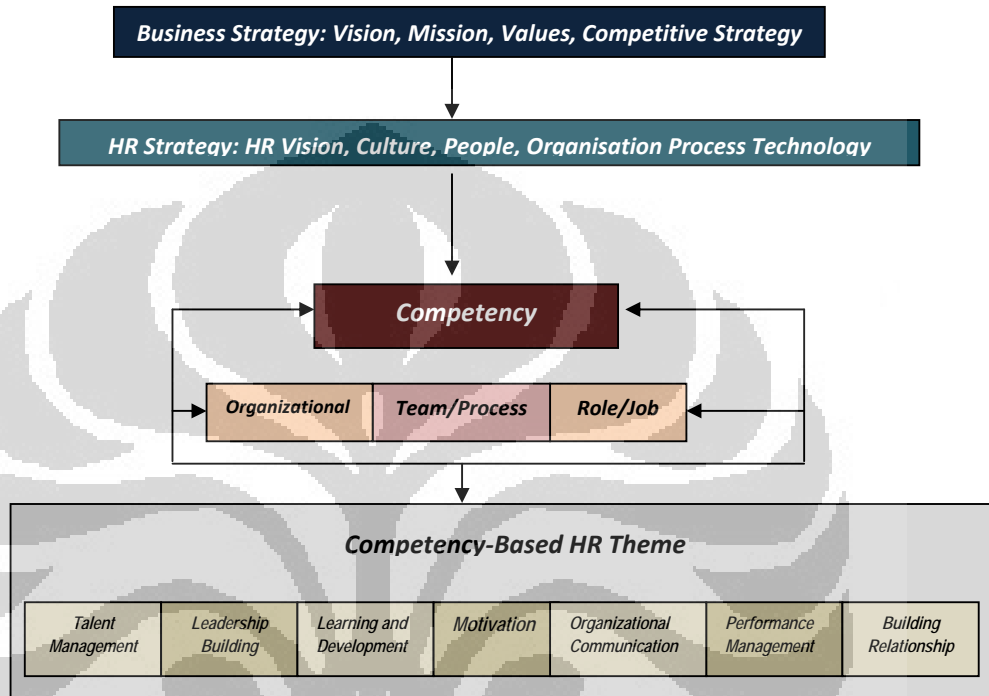
Shermon (2004:99) telah membangun model pengembangan pengelolaan SDM berbasis kompetensi dikaitkan dengan tujuan makro organisasi, khususnya berkaitan dengan strategi organisasi yang selanjutnya diterjemahkan dalam strategi pengembangan SDM organisasi. Model tersebut dapat dijelaskan dalam Gambar 2.7 .berikut.

---

<sup>55</sup> Byham, 2004.

<sup>56</sup> Ganesh Shermon, 2004, p. 63- 66.

Gambar. 2.7. Model *Competency Based Human Resource Management* Dikaitkan dengan Strategi Organisasi



Sumber: (Shermon 2004:99)

#### 2.3.2.4. Penerapan Kompetensi dalam Sistem *CBHRM*

Penerapan kompetensi dalam konteks *CBHRM*, lebih lanjut akan diuraikan secara sistematis sebagai berikut.

##### 2.3.2.4.1. Pelatihan untuk Penyusunan dan Evaluasi Kompetensi

Efektivitas penerapan aspek kompetensi ditentukan berdasarkan kejelasan definisi dan timbangan evaluasi yang tepat, akurat dan terpercaya.

Selain itu juga ditentukan atas kemampuan para pewawancara ketika melaksanakan *asesment* untuk menggali kompetensi pegawai yang dinilai. Untuk itu, para evaluator perlu dilatih secara terus menerus untuk meningkatkan kompetensinya. Pewawancara sistem seleksi dan penilaian kinerja pegawai inilah yang akan melaksanakan *assessment* untuk mengukur kompetensi pegawai, yang umumnya dibekali pelatihan dalam mengevaluasi kompetensi. Pelatihan tidak cukup diarahkan ke para *assessor* namun hendaknya juga ditujukan ke para manajer agar memiliki bekal yang cukup sehingga dapat menilai kinerja anak buah mereka dan mahir dan terlatih dalam membaca hasil kuesioner multiperspektif.<sup>57</sup>

Setiap orang yang menggunakan kompetensi untuk mengevaluasi kinerja seharusnya dapat: a) Mengklasifikasikan perilaku, motivasi, dan pengetahuan atau keterampilan yang diamati akurat dan terpercaya, ke dalam satu set kompetensi, b) Mengevaluasi kualitas contoh perilaku individu, motivasi pengetahuan, atau keterampilan, dan c) Menentukan peringkat kompetensi berdasarkan sampel perilaku, motivasi, atau pengetahuan / keterampilan di setiap kompetensi.

#### **2.3.2.4.2. Kompetensi dalam Proses Rekrutmen dan Seleksi**

Tingginya tingkat keluar – masuk karyawan (*turn over*) terkait erat dengan kegagalan yang dialami oleh karyawan yang baru diterima. Proses seleksi berbasis kompetensi meningkatkan kinerja dan juga menurunkan tingkat keluar – masuk karyawan. Orang-orang yang diterima bekerja yang sesuai kemampuannya secara intrinsik lebih menyukai pekerjaan mereka dan mempengaruhi suasana kerja dalam organisasi.

Penerimaan pegawai baru merupakan suatu tugas yang penting dan kompleks. Mencari dan kemudian bisa mempekerjakan individu terbaik yang ada

---

<sup>57</sup> Byham dan Moyer, 1996, p.36



di pasar adalah tujuan dari setiap manajer SDM. Sebuah organisasi atau perusahaan tidak akan dapat tumbuh ataupun bertahan jika tidak memiliki SDM yang adekuat. Oleh karena itu manajer SDM maupun manajer lini harus kreatif dalam mencari, menyaring dan kemudian menyeleksi kandidat secara kuantitas maupun kualitas sesuai dengan kebutuhan jangka panjang maupun jangka pendek organisasi.<sup>58</sup> Langkah-langkah yang dilakukan dalam mengembangkan sistem seleksi berbasis kompetensi:

- 1) Mengembangkan model kompetensi untuk pekerjaan yang menjadi target. Cara terbaik adalah dengan melibatkan sebanyak mungkin orang yang akan terlibat dalam menggunakan model kompetensi tersebut. Dengan demikian akan diperoleh kamus kompetensi untuk berbagai pekerjaan yang ada di organisasi dan dijadikan landasan bagi proses seleksi dan penempatan karyawan,
- 2) Memilih dan mengembangkan alat untuk mengevaluasi kompetensi tersebut. Metode seleksi ada bermacam-macam seperti: tes, wawancara, *Assessment Center*, bio data yang dapat dipilih berdasarkan biaya, kemudahan pengadministrasian dan sejauh mana metode tersebut memang tepat untuk mengevaluasi kompetensi yang dimaksud. *Assessment Center* merupakan alat yang paling komprehensif, namun besar biayanya. Berdasarkan pengalaman penulis, metode *Behavioral Event Interview* (Wawancara Berbasis Perilaku ) merupakan metode yang paling rendah biayanya,
- 3) Melatih Asesor (penilai) dalam menerapkan metode *Assessment*. Karyawan organisasi yang akan bertugas melakukan wawancara dilatih untuk dapat melakukan wawancara berbasis perilaku, melaksanakan tes atau bahkan menerapkan *Assessment Center*,
- 4) Melakukan penilaian atas kompetensi kandidat untuk suatu pekerjaan tertentu,

---

<sup>58</sup> Ganesh Shermon, 2004, *Competency Based HRM – A strategic resource for competency mapping, assessment and development centers*. Tata McGraw-Hill, p. 205 – 207.

- 5) Membuat keputusan seberapa sesuai antara kompetensi yang dimiliki kandidat dengan kompetensi yang disyaratkan oleh pekerjaan,
- 6) Melakukan validasi atas sistem seleksi yang telah dibangun. Hal ini penting untuk memastikan investasi yang ditanamkan untuk membangun sistem seleksi memang menghasilkan orang-orang yang berkinerja tinggi.

#### **2.3.2.4.3. Kompetensi dalam Proses Manajemen Kinerja**

Sebuah sistem manajemen kinerja yang efektif harus mengukur kontribusi seseorang untuk keberhasilan organisasi sekaligus meningkatkan keterampilan individu dan komitmen terhadap organisasi. Kinerja pendekatan manajemen dapat dievaluasi terhadap kemampuan mereka untuk mencapai dua hasil. Sayangnya, tidak semua pendekatan manajemen kinerja yang digunakan saat ini dapat efektif untuk menilai kinerja.<sup>59</sup>

Suatu pendekatan umum pada 1950-an (dan masih digunakan sampai sekarang) berfokus pada sifat-sifat individu, seperti kecepatan, ketergantungan, dan kepercayaan, dalam proses pengelolaan kinerja (*performance appraisal*). Karena kesulitan yang melekat dalam menilai atau mengembangkan sifat yang relatif stabil dalam diri seseorang, hal ini jelas bukan pendekatan yang menjanjikan untuk meningkatkan hasil organisasi atau individu. Pendekatan kedua yang lebih banyak digunakan adalah manajemen berdasarkan sasaran (MBO). Di sini, orang dievaluasi terhadap seperangkat indikator yang telah disepakati, didefinisikan, dengan hasil terukur. Pencapaian tujuan sering dikaitkan dengan kompensasi. Dalam sistem MBO murni, individu tidak menerima umpan balik tentang bagaimana untuk meningkatkan kinerja. Umpan balik yang mereka terima pada tujuan mencapai berguna dalam mengukur kontribusi bagi

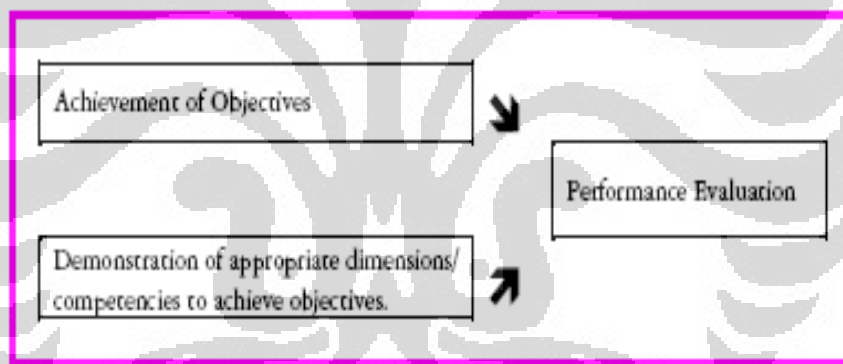
---

<sup>59</sup> Byham dan Moyer, 1996, p.49-50.

keberhasilan organisasi, tetapi tidak ada mekanisme untuk meningkatkan atau membimbing kinerja.<sup>60</sup>

Pendekatan ketiga, yang sangat populer saat ini, adalah untuk menentukan tujuan yang terukur bagi seorang individu dan juga untuk mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk berhasil memenuhi tujuan tersebut. Seorang individu menerima umpan balik tentang keberhasilannya dalam memenuhi tujuan (apa yang dia dicapai) dan dalam menampilkan kompetensi yang dibutuhkan untuk sukses, seperti diilustrasikan pada Gambar 2.8.

Gambar 2.8. Pendekatan *Performance Management* yang Mengkombinasikan Capaian Tujuan dan Aspek Kompetensi untuk Menilai Kinerja Pegawai



Sumber: (Byham dan Moyer, 1996: 50)

#### 2.3.2.4.4. Kompetensi dalam Proses Penerapan Kompensasi

Kaitan antara aspek kompetensi dengan sistem kompensasi menjadi topik paling banyak dibahas di lingkungan pengelolaan SDM akhir-akhir ini. Dengan runtuhnya struktur manajemen tradisional dan berubahnya faktor-faktor yang berhubungan kompensasi, organisasi berusaha menemukan sistem pengupahan

<sup>60</sup> *Ibid.*

yang adil dan tepat. Pegawai diberikan kompensasi berdasarkan nilai mereka kepada organisasi, bukan besarnya kontrol atau dampak bagi organisasi terhadap SDM tersebut.<sup>61</sup> Penggunaan kompetensi sebagai dasar utama untuk keputusan kompensasi sedang banyak dipertimbangkan. Namun untuk saat ini, tidak ada cara yang terbaik dan, tampaknya tidak akan pernah menjadi salah satu cara terbaik untuk semua situasi. Jelas, bagaimanapun, kompetensi dapat memainkan peran dalam menentukan kompensasi. Beberapa cara utama di mana kompetensi telah dikaitkan dengan mekanisme sistem pembayaran kompensasi dijelaskan sebagai berikut

**Pertama**, dan yang paling sederhana, kompetensi dapat digunakan sebagai kriteria untuk promosi ke tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi, salah satunya dengan menawarkan kompensasi yang lebih besar. Penggunaan kompetensi untuk membuat keputusan promosi adalah umum dan sangat efektif. **Kedua**, kompetensi dievaluasi sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja yang dapat berkontribusi untuk keputusan kenaikan gaji. Dalam sebuah sistem manajemen kinerja yang efektif baik prestasi dari tujuan dan pendekatan yang digunakan untuk mencapai tujuan dapat diperiksa dan diperhitungkan. **Ketiga**, individu dapat dibayar untuk mencapai tingkat tertentu kemahiran pada kompetensi atau satu set kompetensi. Pendekatan ini biasanya difokuskan pada keterampilan teknis atau dimensi pengetahuan mana yang menunjukkan tingkat kemampuan yang dapat diukur dengan mudah.<sup>62</sup>

Masalah terbesar dengan sistem membayar berdasarkan kompetensi, adalah: (1) Perlunya kemampuan manajer untuk secara akurat mengevaluasi kompetensi prestasi dan mempertahankan evaluasi individu dan (2) Perlunya kemampuan organisasi untuk mengembangkan kehandalan yang cukup untuk penentuan nilai manajer dengan memiliki sistem yang adil di seluruh organisasi. Hal ini membutuhkan komitmen yang cukup besar untuk pelatihan di semua

---

<sup>61</sup> Byham dan Moyer, 1996, 53-54

<sup>62</sup> *Ibid.*

tingkatan, kompetensi yang didefinisikan dengan baik, dan pemantauan serta penguatan standar.<sup>63</sup>

#### **2.3.2.4.5. Kompetensi dalam Proses Manajemen Karir dan Suksesi**

Dalam organisasi modern, penyusunan struktur dan level pegawai membutuhkan strategi pengelolaan SDM yang semakin fleksibel. Sementara kesempatan untuk promosi mengalami penurunan akibat semakin landainya struktur organisasi. Sebaliknya ada tuntutan gerakan lateral yang semakin lincah sehingga memerlukan kebutuhan untuk memperluas tanggungjawab individu sehingga membutuhkan peningkatan kualitas keterampilan pegawai. Semakin banyak organisasi membutuhkan sistem yang efektif untuk merencanakan dan mendukung pergerakan orang dalam organisasi.<sup>64</sup>

Perencanaan karir, suksesi, dan penempatan pegawai melibatkan dukungan dan gerakan pegawai ke dalam posisi yang terbaik untuk memenuhi tujuan pribadi atau organisasi. Perencanaan karir biasanya dimulai oleh karyawan, terjadi pada semua tingkatan dalam organisasi, dan memiliki horizon perencanaan satu sampai sepuluh tahun. Perencanaan suksesi biasanya diprakarsai oleh organisasi dan berfokus pada identifikasi individu yang memiliki talenta untuk dua atau tiga tingkatan puncak dalam organisasi, yang biasanya perlu perencanaan tiga sampai sepuluh tahun.<sup>65</sup>

Perencanaan penempatan adalah praktek kurang populer yang didorong oleh kebutuhan organisasi yang meningkat untuk menciptakan tim sementara atau gugus tugas atau untuk merespon peluang khusus. Individu yang sesuai harus dipilih dengan cepat ke dalam struktur ad hoc. Tugas-tugas ini sementara, dan keberhasilan mereka, menjadi lebih penting untuk kesuksesan organisasi, Horizon

---

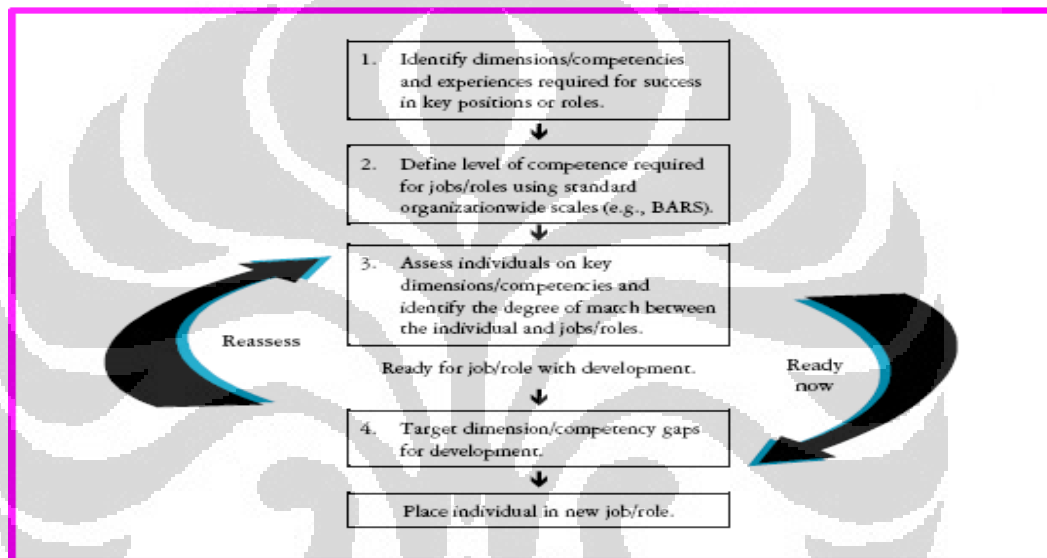
<sup>63</sup> *Ibid.*

<sup>64</sup> Byham dan Moyer, 1996, p. 55-56.

<sup>65</sup> *Ibid.*

perencanaan untuk penempatan biasanya diukur dalam minggu.<sup>66</sup> Karir, suksesi, dan proses perencanaan penempatan melibatkan langkah-langkah dasar yang sama, seperti diilustrasikan pada Gambar 2.9.

Gambar 2.9. Langkah-langkah Dasar dalam Pengelolaan Perencanaan Karir, Suksesi, dan Penempatan Pegawai



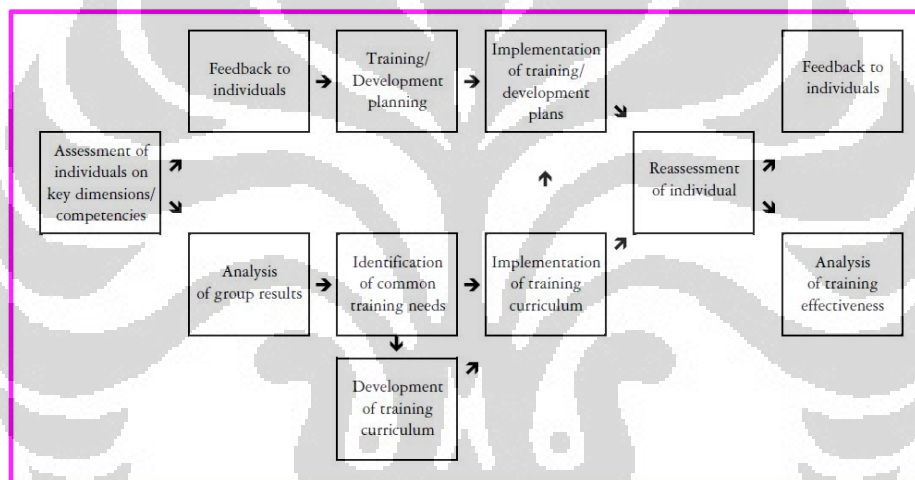
Sumber: (Byham dan Moyer,1996: 56)

#### 2.3.2.4.6. Kompetensi dalam Proses Pelatihan dan Pengembangan

Mengintegrasikan kompetensi dalam pengelolaan proses pelatihan organisasi dan pengembangan pegawai memberikan banyak manfaat, terutama dalam peningkatan efektifitas dan mengurangi biaya. Byham dan Moyer (1996: 59) menjelaskan ada lima kegunaan utama penerapan kompetensi dalam aplikasi pelatihan dan pengembangan, yaitu: evaluasi dan pengembangan kurikulum, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan individu, mengidentifikasi kebutuhan

pelatihan yang umumnya dibutuhkan di organisasi, efektivitas pelatihan evaluasi, dan perencanaan pengembangan individu (*Individual Development Plan*). Gambar 2.10. menjelaskan bagaimana kompetensi dapat digunakan dalam proses pelatihan dan pengembangan, mencakup proses evaluasi kurikulum, mengidentifikasi kebutuhan, dan evaluasi pelatihan dan efektivitas pengembangan kapasitas.<sup>67</sup>

Gambar 2.10. Penerapan *dimensions/competencies* dalam proses pelatihan dan pengembangan pegawai



Sumber: (Byham dan Moyer, 1996:65)

### 2.3.2.5. Penerapan Kompetensi dalam Sistem Pengelolaan SDM yang Terintegrasi

Pengelolaan SDM berbasis kompetensi memandang perlunya keluaran dan peran-peran dalam organisasi serta prasyaratnya dari sudut pandang manusianya bukan dari sudut pandang pekerjaannya. Pendekatan ini membuat kompetensi

<sup>67</sup> Byham dan Moyer, 1996, p. 59-60

menjadi fondasi bagi seluruh sistem SDM. Kompetensi mendasari rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, pelatihan, pengelolaan kinerja dan pemberian penghasilan. Tercapainya kinerja organisasi merupakan tujuan dari diterapkannya pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Oleh karena itu kompetensi haruslah valid dan *reliable* sehingga dapat membedakan antara kinerja yang sukses maupun yang dapat dijadikan contoh.

Pritchard (1997) melihat kompetensi sebagai cara untuk mengintegrasikan strategi SDM dengan strategi bisnis sehingga memberikan nilai tambah bagi organisasi. Ia menjelaskan bahwa penggunaan kompetensi memberdayakan individu dan kelompok serta membebaskan manajemen dari proses SDM yang kompleks. Alasan paling umum mengapa organisasi menggunakan konsep kompetensi, menurut Pritchard, adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi, meningkatkan kemampuan untuk lebih kompetitif, mendukung perubahan budaya, meningkatkan efektifitas pelatihan dan pengembangan, memperbaiki proses yang terkait dengan rekrutmen dan seleksi; menurunkan laju keluar masuknya karyawan; mengklarifikasi peran manajer dan spesialis, penekanan pada pencapaian tujuan bisnis, sebagai alat bantu dalam perencanaan karir dan suksesi, menganalisa ketrampilan, dapat membantu mengidentifikasi ketrampilan yang akan diperlukan di masa datang, meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja, mendukung integrasi atas keseluruhan strategi SDM dan memberikan dasar bagi program penggajian dan kesejahteraan karyawan.<sup>68</sup>

Sementara itu, Cooper, Lawrence, Kierstead, Lynch dan Luce (1998) mencatat beberapa hasil positif dari penerapan model pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi. Tujuan positif tersebut diantaranya adalah, mengaitkan kompetensi individu secara langsung dengan strategi dan tujuan organisasi; mengembangkan profil posisi atau peran dan kemudian mencocokkan individu pada sekelompok tugas-tugas dan tanggung jawab; memungkinkan untuk dapat dilakukannya

---

<sup>68</sup> David D. Dubois dan William J. Rothwell, 2004, *Competency-Based Human Resource Management*, Davies Black, Boston 2004, p.34 – 40.



monitoring yang terus menerus dan memperbaiki profil kompetensi; memfasilitasi proses seleksi dan evaluasi karyawan serta pelatihan dan pengembangan; membantu seleksi individu dengan kompetensi yang unik yang tidak dapat dengan mudah dikembangkan dan berbiaya mahal; dan membantu organisasi menyusun tingkatan kepentingan kompetensi guna penetapan kompensasi dan pengelolaan kinerja.

Pertanyaan penting selanjutnya adalah bagaimana menghasilkan cara untuk menyelaraskan kompetensi dengan perencanaan bisnis, tujuan-tujuan dan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Perencanaan Bisnis mengidentifikasi target-target kompetitif organisasi. Para pengambil keputusan kunci memformulasikan suatu perencanaan strategis guna mengklarifikasi tujuan jangka panjang organisasi. Sebuah Strategi Bisnis menggambarkan cara dimana organisasi merencanakan, menerapkan dan mengevaluasi proses-proses kompetitifnya. Pada dasarnya Strategi Bisnis merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Seperti dijelaskan Cook dan Bernthal (1998), untuk mencapai kebutuhan bisnis, organisasi mengadopsi strategi-strategi dan praktek-praktek yang dapat menumbuhkan kompetensi. Kompetensi memiliki nilai jika ada strategi untuk mengaplikasikan dan menyelaraskan kompetensi tersebut dengan tujuan organisasi SDM, yang seringkali diminta untuk bertanggungjawab dalam mengembangkan kompetensi pegawai. Oleh karena itu, penyelarasan kapabilitas tenaga kerja dengan strategi bisnis haruslah strategis, kolaboratif dan berfokus pada bisnis untuk dapat berhasil.<sup>69</sup>

SDM memainkan peranan yang signifikan dalam menciptakan strategi bisnis. Departemen SDM harus memiliki daftar ketrampilan dan pengetahuan teknis dalam organisasi dan harus mampu memberikan informasi tentang kekuatan budaya organisasi serta kelemahannya. Brockbank (1997) menjelaskan praktisi SDM harus mampu mengusulkan metode-metode untuk menentukan

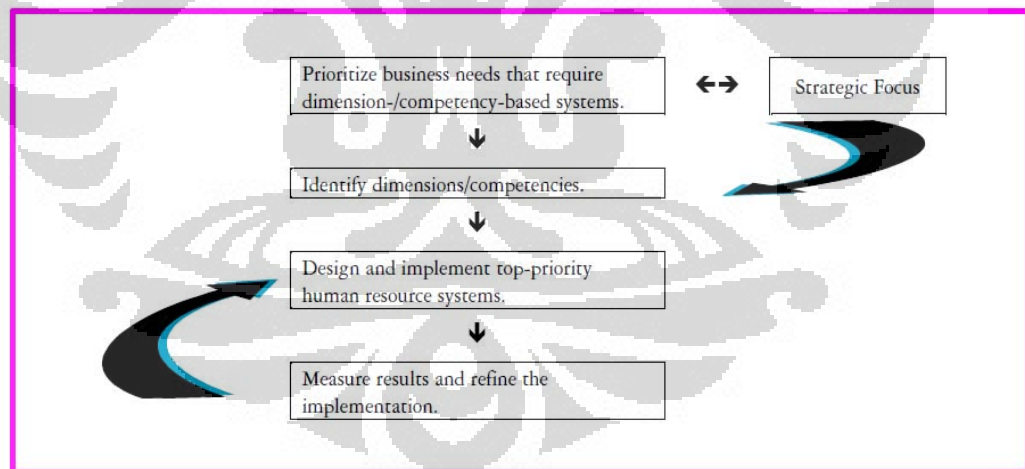
---

<sup>69</sup> Kevin Cook and Paul Bernthal, 1998, *Job/role competencies practices survey report. HR Benchmark Group, 4 (1)*. Pittsburg, PA: Development Dimension International, p. 6.

budaya yang dapat memaksimalkan peluang dan juga harus bersiap untuk mempersiapkan alasan mengapa metode tersebut yang dipilih. Tujuan bisnis merupakan target-target terukur yang harus dicapai. Ketika tujuan bisnis dituangkan secara terukur, maka tujuan bisnis tersebut dapat dikaitkan dengan kinerja karyawan dan oleh karenanya karyawan harus menampilkan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan bisnis tersebut.

Sebuah organisasi yang ingin menerapkan sistem *CBHRM* yang terintegrasi harus merencanakan dengan hati-hati. Byham dan Moyer (1996) merumuskan tiga langkah yang dapat digunakan sebagai pedoman, seperti digambarkan pada Gambar 2.11., yaitu: 1) Menentukan prioritas kebutuhan bisnis, 2) Mengidentifikasi kompetensi, 3) Merancang sistem pengelolaan SDM yang sesuai, dan 4). Mengukur hasil dan menyempurnakan implementasi sistem.<sup>70</sup>

Gambar 2.11. Langkah-langkah penyusunan penerapan *CBHRM* dalam organisasi



Sumber: (Byham dan Moyer, 1996)

<sup>70</sup> Byham, 1996.p.69-72

Penerapan *CBHRM* menunjukkan hubungan sinergis dari subsistem pengelolaan sumber daya manusia yang ditunjukkan pada Gambar 2.12. Pengelolaan *CBHRM* memiliki empat keuntungan. Pertama, mengurangi waktu komunikasi, pelatihan, dan administrasi. Manajer harus belajar hanya satu set definisi kompetensi untuk setiap posisi sehingga membutuhkan waktu pelatihan lebih singkat untuk membangun setiap subsistem dan program baru karena kompetensi dan konsep-konsep utama telah dimengerti, seperti fokus pada perilaku dan mengatur perilaku ke dalam dimensi / kompetensi yang digunakan di seluruh sub sistem.

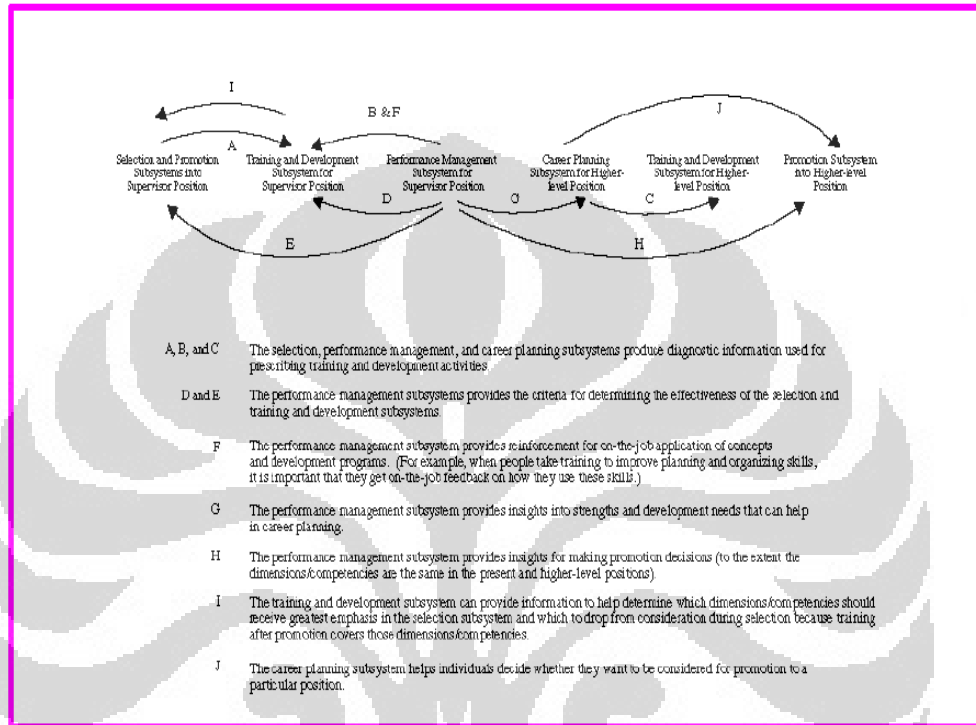
Kedua, subsistem bisa saling memvalidasi karena dapat membandingkan informasi dari berbagai sumber berbeda sehingga data dari satu komponen dapat digunakan untuk memvalidasi efektivitas proses lainnya. Sebagai contoh, nilai rating kajian kinerja dapat digunakan untuk memvalidasi efektivitas proses seleksi dan pelatihan.

Ketiga, subsistem bisa saling menguatkan satu sama lainnya. Sebagai contoh, kesuksesan penggunaan kompetensi untuk mengelola sistem manajemen kinerja akan memperkuat pengelolaan sistem seleksi untuk mencapai kompetensi manajemen kinerja. Keempat, keseluruhan sistem dan masing-masing subsistem dapat divalidasi dengan menggunakan strategi validasi berorientasi konten, yang selanjutnya dikaitkan dengan kebutuhan mendefinisikan kebutuhan jabatan organisasi (*job requirements*).<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> William C. Byham, 1996, *Developing Dimension/Competency-Based Human Resource Systems*.  
A Monograph.  
[http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/competencybasedhrsystems\\_mg\\_ddi.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/competencybasedhrsystems_mg_ddi.pdf?ext=.pdf)

Gambar 2.12. Hubungan Sinergi dalam Sistem *CBHRM* untuk Posisi *First-Level Supervisor*.



Sumber: (Byham dan Moyer 1996)

### 2.3.2.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penerapan *CBHRM*

Beberapa organisasi mengalami kesulitan dalam memahami dan menerapkan pendekatan manajemen SDM dengan pendekatan holistik, seperti yang diimplementasikan pada metode manajemen berbasis kompetensi. Namun, pendekatan manajemen SDM yang terintegrasi cenderung semakin menjadi pilihan di masa depan, termasuk untuk organisasi publik. Metode yang digunakan bervariasi, misalnya menggunakan teknik grid (*grid technique*), analisis insiden kritis, *benchmarking* dengan teknik isolasi, dan kombinasi dari ketiga teknik

sebelumnya. Sliter *et.al.* (2005) menguraikan, masalah yang kerap disebutkan dalam menerapkan manajemen berbasis kompetensi adalah: 1) kurangnya pemahaman oleh staf, 2) kurangnya komitmen dari manajemen; dan 3) kurangnya rasa memiliki dan dukungan oleh manajemen senior.<sup>72</sup>

Masalah lain adalah kesulitan mengidentifikasi kompetensi, perlawanan oleh serikat pekerja dan manajer, kecepatan implementasi tanpa adanya pilot studi dan pendekatan sedikit demi sedikit. Sebuah lembaga yang tiba-tiba mengimplementasikan dalam skala penuh dari kebijakan tersebut, dari kajian Sliter *et al.* (2005), kemungkinan bisa membuat pekerjaan tidak terkendali sehingga kualitas pelaksanaan tidak baik. Persoalan yang mengemuka lainnya, proses pembangunan manajemen berbasis kompetensi dinilai terlalu rumit dan sulit untuk melaksanakan pengukuran karena parameternya dinilai terlalu subyektif.<sup>73</sup>

Di sisi lain, ada sejumlah lembaga yang justru tidak mengalami kesulitan dalam melaksanakan pembangunan manajemen berbasis kompetensi. Sistem ini justru didukung oleh para pegawai dan merasa mudah untuk memahami prinsip-prinsip yang diatur. Ada sejumlah pengalaman untuk mengatasi persoalan dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen berbasis kompetensi, antara lain diatasi melalui proses pelatihan. Sistem ini juga dinilai bermanfaat bagi tiga kelompok di dalam organisasi: (1) manfaat bagi manajer, (2) manfaat bagi karyawan dan staf, (3) serta manfaat bagi organisasi dan kualitas operasinya.<sup>74</sup>

Tantangan dalam Sistem Pengelolaan Kompetensi (*Competency Management System*), mencakup sejumlah hal berikut:<sup>75</sup> a) Ketakutan akan pengukuran dan adanya sistem baru, b) Tidak adanya definisi dan istilah yang

---

<sup>72</sup> John Sliter; Carl-Denis Bouchard; and Guy Bellemare, 2005, The Canadian Response to the Sarbanes-Oxley Act: Managing Police Resources: A Competency-Based Approach to Staffing, *Journal of Financial Crime* 12. 4, (Aug 2005): 327.

<sup>73</sup> Sliter *et al.* (2005),

<sup>74</sup> *Ibid.*

<sup>75</sup> Ganesh Shermon, 2004, p. 63- 66.

umum dan dipahami, c) Tidak konsisten, penerimaan yang rendah, dan tidak adanya pemahaman, d) Visi dan strategi tidak terdefiniskan dengan jelas dan dipahami oleh semua, tidak mudah ditindaklanjuti, dan tidak ada kaitannya dengan tindakan individu, e) Memperlakukan penganggaran sebagai sesuatu yang terpisah dari pengembangan strategi, f) Pengukuran dilakukan dengan menggunakan acuan yang berbeda atau diukur tanpa ada rasa kepemilikan atas hal tersebut, g) Tidak adanya target kinerja atau target ditetapkan terlalu tinggi atau terlalu rendah, h) Sedikit atau tidak ada sama sekali umpan balik yang strategis, dan i) Kurangnya keterlibatan yang berarti dari karyawan.

Kesulitan tersembunyi (*pitfall*) yang patut diwaspadai ketika menerapkan sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi dapat dijelaskan sebagai berikut.<sup>76</sup>

**Pertama**, pengukuran yang tidak berfokus pada strategi. Masalah umum terjadi ketika organisasi mulai mengadopsi pengukuran yang non finansial namun gagal menyelaraskannya dengan strategi organisasi. Kesalahan terbesar organisasi adalah menganggap bahwa pemetaan kompetensi hanyalah sebatas perilaku. Seringkali organisasi membuat daftar ukuran-ukuran perilaku dan yakin bahwa mereka telah menerapkan sistem pengelolaan kinerja berbasis kompetensi. Keyakinan ini sangat berbahaya, sebagai contoh, sebuah departemen IT dari sebuah bank yang telah mengidentifikasi ukuran-ukuran kinerjanya dan melakukan *benchmark* sebagai departemen IT kelas dunia. Berdasarkan kriteria tersebut mereka dinyatakan sangat berhasil. Meskipun demikian pengukuran ini tidak dikaitkan dengan strategi sehingga bisa membuat departemen IT kehilangan gairah untuk memenuhi kebutuhan strategi organisasi.

**Kedua**, kegagalan dalam mengkomunikasikan dan melatih. *Scorecard* hanya akan efektif jika dipahami secara jelas oleh seluruh organisasi. Seringkali *scorecard* disusun untuk tingkatan eksekutif di organisasi namun tidak dikomunikasikan dan tidak diuraikan serta diturunkan pada tingkatan di bawahnya hingga ke seluruh organisasi. Tanpa adanya komunikasi yang efektif di seluruh

---

<sup>76</sup> *Ibid.*

organisasi maka penerapan sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi tidak akan mampu menghasilkan perubahan yang kekal dan kinerja yang meningkat.

**Ketiga**, pengukuran terlalu cepat dikaitkan dengan kompensasi. Secara umum memang merupakan ide yang baik untuk mengaitkan kompensasi dengan sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Meskipun demikian banyak faktor yang membuktikan bahwa terlalu cepat mengaitkan antara *scorecard* dengan kompensasi akan menimbulkan kesalahan. Ada beberapa alasan, yaitu: a) Sistem pengelolaan SDM yang baru diimplementasikan sangatlah jarang tidak mengalami perubahan. Sehingga organisasi yang mengaitkan kompensasi dengan ukuran-ukuran perilaku yang diinginkan pada tahapan awal dapat menjadikan ukuran tersebut motivator yang kuat untuk mengarahkan pada tindakan-tindakan yang tidak bijaksana; b) Data mungkin saja tidak lengkap, tidak akurat sehingga pengukuran pun tidak tepat. Jika hal ini mempengaruhi penghasilan karyawan maka organisasi akan menghadapi masalah moral yang serius dan hasil *scorecard* menjadi tidak valid; c) Diperlukan waktu untuk menetapkan target yang realistis dan menghukum orang yang gagal mencapai target yang tidak realistis akan memberi dampak negatif dan turunya moral, yang pada akhirnya menurunkan keuntungan.

**Keempat**, tidak adanya akuntabilitas. Akuntabilitas dan tingginya kejelasan (*high visibility*) diperlukan untuk mendorong terjadinya perubahan. Hal ini berarti bahwa setiap ukuran, obyektif, sumber data dan inisiatif harus ada pemilikinya. Tanpa adanya implementasi yang detil, *scorecard* yang telah disusun secara sempurna akan sulit untuk mencapai sukses karena tidak ada seorangpun yang bertanggung jawab untuk mencapainya.

**Kelima**, karyawan tidak diberdayakan (*empowered*). Akuntabilitas memegang peranan penting karena memberi motivasi untuk meningkatkan kinerja, namun demikian karyawan juga harus memiliki otoritas, tanggung jawab dan alat untuk mewujudkan ukuran-ukuran yang telah ditetapkan. Jika tidak mereka akan menolak untuk terlibat dan tidak ada rasa memiliki. Sumber daya

harus disediakan dan setiap inisiatif harus didukung untuk mencapai sukses. Karyawan akan cenderung untuk mencari alat informasi baru untuk membantu mereka memahami hal-hal apa yang mendorong tercapainya ukuran-ukuran yang tanggung jawabnya ada di pundak mereka sehingga mereka dapat mengambil tindakan. Alat ini bisa berupa system untuk menganalisa dan indikator-indikator awal, laporan pengecualian dan kolaborasi.

**Keenam**, terlalu banyak inisiatif. Organisasi yang besar dan terdesentralisasi seringkali menemui masalah perseberangan dan duplikasi di antara inisiatif-inisiatif yang teridentifikasi. Usaha untuk memeriksa secara silang tujuan-tujuan ada saat ini maupun yang direncanakan yang dituangkan dalam *scorecard* akan membantu organisasi untuk fokus dan menyelaraskannya. Proses ini akan membantu menemukan tujuan-tujuan yang tidak didukung secara seharusnya. Proses ini menghilangkan pemborosan, mempercepat implementasi *scorecard* dan membantu organisasi memprioritaskan inisiatif mana yang sesungguhnya mendukung strategi mereka.

Oleh karena itu, agar pendekatan manajemen SDM berbasis kompetensi dapat diimplementasikan dengan tepat di organisasi, Shermon (2004) menjelaskan lebih detail sebagai berikut.<sup>77</sup> **Pertama**, dibutuhkan suatu kerangka konseptual bagi sistem pengelolaan dan pengukuran kinerja (*skill*). Setiap organisasi, tipe apapun juga membutuhkan kerangka konseptual dalam mengukur kinerjanya dimana konsep ini dipahami oleh semua tingkatan dalam organisasi dan mendukung tercapainya tujuan-tujuan dan hasil-hasil yang diinginkan.

**Kedua**, adanya komunikasi (*communications*) internal dan eksternal yang efektif akan menjadi kunci keberhasilan pengukuran kinerja. Komunikasi yang efektif dengan para karyawan, pemilik proses, pelanggan dan pemangku kepentingan adalah sangat penting bagi pengembangan dan penerapan sistem manajemen dan pengukuran kinerja.

---

<sup>77</sup> Ganesh Shermon, 2004, p. 2-5.



**Ketiga**, adanya akuntabilitas (*accountability*) atas hasil harus secara jelas ditujukan pada siapa dan dipahami oleh yang bersangkutan. Organisasi yang berkinerja tinggi melakukan identifikasi yang jelas tentang apa yang diperlukan untuk mencapai sukses dan organisasi ini memastikan bahwa para manajer dan karyawan memahami hal itu, serta bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

**Keempat**, adanya sistem pengukuran (*measurement*) kinerja seharusnya memberikan informasi yang cerdas bagi pengambil keputusan, tidak semata-mata kumpulan data. Pengukuran Kinerja dibatasi pada hal-hal yang memang terkait langsung dengan tujuan dan sasaran organisasi dimana hal ini akan memberikan informasi yang relevan, tepat waktu dan akurat yang dapat digunakan oleh pengambil keputusan di semua tingkatan dalam menentukan seberapa kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Pengukuran ini seharusnya dapat memberikan informasi tentang seberapa efisien suatu proses, bagaimana sumber daya dimanfaatkan untuk mencapai tujuan, seberapa baik hasil yang dicapai dibandingkan dengan yang seharusnya dicapai dan apakah operasi dan aktivitas organisasi sudah efisien dalam hal kontribusinya terhadap pencapaian tujuan dan sasaran.

**Kelima**, kompensasi dan penghargaan harus dikaitkan (*align*) dengan pengukuran kinerja. Evaluasi kinerja dan pemberian penghargaan perlu dikaitkan dengan ukuran-ukuran yang spesifik tentang keberhasilan pencapaian dengan menghubungkan antara insentif finansial dan non-finansial dengan kinerja. Hubungan ini akan memberikan pesan yang jelas dan tidak ambigu bagi semua pihak mengenai apa yang penting bagi organisasi.

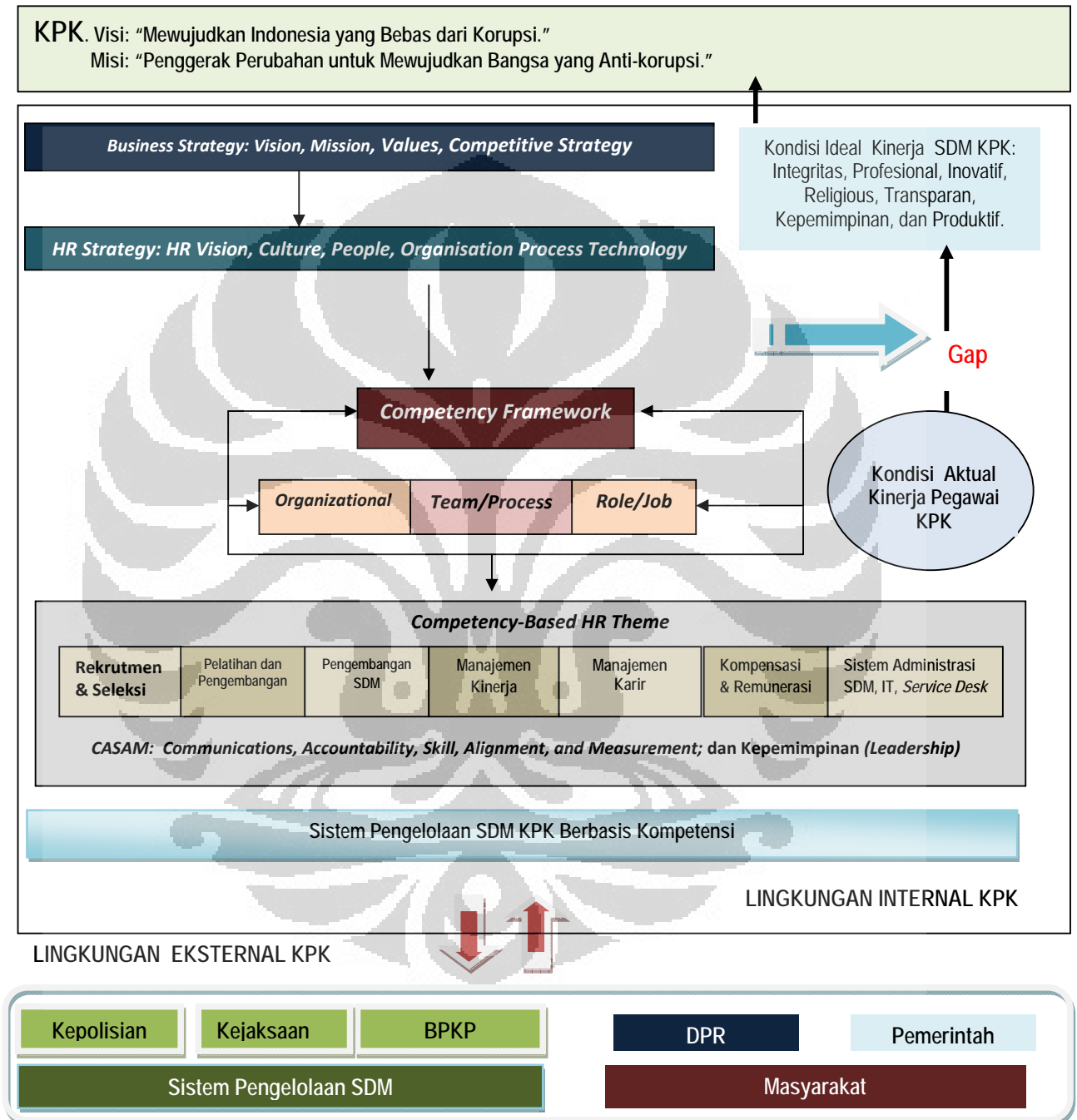
**Keenam**, sistem pengukuran kinerja seharusnya bersifat positif bukan menghukum. Sistem Pengukuran Kinerja yang paling berhasil adalah sistem yang tidak menjebak melainkan merupakan system yang memungkinkan orang untuk belajar yang membantu organisasi untuk mengidentifikasi hal-hal apa yang sudah berjalan dengan baik dan apa yang memang perlu diperbaiki.

**Ketujuh**, hasil dan kemajuan dari suatu program yang telah dicanangkan harus dikomunikasikan secara terbuka pada karyawan, pelanggan dan para pemangku kepentingan. Informasi Sistem Pengukuran Kinerja seharusnya dibagi secara terbuka pada seluruh karyawan, pelanggan dan pemangku kepentingan, pemasok dan rekanan.

#### 2.4. Kerangka Pikir (*Frame of Thinking*) Penelitian

Berdasarkan kajian awal kerangka teoritis yang telah diuraikan melalui studi kepustakaan, peneliti telah membuat kerangka pikir awal penelitian tentang proses implementasi pengelolaan SDM berbasis kompetensi pada semua pilar pengelolaan SDM di Komisi Pemberantasan Korupsi, yaitu mencakup proses perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan pegawai, pengukuran kinerja, manajemen karir, kompensasi, dan sistem administrasi SDM di KPK. Kerangka pikir kajian peneliti tersebut dipaparkan melalui Gambar 2.13. di bawah ini.

Gambar 2.13. Kerangka Pikir (*Frame of Thinking*) Penelitian Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi di KPK



Sumber: Kajian Peneliti (2011) dan Modifikasi Model Shermon (2004)

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Paradigma Penelitian

Posisi paradigma penting dalam sebuah penelitian, sebagai panduan pelaksanaan penelitian agar dapat menjawab masalah yang diteliti. Penelitian ini menggunakan pendekatan paradigma<sup>1</sup> *post-positivisme*. Seperti halnya paradigma *positivism*, paradigma *postpositivism* juga menganggap dunia yang obyektif melalui pendekatan metode ilmiah yang dapat mewakili, mengukur, dan berusaha untuk memprediksi dan menjelaskan hubungan kausal antar variabel kunci penelitian. Namun, yang membedakannya adalah hubungan antar variabel dalam paradigma *postpositivism* bersifat *probabilistic* dan bukan *deterministic* seperti halnya paradigma *positivisme* (Gephart, 1999).<sup>2</sup> Adapun pendekatan penelitian

---

<sup>1</sup> Seperti dijelaskan Guba, paradigma mencakup seperangkat kepercayaan yang melandasi tindakan sehari-hari, termasuk kaitannya dengan pencarian keilmuan.<sup>1</sup> Sistem kepercayaan tersebut komprehensif, berkaitan dengan pandangan dunia, atau kerangka kerja yang membimbing penelitian dan praktek pengumpulan dan analisis data di lapangan (Egon G. Guba (ed.), *The Paradigm Dialog*, California, Sage Publications: 1990, p. 17.)

Chalmers (1982) dalam Willis (2007) menjelaskan, paradigma terdiri atas asumsi teoritis umum, hukum, dan teknik aplikasi sebagai dasar kerja komunitas ilmiah tertentu. Komponen paradigma terdiri atas lima aspek, yaitu: a) Hukum dan asumsi teoritis, b) Cara standar penerapan hukum-hukum fundamental untuk berbagai situasi, c) Instrumentasi dan teknik instrumental yang membawa hukum-hukum paradigma untuk mengkaji fenomena pada dunia nyata, d) Prinsip umum metafisik yang membimbing pekerjaan dalam paradigma, dan e) Panduan metodologis umum mengenai bagaimana melakukan pekerjaan dalam paradigma (Jerry W. Willis, 2007, *Foundations of Qualitative Research: Interpretive and Critical Approaches*, Sage Publication: Boston)

<sup>2</sup> Pendekatan paradigma post-positivisme ini didasari oleh beberapa alasan sebagai berikut, 1) Dari sudut pandang asumsi, objek penelitian dapat menjadi 'cermin' ilmu pengetahuan, 2) Fokus kunci atau ide, ada pada pencarian kontekstual variabel organisasi yang akan berdampak pada aksi organisasi tersebut, 3) Teori kunci dalam paradigma, antara lain dicerminkan melalui teori sistem (CBHRM), 4) Tujuan paradigma adalah mengungkap kebenaran dan fakta-fakta sebagai hubungan kuantitatif antara variabel yang ditentukan, 5) *Nature of knowledge* atau bentuk teori, berupa verifikasi hipotesis mencakup validitas, dan reliabilitas 6) Kriteria untuk mengkaji riset, melalui upaya prediksi, eksplanasi, reliabilitas, dan validitas internal dan eksternal, 7) Unit analisis mencakup sejumlah variabel, dan 8) Metode riset melalui pendekatan kualitatif melalui pengujian grounded theory .

tersebut menggunakan metode kualitatif sehingga dapat memberikan pemahaman mengenai suatu fenomena, berbeda dengan tujuan penelitian kuantitatif yang menyajikan karakteristik prediktif. Melalui pendekatan kualitatif maka bisa diperoleh gambaran secara lebih kaya, detail, dan lengkap mengenai suatu fenomena.<sup>3</sup>

Ini sesuai dengan pandangan Miles dan Huberman (1993) dalam (Gephart, 1999) yang menguraikan bahwa fokus dari pendekatan paradigma *post-positivism* adalah menerapkan model metode kualitatif sebagai bentuk desain percobaan dan metode paradigma positivistik. Melalui paradigma *post-positivism* dapat mengkaji variabel dan hubungan antar variabel melalui pendekatan metode *grounded theory*, sehingga memerlukan proses konfirmasi, validasi dan falsifikasi hipotesis model penelitian yang telah dibuat.

## 3.2. Desain Penelitian

### 3.2.1. Jenis Penelitian

Desain penelitian adalah kualitatif, dengan teknik wawancara mendalam untuk memahami proses implementasi pengelolaan SDM berbasis kompetensi bidang penindakan di KPK, agar dapat mencegah dan menghentikan praktik korupsi sehingga dapat dihasilkan pegawai yang kompeten, kredibel, dan berintegritas baik di level operasional dan tingkat pimpinan. Selain itu, penelitian juga menggali lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi proses tersebut, sehingga dapat dijelaskan strategi yang telah diterapkan di KPK.

Desain penelitian kualitatif antara lain dapat dilihat dengan adanya interaksi antara peneliti dan konteks pada saat turun lapangan. Analisa data berjalan

---

(Robert Gephart, 1999, Paradigms and Research Methods, *Research Methods Forum*, Vol. 4 (Summer 1999). Academy of Management, Research Methods Division: University of Alberta, [http://www.aom.pace.edu/rmd/1999\\_RMD\\_Forum\\_Paradigms\\_and\\_Research\\_Methods.htm#TOP](http://www.aom.pace.edu/rmd/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm#TOP), 5 May 2003.)

<sup>3</sup> *Ibid.*

sepanjang penelitian dimana setiap upaya investigasi terhadap sesuatu dilanjutkan dengan analisis, dan hasilnya kembali lagi sebagai bagian investigasi lebih lanjut.<sup>4</sup> Adapun penulisan penelitian menggunakan metode deskriptif,<sup>5</sup> yaitu menjelaskan atau mendeskripsikan sesuatu hal seperti apa adanya, dengan cara mengeksplorasi dan atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas, dan mendalam.

### **3.2.2. Proses Penelitian**

#### **3.2.2.1. Lokasi Penelitian**

Penelitian akan difokuskan pada upaya untuk memahami rangkaian proses sehingga dapat dijelaskan berbagai faktor dan strategi proses implementasi pengelolaan SDM berbasis kompetensi pada proses perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan di pegawai Bidang Penindakan di KPK. Wawancara dilakukan ke informan di Jakarta.

#### **3.2.2.2. Informan Penelitian dan Teknik Penentuan Informan**

Informan penelitian mencakup pihak-pihak yang berkontribusi terhadap proses implementasi pengelolaan SDM berbasis kompetensi pada proses perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, penempatan pegawai bidang penindakan di KPK. Mereka diharapkan memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung berkaitan dengan pengelolaan manajemen di KPK. Teknik sampling menggunakan *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Seperti telah dikemukakan, *purposive sampling*,<sup>6</sup> yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan

---

<sup>4</sup> Y. Lincoln and E. Guba, *Naturalistic Inquiry* (Newbury Park, CA: Sage Publications, 1985), p. 37.

<sup>5</sup> Prastyia Irawan, 2000, *Logika dan Prosedur Penelitian, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi*, Lembaga Administrasi Negara: Jakarta, hal.60.

<sup>6</sup> Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Penerbit Alfabeta: Jakarta, hal. 218-219.

tertentu. Informan yang dipilih dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan dalam penelitian.

Adapun *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Dengan demikian jumlah sampel sumber data makin lama menjadi besar. Pemilihan informan yang dilakukan secara *purposive*, dengan melihat lama dan jabatan di organisasi. Semakin lama dan tinggi jabatan informan, semakin penting informan untuk dipilih sebagai informan kunci penelitian.

Para informan yang dijadikan sumber wawancara mendalam penelitian dijelaskan secara rinci dalam Tabel di bawah ini.

Tabel 3.1. Daftar Informan Penelitian

No.	Nama Informan	Jabatan
1.	Bapak Bambang Spto Pratomosunu	Sekjen Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia
2.	Ibu Tina T. Kemala Intan	Mantan Kepala Biro SDM KPK Mei 2005 – Agustus 2010
3.	Nanang Priyono	HR Specialist Biro SDM KPK
4.	Lalu Yusuf Adiningrat	Training Specialist Biro SDM KPK
5.	Syarief Hidayat	Kepala Bagian Perencanaan dan Pengembangan Biro SDM KPK
6.	DR. Waluyo	Mantan Pimpinan KPK (6 Oktober 2009 – 8 Desember 2009); Direktur Pencegahan KPK (Oktober 2004 – Maret 2004)

Sumber: Kajian Peneliti (2010)

### 3.2.3. Teknik Pengumpulan Data

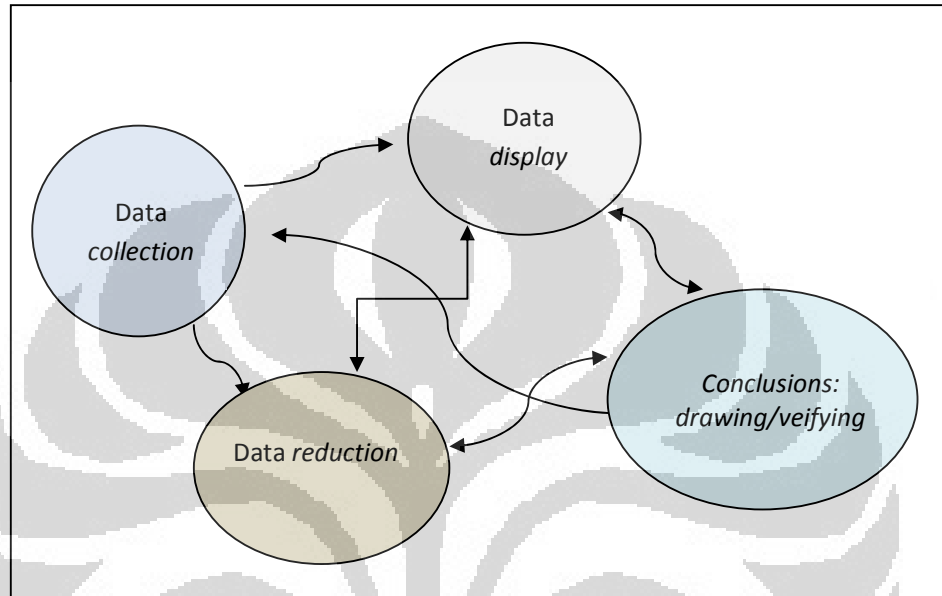
Pendekatan penelitian menentukan metode pengumpulan data yang digunakan. Nasution (1988) dalam Sugiyono (2007) menjelaskan analisis penelitian kualitatif dilaksanakan sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan berlangsung terus sampai tahapan penulisan hasil penulisan. Analisis data menjadi pegangan selanjutnya yang dapat memungkinkan untuk melaksanakan proses *grounded* teori. Analisis data sebelum tahapan penelitian lapangan dilaksanakan terhadap data hasil studi pendahuluan dan data sekunder yang akan menentukan fokus penelitian, yang sifatnya masih sementara dan akan terus berkembang setelah peneliti masuk dalam proses pengambilan data di lapangan.

Dalam fase pengumpulan data, sesuai dengan pandangan Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2007), analisis data kualitatif dilaksanakan secara interaktif dan terus berlangsung secara terus menerus sampai tuntas dan dirasakan data sudah jenuh. Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data dan wawancara berlangsung. Ketika proses wawancara, peneliti sudah melaksanakan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Bila jawabannya dirasakan masih belum memuaskan maka peneliti melanjutkan penggalan data sampai tahap tertentu. Bahkan kegiatan wawancara dapat dilanjutnya di lain kesempatan.

Aktifitas penggalan data berdasarkan pandangan Miles dan Huberman tersebut dapat diuraikan dalam langkah-langkah data reduksi, pemaparan data (data *display*), dan penarikan kesimpulan data yang sekaligus bisa dijadikan bahan verifikasi untuk proses koleksi data selanjutnya. Masing-masing tahapan pengumpulan data tersebut dilaksanakan berulang-ulang (interaktif) yang dapat digambarkan dalam Gambar 3.1. berikut.



Gambar 3.1. Komponen dalam Analisis Data (*Interactive Model*)



Sumber: (Miles dan Huberman 1984 dalam Sugiyono 2007:247)

Dalam penelitian kualitatif ini data penelitian akan dikumpulkan dengan menggunakan teknik interview atau wawancara mendalam, observasi, dan data pendukung lain seperti dokumen-dokumen hasil rapat atau laporan tahunan. Langkah *interview* dilakukan melalui tatap muka. Namun dalam beberapa kasus dengan tingkat kesulitan menemui informan, maka penelitian ini menggunakan teknik wawancara langsung, melalui telepon dan surat elektronik. Untuk mendapatkan data yang dapat dipertanggungjawabkan dan mempermudah analisis data, *tape recorder* digunakan untuk mendapatkan data tersebut.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Prasetya Irawan, 2000, hal: 77

### 3.2.4. Teknik Analisis Data

#### 3.2.4.1. Sumber Data

Bila dilihat dari sumber data, maka data yang dihasilkan dalam penelitian kualitatif dibagi menjadi data primer dan sumber data sekunder. Data primer adalah data yang diambil langsung dari sumbernya dan tanpa perantara,<sup>8</sup> diperoleh melalui wawancara, pengamatan, dan observasi. Sedangkan data sekunder diambil secara tidak langsung dari sumbernya,<sup>9</sup> seperti: buku, jurnal, internet, laporan tahunan, dokumen pemerintahan, perundang-undangan, peraturan dan lain-lain.

#### 3.2.4.2. Analisis Data

Analisis data dilaksanakan hampir bersamaan dengan proses pengumpulan data. Analisis induktif dilakukan berangkat dari data kasar yang diperoleh dari lapangan. Proses pengolahan data melibatkan identifikasi tema-tema yang muncul dan pola-pola setelah dilakukan penyortiran, klasifikasi, dan analisa data.<sup>10</sup> Setelah mengkategorisasi transkrip wawancara, dilakukan kodifikasi poin-poin penting termasuk kata-kata atau kalimat-kalimat kunci. Teknik kategorisasi didasarkan pada karakteristik kemampuan menggandakan, bebas, keberbedaan, mengarah pada klasifikasi tersendiri, dan kuat kategorisasinya. Temuan penelitian disajikan melalui analisis kasus dengan mengeksplorasi persepsi individual. Miles dan Huberman<sup>11</sup> mengatakan permasalahan besar metoda kualitatif adalah metode analisa tidak dapat diformulasikan dengan baik.

---

<sup>8</sup>*Ibid.* 87.

<sup>9</sup>*Ibid.*

<sup>10</sup>Y. Lincoln and E. Guba, *op. cit.*, 1985.

<sup>11</sup>Matthew B. Miles dan Michael A. Huberman. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metoda-metoda Baru*. Terjemahan Tjetjep R. Rohidi. (Jakarta: UI Press, 1992). hal. 16.

#### 3.2.4.4. Pengujian Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian meliputi uji kredibilitas (validitas internal), transferability (validitas eksternal), reliabilitas (*dependability*), dan obyektifitas (*confirmability*).<sup>12</sup> Uji kredibilitas merupakan validitas internal penelitian kualitatif untuk menjamin penelitian secara internal dapat dipercaya. Untuk itu dilakukan melalui serangkaian aktivitas penting, yaitu observasi yang memakan waktu cukup dan melakukan triangulasi. Uji kredibilitas dilaksanakan melalui perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, dan member check, serta analisis kasus negatif.

Uji transferabilitas dihasilkan agar hasil penelitian kualitatif dapat dipahami sehingga kemungkinan dapat menerapkan hasil penelitian tersebut, dengan membuat laporan penelitian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Dengan demikian, pengkaji hasil penelitian dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut ke tempat lain.

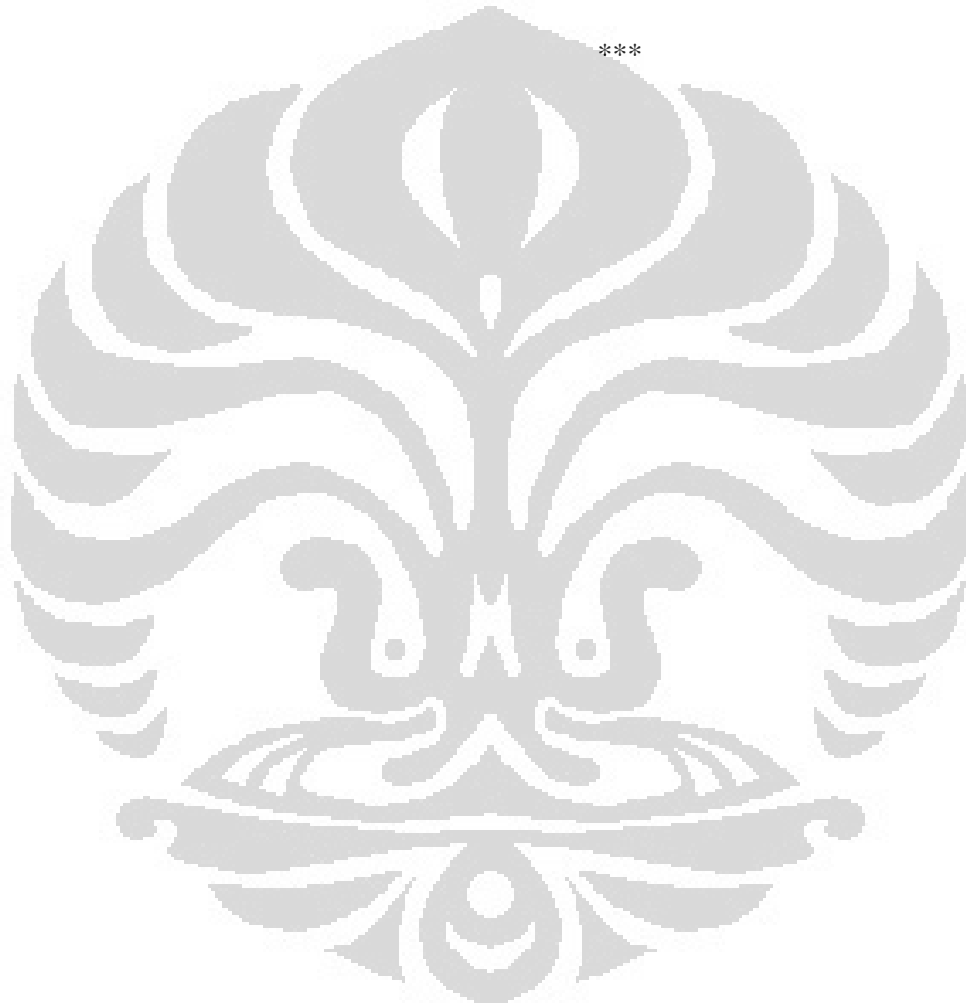
Uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Ini misalnya dilakukan dengan mengaudit apakah peneliti memang benar-benar ke lapangan untuk mencari data atau tidak. Itu dilaksanakan oleh penguji atau auditor yang independen. Sedangkan uji *confirmability* adalah mirip dengan uji *dependability*. Uji ini bisa dilakukan untuk menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

Guna mendapatkan konfirmasi dan kebebasan, peneliti melakukan serangkaian audit dengan melakukan refleksi terhadap kasus, jurnal-jurnal atau laporan penelitian sejenis, metodologi, transkrip dan bentuk-bentuk penggalan informasi. Auditor yang berperan dalam penelitian ini, selain promotor dan ko-

---

<sup>12</sup> Sugiyono, 2007, hal. 267-277.

promotor, adalah melaksanakan uji ulang (*cross check*) kepada para responden atau informan penelitian tentang data yang telah ditemukan peneliti selama proses pengumpulan data di lapangan.



## **BAB IV**

### **KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI (KPK)**

#### **4.1. Tinjauan Historis Praktik Korupsi di Indonesia**

Tindak pidana Korupsi di Indonesia sudah meluas di masyarakat. Perkembangannya pun terus meningkat dari tahun ke tahun, baik dari jumlah kasus yang terjadi maupun jumlah kerugian keuangan negara. Kualitas tindak pidana korupsi yang dilakukan juga semakin sistematis dengan lingkup yang memasuki seluruh aspek kehidupan masyarakat. Kondisi tersebut menjadi salah satu faktor utama penghambat keberhasilan untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang adil dan makmur sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Ketidakberhasilan Pemerintah dalam memberantas korupsi juga semakin memperburuk citra Pemerintah di mata masyarakat yang tercermin dalam bentuk ketidakpercayaan dan ketidakpatuhan masyarakat terhadap hukum. Apabila tidak ada perbaikan yang berarti, maka kondisi tersebut akan sangat membahayakan kelangsungan hidup bangsa.

Kajian Quah (2003) menguraikan, fenomena praktik korupsi di Indonesia disebabkan beberapa hal, yaitu rendahnya gaji pegawai negeri dan para pemimpin politik, terbukanya peluang yang cukup untuk korupsi di lembaga publik, dan probabilitas yang rendah untuk terdeteksi dan mendapatkan hukuman bagi pelaku korupsi. Korupsi telah menjadi masalah serius di Indonesia sejak periode kolonial Belanda. Day (1966) dalam Quah (2003) menjelaskan gaji aparat pemerintah kolonial Belanda rendah *underpaid* dan setiap saat dapat tergoda untuk mendapatkan tambahan pemasukan akibat lemahnya organisasi pribumi dan

peluang melaksanakan tata niaga yang tidak biasa. Praktik ini terus berjalan karena tidak berjalannya lembaga kontrol yang ada.<sup>1</sup>

Korupsi menjadi persoalan endemik selama pemerintahan Presiden Soekarno karena inflasi yang tinggi mengikis habis gaji aparat pemerintahan sampai pada titik dimana pegawai negeri tidak bisa hidup dengan nilai nominal gaji tersebut. Akuntabilitas keuangan pemerintahan hampir runtuh karena kemerosotan administrasi" (Mackie 1987 dalam Quah 2003). Smith (1970) dalam Quah yang telah melakukan survei pada 1969, terhadap pegawai negeri sipil di Indonesia menemukan bahwa, "tidak ada seorang pejabat pun yang dapat hidup dengan pendapatan pemerintah sendirian" sebagai "jumlah pendapatan resmi untuk membiayai kehidupan rumah tangga dalam jangka waktu setengah bulan."<sup>2</sup>

Perang melawan korupsi di Indonesia dimulai setelah pemilu 1955 ketika praktik korupsi marak, utamanya melalui modus pemanfaatan lisensi impor. Pemerintah melaksanakan sejumlah penangkapan ke para koruptor termasuk pegawai sipil dan seorang menteri. Pada Desember 1967, Presiden Soeharto membentuk Tim Pemberantasan Korupsi di Kantor Kejaksaan Agung untuk menangani kasus-kasus korupsi. Namun, pembentukan lembaga ini tidak efektif karena ada upaya menjegal lembaga ini dari orang-orang 'kuat' yang memiliki pengaruh kuat di lingkup penguasa (Palmier dalam Quah 2003).

Memasuki era Orde Baru, diwarnai dengan gerakan mahasiswa dan kritik keras pers yang memprotes praktik korupsi di Jakarta, mengakibatkan pemerintah membentuk Komisi Empat (Komisi IV), tim khusus yang dibentuk Presiden Soeharto pada 31 Januari 1970, untuk meninjau masalah korupsi dalam layanan sekaligus membuat saran perbaikan. Komisi menyajikan tujuh laporan korupsi di perusahaan minyak negara, badan pengadaan beras, dan perusahaan kehutanan negara. Rekomendasi paling penting adalah merancang upaya pencegahan dengan mendorong dihasilkannya RUU Tindak Pidana Korupsi pada tahun 1971. Komisi

---

<sup>1</sup> Jon S T Quah, 2003, *Causes and Consequences of Corruption in Southeast Asia: A Comparative Analysis of Indonesia, the Philippines and Thailand*, Asian Journal of Public Administration, Vol. 25, No. 2 (December 2003), p. 243.

<sup>2</sup> *Ibid.*

juga merekomendasikan bahwa PNS harus mengajukan pengembalian tahunan aset pribadi mereka.

Rekomendasi ini diterima oleh Presiden Soeharto pada tahun 1970, yang selanjutnya mengeluarkan instruksi yang mewajibkan semua pegawai negeri sipil menyesuaikan aturan tersebut. Namun, pegawai negeri sipil mengabaikan persyaratan ini selama sembilan tahun sampai 1979. Hanya 90 persen dari mereka yang telah menyerahkan pengembalian aset tahunan mereka. Pada Juni 1977, Presiden Soeharto mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 9, yang memberikan kewenangan tugas memerangi korupsi kepada Badan Keamanan Nasional (Kopkamtib), yang diperintahkan untuk mengambil tindakan terhadap "pungutan tidak resmi," termasuk diskon paksa, pemerasan dan suap. Kopkamtib membuat "kunjungan petir" ke sejumlah Departemen yang rentan terhadap korupsi. Pegawai negeri yang tertangkap "basah" diberhentikan di tempat. Cacat utama Kopkamtib adalah ketidakmampuan untuk mengambil tindakan terhadap para jenderal dan pegawai sipil senior yang terlibat dalam praktek korupsi.<sup>3</sup>

Selama 21 tahun berikutnya sampai Presiden Soeharto mengundurkan diri pada Mei 1998, tidak ada yang dilakukan oleh Soeharto untuk menghentikan praktik korupsi yang sistematis dan signifikan, khususnya di kalangan keluarga, dan kroni-kroninya. Soeharto kemudian digantikan oleh Presiden BJ Habibie, yang memperkenalkan Undang-Undang No 28 tahun 1999 tentang Organisasi Negara Bersih dan Bebas dari KKN dan UU No 31 tahun 1999 tentang Anti-Korupsi, yang meningkatkan hukuman bagi korupsi sampai maksimal 20 tahun penjara dan denda hingga maksimal satu miliar rupiah, serta dalam dua tahun sejak UU tersebut mulai berlaku dibentuk Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Upaya pemberantasan KKN di era Presiden Habibie tidak efektif karena dua alasan. Pertama, tidak ada upaya serius untuk "membawa pelaku ke pengadilan." Selama kepresidenan Habibie, KKN dipandang sebagai masalah legislatif dan harus diselesaikan dengan memperkenalkan hukum baru. Kedua,

---

<sup>3</sup>Jon S T Quah, 2003, *Causes and Consequences of Corruption in Southeast Asia: A Comparative Analysis of Indonesia, the Philippines and Thailand*, Asian Journal of Public Administration Vol.25, No. 2 (December 2003), p.245-246

berbagai institusi yang diciptakan oleh Presiden Habibie untuk memberantas KKN gagal untuk melaksanakan amanatnya, dan tidak ada kemajuan signifikan yang dibuat.<sup>4</sup>

#### 4.2. Landasan Hukum Agenda Pemberantasan Korupsi di Indonesia

Momentum perang melawan korupsi di Indonesia terjadi pada 1998, sejalan dengan kencangnya gerakan reformasi mahasiswa, menyusul krisis multi dimensi yang terjadi di setiap sendi kehidupan masyarakat. Krisis yang berujung dengan lengsernya Presiden Soeharto tersebut menuntut kehidupan berbangsa dan bernegara yang lebih demokratis sekaligus mendorong dijalankannya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), termasuk memberantas praktik Korupsi-Kolusi-Nepotisme (KKN). Pergeseran fenomena tersebut membuat para pemegang kekuasaan publik harus lebih berhati-hati karena masyarakat menuntut transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas yang lebih besar sebagai imbalan dari suara yang diberikan pada saat pemilihan kepala negara dan kepala daerah.<sup>5</sup>

Perubahan mendasar ketatanegaraan tersebut semakin mantap setelah dimungkinkannya pemilihan umum yang jujur, bebas, adil dan langsung, khususnya melalui pemilihan Presiden secara langsung yang dimulai pada 2004. Fenomena tersebut menuntut Presiden dan anggota parlemen diharapkan lebih bertanggung jawab kepada rakyat. UU Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah mengamanatkan pemilihan kepala daerah (Gubernur, Bupati, dan Walikota) secara langsung, sehingga meningkatkan akuntabilitas di tingkat lokal.<sup>6</sup>

Gerakan pemberantasan KKN semakin nyata menyusul adanya payung hukum berupa Ketetapan MPR RI No. XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme

---

<sup>4</sup>Assegaf *et all.* 2002, p.149.

<sup>5</sup>Zudan Arif Fakrulloh, 2005, Penegakan Hukum sebagai Peluang Menciptakan Keadilan, *Jurisprudence*, Vol. 2, No. 1, Maret 2005, p .29

<sup>6</sup>Zudan Arif Fakrulloh, 2005, p.29.



mengamankan pentingnya memfungsikan lembaga-lembaga negara secara proporsional dan tepat, sehingga penyelenggaraan negara dapat berlangsung sesuai dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Ketetapan MPR tersebut juga mengamankan bahwa untuk menghindarkan praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme, setiap Penyelenggara Negara harus bersedia mengumumkan dan diperiksa kekayaannya sebelum dan setelah menjabat. Selanjutnya diamanatkan pula bahwa penindakan terhadap pelaku korupsi, kolusi dan nepotisme harus dilakukan secara tegas terhadap siapapun juga.

Amanat TAP MPR tersebut diterjemahkan dalam sejumlah Undang-undang, yaitu: 1) UU No. 28 tahun 1999 tentang Pemerintahan yang bersih dan bebas KKN yang mengharuskan pejabat-pejabat publik mengumumkan harta kekayaannya dan menyetujui audit secara berkala, 2) UU No. 31 tahun 1999 tentang pemberantasan tindak pidana korupsi yang mendefinisikan secara lebih luas tentang pidana korupsi dan menetapkan gugatan dan prosedur penuntutan, dan 3) amandemen UU No. 31 tahun 1999 menjadi UU Nomor 2 tahun 2001 yang meletakkan beban pembuktian kepada terdakwa.

Rangkaian perang terhadap KKN semakin diperkuat menyusul disahkannya UU Nomor 30 tahun 2002 tentang Komisi Anti Korupsi (KPK). Dari segi pengelolaan keuangan negara telah pula diundangkan sejumlah UU yang dapat mendukung upaya kampanye pemberantasan KKN, yaitu: 1) UU No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, 2) UU Nomor 15 tahun 2004 tentang Tatacara Pemeriksaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Negara, 3) Undang-Undang No. 8 Tahun 2010 tentang Tindak Pidana Pencucian Uang<sup>7</sup>, dan 4) Undang-Undang No. 6 Tahun 2011 tentang Keimigrasian.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>KPK, 2012, *Peraturan perundang-undangan yang terkait dengan KPK*, <http://www.kpk.go.id/modules/edito/content.php?id=5>.

<sup>8</sup> *Ibid.*

Dengan demikian, pranata hukum di Indonesia sudah cukup memadai untuk melakukan pemberantasan korupsi dan membangun perilaku anti korupsi. Selain lembaga-lembaga konvensional dalam penegakan hukum seperti kejaksaan dan kepolisian, telah dibentuk Komisi Ombudsman Nasional yang bertugas menangani pengaduan-pengaduan, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) yang bertugas secara khusus untuk menangkap dan memeriksa pelaku korupsi, dan Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK) yang bertugas untuk memantau transaksi yang mencurigakan dan melaporkan transaksi tersebut.<sup>9</sup>

#### 4.3. Profil Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)

Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (KPK), ditetapkan berdasarkan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002, dengan pertimbangan bahwa sampai akhir 2002 pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (TPK) belum dapat dilaksanakan secara optimal, mengingat lembaga pemerintah yang menangani perkara tindak pidana korupsi belum berfungsi secara efektif dan efisien. KPK dibentuk sebagai lembaga negara yang bersifat independen yang dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya bebas dari pengaruh kekuasaan manapun.<sup>10</sup>

KPK didirikan dengan visi: “Mewujudkan Indonesia yang bebas dari korupsi,” dan misi: “Penggerak perubahan untuk mewujudkan bangsa yang anti-korupsi.” Adapun sasaran kinerja yang telah dicanangkan KPK adalah, terwujudnya budaya anti korupsi, percepatan reformasi sektor publik, meraih kepercayaan publik, keberhasilan penindakan kasus TPK, dan memicu penegak hukum.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup>Zudan Arif Fakrulloh, 2005, p.30

<sup>10</sup>KPK, 2011, *Rencana Strategis 2008-2011 KPK*, [http://www.kpk.go.id/modules/edito/doc/Strategic\\_plan\\_2008\\_to\\_2011\\_id.pdf](http://www.kpk.go.id/modules/edito/doc/Strategic_plan_2008_to_2011_id.pdf), 10 Oktober 2011.

<sup>11</sup>KPK, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Komisi Pemberantasan Korupsi*, KPK:Jakarta, 8 Januari 2009.

Berdasarkan Pasal 6 Undang Undang Nomor 30 Tahun 2002, maka tugas KPK meliputi: 1) melakukan koordinasi dan supervisi terhadap upaya pemberantasan korupsi yang dilakukan oleh lembaga-lembaga yang berwenang, 2) melakukan penyelidikan, penyidikan, dan penuntutan terhadap tindak pidana korupsi; 3) melakukan tindakan-tindakan pencegahan tindak pidana korupsi, dan 4) melakukan monitor terhadap penyelenggaraan pemerintahan negara.

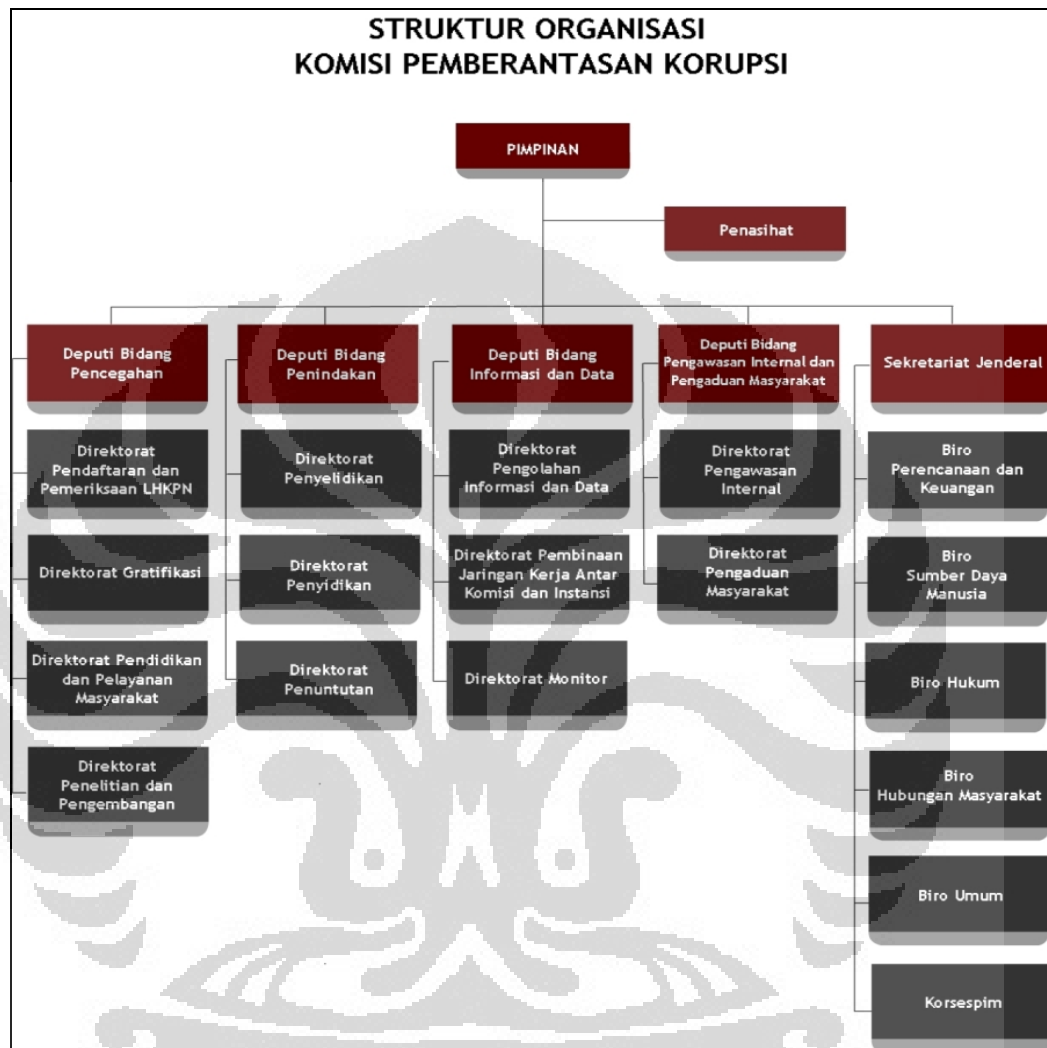
Dalam melaksanakan tugas koordinasi, Komisi Pemberantasan Korupsi berwenang : 1) Mengkoordinasikan penyelidikan, penyidikan, dan penuntutan TPK; 2) Menetapkan sistem pelaporan dalam kegiatan pemberantasan TPK; 3) Meminta informasi tentang kegiatan pemberantasan TPK kepada instansi yang terkait; 4) Melaksanakan dengar pendapat atau pertemuan dengan instansi yang berwenang melakukan pemberantasan TPK; dan 5) Meminta laporan instansi terkait pencegahan TPK.

Organisasi KPK terdiri atas lima orang Pimpinan KPK, empat anggota Tim Penasehat, dan Pegawai KPK sebagai pelaksana tugas. KPK dibagi dalam lima Bagian setingkat Eselon I, yaitu empat Deputi dan Sekretariat Jenderal. Pertama, Deputi Bidang Pencegahan, terdiri atas: Direktorat Pendaftaran dan Pemeriksaan LHKPN, Direktorat Gratifikasi, Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat, dan Direktorat Penelitian dan Pengembangan.

Kedua, Deputi Bidang Penindakan mencakup: Direktorat Penyelidikan, Direktorat Penyidikan, dan Direktorat Penuntutan. Ketiga, Deputi Bidang Informasi dan Data, meliputi: Direktorat Pengolahan Informasi dan Data, Direktorat Pembinaan Jaringan Kerja Antar Komisi dan Instansi, dan Direktorat Monitor. Keempat, Deputi Bidang Pengawasan Internal dan Pengaduan Masyarakat, terdiri atas: Direktorat Pengawasan Internal dan Direktorat Pengaduan Masyarakat.

Sementara itu Sekretariat Jenderal terdiri atas enam instansi setingkat Eselon II, yaitu: Biro Perencanaan dan Keuangan, Biro Sumber Daya Manusia (SDM), Biro Hukum, Biro Hubungan Masyarakat, Biro Umum, dan Korespim. Struktur Organisasi KPK lebih rinci dijelaskan dalam diagram sebagai berikut.

**Gambar 4.1. Struktur Organisasi KPK<sup>12</sup>**



Sumber: KPK (2011)

<sup>12</sup>Berdasar Lampiran Peraturan Pimpinan Komisi Pemberantasan Korupsi No. PER-08/XII/2008 Tanggal Desember 2008, <http://www.kpk.go.id/modules/edito/content.php?id=13>, 10 Oktober 2011.

Meskipun disadari bahwa pemberantasan korupsi adalah tugas bersama seluruh komponen bangsa, namun sebagai lembaga independen, KPK dibentuk memiliki kewenangan penuh dan hanya fokus pada pemberantasan korupsi. Peran penting ini dijabarkan dalam bentuk Rencana Strategis empat tahunan yang menjadi acuan dalam mencapai visi dan misi lembaga. KPK menuangkannya dalam bentuk Perencanaan Strategis 2008 – 2011 yang mencakup seluruh aspek dan menjadi prioritas dari setiap bidang yang ada dalam struktur organisasi KPK, termasuk tolok ukur keberhasilan masing-masing Bidang, yaitu di Empat Deputi dan Sekjen.

#### **4.4. Sistem Pengelolaan SDM di KPK**

Perencanaan Strategis yang baik hanya akan dapat dicapai melalui struktur organisasi yang baik dan prosedur yang rinci. Juga harus didukung oleh personel yang kompeten untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Pengelolaan SDM di KPK dilaksanakan oleh Biro SDM di bawah Sekretariat Jenderal, yang memiliki dua sasaran utama, yaitu: a) Menjadikan insan KPK sebagai '*role model*', agen perubahan dan penggerak menuju Indonesia yang lebih baik, dan b) Menyiapkan pegawai KPK yang dapat mendukung pencapaian sasaran KPK.<sup>13</sup> Melalui kedua sasaran yang telah ditetapkan tersebut, Biro SDM KPK diharapkan dapat mencetak pegawai KPK yang memiliki produktivitas tinggi, SDM yang tepat dan profesional, mampu mengembangkan potensi kepemimpinan, dan mampu mengembangkan budaya KPK yang khas dan kuat.<sup>14</sup> Struktur organisasi Biro SDM KPK dapat dijelaskan dalam Gambar 4.2. di bawah ini.

---

<sup>13</sup>KPK, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Komisi Pemberantasan Korupsi*, KPK: Jakarta, 8 Januari 2009.

<sup>14</sup> KPK, 2012.

Gambar 4.2. Struktur Organisasi Biro SDM KPK



Sumber: (KPK 2012)

Landasan hukum pengelolaan SDM di KPK berdasarkan sejumlah sumber hukum, yaitu: UUD 1945 pasal 5 ayat 2; UU no. 30 tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 137, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4250); Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890).

Khusus mengenai pengelolaan SDM, telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 63 tahun 2005 tentang Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia

Komite Pemberantasan Korupsi. Dalam mencapai tujuannya, KPK dipimpin oleh lima pimpinan sebagai Pejabat Negara yang bertindak sebagai penanggung jawab tertinggi KPK. Mereka dibantu oleh Tim Penasihat Komisi, sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Tim Penasihat berfungsi memberikan nasihat dan pertimbangan sesuai dengan kepakarannya kepada KPK dalam pelaksanaan tugas dan wewenang KPK.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 63 tahun 2005 dijelaskan bahwa pegawai KPK adalah: pegawai tetap, pegawai negeri yang dipekerjakan, dan pegawai tidak tetap. Pegawai Tetap, yaitu pegawai yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan dan diangkat sebagai pegawai KPK. Pegawai Negeri yang dipekerjakan, yaitu Pegawai Negeri yang memenuhi syarat yang telah ditentukan untuk dipekerjakan sebagai pegawai KPK. Dengan menjadi pegawai KPK mereka tidak kehilangan statusnya sebagai Pegawai Negeri. Masa penugasan mereka di KPK paling lama empat tahun dan hanya dapat diperpanjang satu kali.

Adapun Pegawai Tidak Tetap adalah pegawai yang memenuhi syarat yang telah ditentukan dan terikat dalam Perjanjian Kerja untuk waktu tertentu sesuai dengan Peraturan KPK. Pegawai Tidak Tetap tidak dapat menduduki jabatan struktural di KPK.

PP No. 63 tahun 2005 juga menyebutkan sembilan sistem sebagai pilar pengelolaan SDM di KPK, yaitu: 1) Perencanaan SDM; 2) Rekrutmen dan seleksi; 3) Pendidikan dan pelatihan; 4) Pengembangan SDM; 5) Manajemen kinerja; 6) Kompensasi; 7) Hubungan kepegawaian; 8) Pemberhentian dan pemutusan hubungan kerja; dan 9) Audit SDM.

Penjelasan lebih detail tentang sejumlah fungsi yang ada dalam sistem manajemen SDM KPK sesuai dengan PP No. 63 tahun 2005 tersebut, dapat diuraikan sebagai berikut. Perencanaan sumber daya manusia; bertujuan untuk menghasilkan formasi pegawai dan persyaratan kompetensi yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan kegiatan rekrutmen dan seleksi, pendidikan dan

pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, manajemen kinerja serta kompensasi.

Sistem rekrutmen dan seleksi dilakukan secara terbuka dan didasarkan pada kompetensi dan persyaratan lainnya yang ditetapkan Pimpinan KPK. Rekrutmen dan Seleksi merupakan kegiatan yang terencana dan sistematis untuk mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan KPK agar dapat mendukung pencapaian tujuan-tujuan KPK.

Sistem pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi pegawai agar yang bersangkutan mampu dan berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan adalah bagian dari sistem pengembangan SDM. Selain melalui dua mekanisme tersebut, pengembangan SDM juga dicapai melalui peningkatan pengalaman kerja, mutasi, rotasi dan promosi yang disesuaikan dengan tuntutan beban kerja, tujuan dan sasaran organisasi berdasarkan hasil penilaian kinerja masing-masing pegawai. Sedangkan pengembangan karir pegawai dilakukan secara adil dan terbuka bagi setiap pegawai yang memenuhi syarat untuk dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan kompetensi dan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Sistem manajemen kinerja; meliputi penetapan sasaran, penyalarsan kompetensi ke arah pencapaian sasaran serta penilaian dan pengukuran kinerja. Penilaian dan pengukuran kinerja merupakan kegiatan perencanaan, monitoring dan evaluasi terhadap pencapaian hasil kerja dengan menggunakan parameter-parameter yang terukur. Hasil penilaian kinerja pegawai Komisi menjadi dasar dalam menetapkan kebijakan dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pengembangan pegawai, dan kompensasi pegawai.

Sistem kompensasi; diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan atas kontribusi positif dan/atau jasanya, meliputi: gaji, tunjangan, dan insentif berdasarkan prestasi kerja tertentu. Gaji pegawai KPK ditetapkan berdasarkan kompetensi dan kinerja sesuai kontribusi pegawai kepada Komisi. Gaji Pegawai Negeri yang dipekerjakan pada KPK diperhitungkan dengan mengurangi besarnya gaji dan tunjangan dari instansi asal. Pajak Penghasilan atas kompensasi



ditanggung oleh masing-masing pegawai. Besaran kompensasi pegawai KPK ditetapkan melalui Peraturan KPK. Jumlah pegawai dan kebutuhan belanja pegawai KPK ditetapkan tidak melampaui pagu belanja pegawai pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang dialokasikan kepada KPK.

Sistem hubungan kepegawaian dibentuk untuk menjamin hubungan kepegawaian yang serasi dan bertanggung jawab antar pegawai dan antara pegawai dengan KPK, maka: pegawai dapat membentuk wadah pegawai KPK yang menampung dan menyampaikan aspirasi pada Pimpinan KPK; dan KPK membentuk Dewan Pertimbangan Pegawai yang memberikan rekomendasi pada Pimpinan KPK yang terkait dengan masalah kepegawaian di KPK. Keanggotaan Dewan Pertimbangan Pegawai ini ditetapkan oleh Pimpinan KPK.

Sistem pemberhentian dan pemutusan hubungan kerja pegawai KPK dilakukan oleh Pimpinan KPK berdasarkan Peraturan KPK. Pegawai KPK diberhentikan apabila: memasuki batas usia pension (56 tahun); atau karena sebab lain (meninggal dunia; atas permintaan sendiri; pelanggaran disiplin dan kode etik; atau tuntutan organisasi). Terakhir, sistem audit sumber daya manusia. Ini untuk meningkatkan dan memperbaiki Sistem Manajemen SDM KPK, melalui pemeriksaan kualitas secara menyeluruh sebagai pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM.

Dalam Perencanaan Strategis KPK 2008 – 2011 secara jelas dijabarkan hal yang menjadi fokus dalam hal pengelolaan SDM, yaitu sasaran strategik “Produktifitas SDM yang Tinggi” pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Ini merupakan penjabaran langsung dari strategi pembangunan kelembagaan yang akan mempengaruhi keberhasilan capaian sasaran strategik organisasi pada perspektif internal. Sasaran strategik ini diukur dengan ukuran hasil Rasio pegawai yang memiliki penilaian kinerja A, B, C, D, E, dan indeks kepuasan pegawai melalui hasil survei kepuasan pegawai terhadap *Service Level Agreement* dan sistem kepegawaian.

Kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi keberhasilan capaian sasaran ini adalah: 1) Ketersediaan Pegawai baik dari sisi kualitas dan kuantitas melalui

tingkat persentase pemenuhan pegawai terhadap formasi jabatan yang tersedia, 2) Kesesuaian kompetensi SDM terhadap persyaratan kompetensinya melalui pengukuran tingkat kesenjangan kompetensi pegawai terhadap persyaratan pekerjaan, dan 3) Ketersediaan Profile Kompetensi SDM melalui penyusunan profile jabatan per Direktorat/Biro yang digunakan sebagai dasar perencanaan SDM.<sup>15</sup>

Dari sasaran strategis tersebut terlihat bahwa ketersediaan pegawai yang memiliki kompetensi yang diperlukan menjadi suatu yang sangat kritis bagi KPK mengingat banyaknya sasaran strategis yang harus dicapai serta meningkatnya jumlah kasus yang harus ditangani dari tahun ke tahun. Keberadaan bidang-bidang yang menjalankan fungsinya tersebut harus didukung oleh personel yang memiliki kompetensi di bidangnya. Dalam organisasi KPK, Bidang Penindakan adalah bidang yang sarat dengan kriteria spesifik tertentu yang perlu dipenuhi untuk setiap pegawai yang menjabat posisi di bidang tersebut. Bidang ini mencakup tugas-tugas: Penyelidikan, Penyidikan dan Penuntutan. Oleh karenanya KPK bekerjasama dengan lembaga lain seperti Kepolisian, Kejaksaan, BPKP guna memenuhi tuntutan pemenuhan personel yang memiliki keahlian tersebut.

Model seleksi dan penempatan pegawai dari lembaga lain yang terkait, sesuai dengan Pedoman Kerja Manajemen Sumber Daya Manusia KPK (2004) disebutkan dengan istilah *secondment*, dimana pegawai tersebut diperbantukan di KPK untuk jangka waktu tertentu yaitu paling 4 tahun dengan masa perpanjangan sebanyak maksimal satu kali untuk selanjutnya dikembalikan kepada institusinya (Kejaksaan, Kepolisian, dan BPKP) setelah masa penugasannya selesai.

---

<sup>15</sup>KPK, 2011, *Rencana Strategis 2008-2011 KPK*, [http://www.kpk.go.id/modules/edito/doc/Strategic\\_plan\\_2008\\_to\\_2011\\_id.pdf](http://www.kpk.go.id/modules/edito/doc/Strategic_plan_2008_to_2011_id.pdf), 10 Oktober 2011.

#### 4.5. Profil Pegawai KPK

Sebagai lembaga yang baru memulai titik awal kerja pada 29 Desember 2003<sup>16</sup>, struktur organisasi KPK terus menerus mengalami perubahan sejalan dengan pengembangan organisasi. kondisi tersebut tentunya berdampak pada komposisi SDM yang ada pada struktur organisasi KPK. Pada tahun 2004, jumlah pegawai KPK mencapai 125 orang ditambah dengan 59 orang pegawai kontrak. Beberapa posisi masih kosong, antara lain: Deputi Bidang Penindakan, Sekretariat Deputi Bidang Pencegahan, Sekretariat Deputi Bidang Penindakan, Sekretariat Deputi Bidang Informasi dan Data, Sekretariat Deputi Bidang Pengawasan Internal dan Pengaduan Masyarakat, Biro Perencanaan dan Keuangan, Biro Umum, dan Biro Sumber Daya Manusia. Komposisi lebih rinci lihat Tabel 4.1. berikut.

Tabel 4.1. Komposisi Pegawai KPK pada 2004

Jabatan	Jumlah
- Pimpinan >> <i>Comissioners</i>	5 orang >> persons
- Deputi/Sekjen >> <i>Deputy/General Secretary</i>	4 orang >> persons
- Direktur/Kepala Biro >> <i>Director/Head of Bureau</i>	9 orang >> persons
- Kepala Bagian >> <i>Group Head</i>	3 orang >> persons
- Tenaga Fungsional >> <i>Fuctional staff</i>	66 orang >> persons
- Tenaga Adm/Pendukung >> <i>Administrative/Support staff</i>	38 orang >> persons
Jumlah	125 orang >> persons

*Catatan:* Selain pegawai tetap tersebut di atas, KPK juga dibantu oleh para tenaga kontrak sebanyak 59 orang

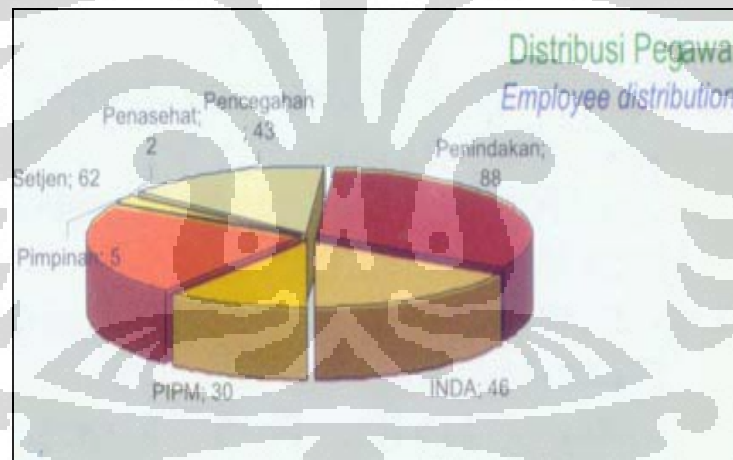
Sumber: (Laporan Tahunan KPK 2004)

<sup>16</sup> Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2004, *Mewujudkan Indonesia yang Bebas Korupsi. Laporan Tahunan 2004*, Komisi Pemebrantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta, hal. 12

Pada tahun 2005 Jumlah Pegawai KPK telah berkembang menjadi 276 orang yang sebagian terbesarnya masih merupakan pegawai yang berasal dari berbagai Instansi Pemerintah. Dengan kata lain jumlah pegawai KPK mengalami peningkatan hingga 220%. Komposisi pegawai pada tahun 2005 dapat diuraikan pada Gambar 5.2.<sup>17</sup>

Pegawai KPK pada 2006 terus meningkat mencapai 314 orang, dimana jumlah pegawai terbanyak ada di Bidang Penindakan. Jumlah Pegawai KPK terus bertambah dengan dilakukannya rekrutmen yang terus menerus setiap tahunnya, menjadi 449 orang pegawai (2007), 540 orang (2008), dan 652 (2009). Bidang Penindakan tetap menduduki porsi terbesar.

Gambar 4.3. Komposisi Pegawai KPK pada 2005



Sumber: (Laporan Tahunan KPK 2005)

<sup>17</sup> Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2005, *Membangun Kepercayaan mewujudkan Kepastian Hukum. Laporan Tahunan 2005*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta, hal. 23.

Pada tahun 2009 jumlah pegawai KPK juga mengalami sedikit peningkatan. Jumlah Pimpinan KPK yang seharusnya hanya lima orang, menjadi tujuh orang pada 2009. Hal ini terjadi karena pada September 2009, dua orang Pimpinan KPK yaitu Bibit S. Rianto dan Chandra M. Hamzah dinonaktifkan sementara, dan pada bulan Oktober 2009 Antasari Azhar diberhentikan secara tetap. Sehingga tiga posisi yang kosong tersebut diisi oleh Pimpinan Sementara, yaitu: Tumpak Hatorangan Panggabean, Mas Ahmad Santosa dan Waluyo. Komposisi pegawai KPK untuk kurun waktu 2007 sampai 2010 diuraikan dalam Tabel 4.2. berikut.

Tabel 4.2. Komposisi Pegawai KPK untuk Kurun Waktu 2006 – 2010

JABATAN	2006	2007	2008	2009	2010
Pimpinan	5	5	5	7****	5
Penasehat	2	2	2	2	2
Pencegahan	63	80	107	122	117
Penindakan	97	120	157	187	192
INDA *	48	72	101	131	126
PIPM **	37	45	59	74	73
Setjen	62	73	109	129	123
FPC ***	-	52	-	-	-
TOTAL	314	449	540	652	638

Catatan:

\*INDA = Informasi dan Data

\*\* PIPM = Pengawasan Internal dan Pengaduan Masyarakat

\*\*\* FPC = *Functional Personnel Candidate*

Sumber: (Laporan Tahunan KPK 2006 - 2010)<sup>18</sup>

<sup>18</sup>Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2006, *Laporan Tahunan 2006*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta.

Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2007, *Pemberdayaan Penegakan Hukum. Laporan Tahunan 2007*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta.

Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2008, *Optimalisasi Pelayanan Publik. Laporan Tahunan 2008*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta.

Pada akhir tahun 2011 jumlah total pegawai KPK mencapai 717 orang. Itu mencakup unsur pimpinan, penasehat, tenaga fungsional, struktural, dan administrasi pendukung. Perincian komposisi pegawai KPK berdasarkan kelompok jabatan dan status kepegawaian pada 2011 diuraikan pada Tabel 5.3.

Tabel 4.3. Komposisi Pegawai KPK Berdasarkan Kelompok Jabatan dan Status pada 2011

<b>Komposisi SDM KPK Menurut Kelompok Jabatan Tahun 2011</b>	
<b>Kelompok Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>
Pimpinan	5
Penasihat	2
Struktural	36
Fungsional	462
Adm. & Pendukung	212

<b>Komposisi SDM KPK Menurut Status Kepegawaian Tahun 2011</b>	
<b>Status Kepegawaian</b>	<b>Jumlah</b>
Pimpinan	5
Penasihat	2
Pegawai Negeri yang Dipekerjakan	264
Pegawai Tetap	415
Pegawai Tidak Tetap	31

Sumber: (Laporan Tahunan KPK 2011)<sup>19</sup>

\*\*\*

Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2009, *Perjuangan Melawan Korupsi Tidak Pernah Berhenti. Laporan Tahunan 2009*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta.

Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2010, *Laporan Tahunan 2010 KPK*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta.

<sup>19</sup>Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2010, *Jalin Ikatan Tegakan Hukum. Laporan Tahunan 2011*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta.

## **BAB V**

### **HASIL DAN ANALISA**

Hasil dan analisa penelitian “Kajian Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi (*Competency Based Human Resource Management*) di KPK” difokuskan pada tiga hal. Pertama, proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Kedua, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Terakhir, langkah-langkah perbaikan pengelolaan SDM berbasis kompetensi.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara<sup>1</sup> dengan para nara sumber penelitian yang dikombinasikan dengan konsultasi dengan penasehat penelitian. Untuk memperkuat konsep pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK, dilakukan kajian literatur dan pengumpulan dokumen terkait, antara lain Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Laporan Tahunan KPK, materi presentasi pengembangan Biro SDM KPK, dan dokumen sekunder dari berbagai materi penelitian tentang KPK dan organisasi sejenis di sejumlah negara.

Data diuraikan ke dalam tiga kelompok. Pertama, data model pengelolaan SDM berbasis kompetensi yang telah dibangun dan dikembangkan di KPK, mencakup landasan hukum yang mengatur sistem pengelolaan SDM di KPK (PP No. 63 tahun 2005 tentang Sistem Manajemen SDM KPK), data model manajemen SDM berbasis kompetensi KPK dari sejumlah kajian konsultan, data nilai-nilai dasar KPK, dan data kompetensi teknis dan perilaku SDM yang dibutuhkan untuk memenuhi nilai-nilai dasar KPK.

---

<sup>1</sup> Data kualitatif hasil pengumpulan data primer dengan setiap narasumber penelitian, ditulis dalam bentuk transkrip dan atau ringkasan wawancara dengan gaya bahasa yang menyesuaikan dengan karakter responden. Data tersebut kemudian ditulis dalam bentuk laporan yang disusun secara sistematis berisi uraian deskripsi naratif tentang studi kasus terkait.

Data kedua memaparkan hasil wawancara dengan para narasumber penelitian, untuk menerangkan proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK, mencakup faktor-faktor yang dinilai dapat mempengaruhi pelaksanaan kebijakan dan strategi CBHRM di KPK. Data terakhir, berkaitan dengan teori dan kajian empiris CBHRM di sejumlah organisasi publik yang diharapkan dapat memberikan analisis terhadap persoalan pengelolaan SDM di KPK yang tengah diteliti.

### 5.1. Deskripsi Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi

Untuk menjalankan Visi, Misi, dan Tujuan organisasi,<sup>2</sup> KPK kemudian menterjemahkan ke dalam masing-masing tiga sasaran kinerja internal dan eksternal organisasi.<sup>3</sup> Sasaran internal KPK adalah memantapkan kelembagaan KPK, mencakup: a) Soliditas organisasi KPK untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan strategis, b) Pemantapan mekanisme kerja baik tata kerja internal maupun tata hubungan kerja dengan lembaga/instansi lain, dan c) Pemantapan sumber daya KPK yang rasional dan memiliki integritas yang tinggi (handal).

Sasaran eksternal KPK adalah: a) Terpeliharanya dan meningkatnya semangat anti korupsi pada segenap komponen bangsa, b) Terdeteksi dan tertanganinya korupsi dan akar masalahnya pada sektor pemasukan keuangan negara, pengeluaran keuangan negara, pelayanan publik, penegakan hukum, dan lembaga pengawasan, dan c) Terbangunnya wacana reformasi politik, ekonomi, hukum, sosial, administrasi, dan birokrasi.

<sup>2</sup> Dalam dokumen “Rencana Strategik Komisi Pemberantasan Korupsi 2008-2011 (Buku 1)”, KPK (2012) telah menentukan Visi, Misi, dan Tujuan organisasi. Visi KPK adalah: “Mewujudkan Indonesia yang Bebas dari Korupsi,” dan Misi: “Penggerak Perubahan untuk Mewujudkan Bangsa yang Anti-korupsi. Adapun tujuan KPK adalah: “Meningkatnya integritas aparat penegak hukum dan aparat pengawasan dalam pemberantasan korupsi, disertai dengan berkurangnya niat dan peluang untuk melakukan korupsi, sehingga korupsi di Indonesia berkurang secara signifikan.”

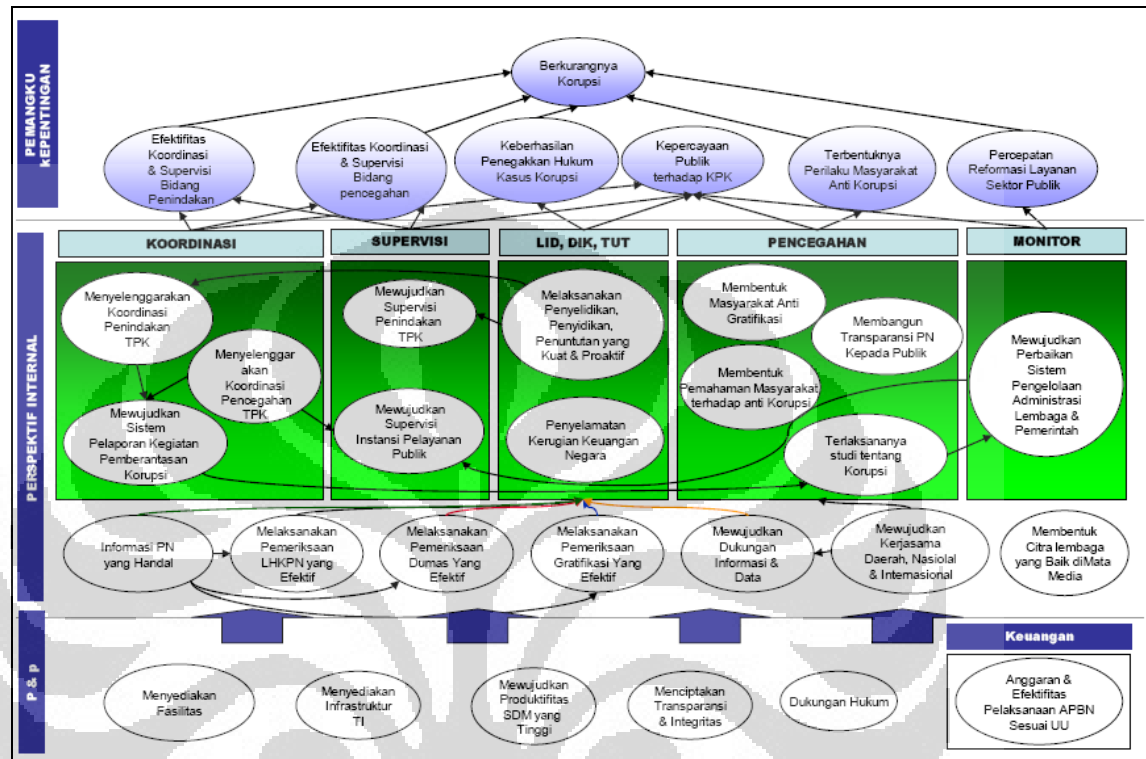
<sup>3</sup> Komisi Pemberantasan Korupsi, 2012, *Rencana Strategik Komisi Pemberantasan Korupsi 2008-2011 (Buku 1)*, KPK: Jakarta, hal. 6-7.



Sesuai dengan semangat Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002, KPK menetapkan lima strategi untuk mewujudkan Visi, Misi, dan Tujuan organisasi, yaitu: 1) Strategi penindakan dan koordinasi serta supervisi dengan lembaga penegak hukum, 2) Strategi pencegahan dan koordinasi serta supervisi dengan pemerintah provinsi/kabupaten/kota, 3) Strategi *monitoring* dan supervisi instansi pelayanan publik, 4) Strategi penggalangan keikutsertaan masyarakat, dan 5) Strategi pembangunan kelembagaan. Kelima strategi tersebut, bila dikaitkan dengan pendekatan *Balance Score Card (BSC)* dapat dipetakan dalam Gambar 5.1.

Berkaitan dengan upaya Penindakan dan Pencegahan Tindak Pidana Korupsi (TPK), KPK telah membangun ‘peta strategi’ agar dapat menekan TPK di Indonesia. Program pencegahan, adalah mengembangkan terbangunnya budaya anti korupsi, dengan cara: a) Pendaftaran Laporan Harta Kekayaan Pejabat Negara (LHKPN), b) Pelaporan gratifikasi, c) Sosialisasi, d) Komunikasi, dan e) Pendidikan anti-korupsi.

Gambar 5.1 Peta Strategi KPK



Sumber: (KPK 2012)<sup>4</sup>

KPK juga bekerjasama dengan lembaga lain; melaksanakan studi, kajian, telaahan dan rekomendasi untuk memperbaiki sistem pengelolaan administrasi lembaga negara dan atau pemerintah. Ketiga langkah tersebut diharapkan dapat mempercepat reformasi sektor publik untuk meningkatkan kepercayaan publik yang lebih besar.

Keberhasilan Bagian Penindakan diukur dari penindakan kasus TPK dan kemampuan memicu proses penegakan hukum di lembaga hukum lainnya, melalui kegiatan supervisi dan koordinasi dengan lembaga tersebut. Agar KPK dapat menjalankan kegiatan penindakan yang kuat dan proaktif, perlu didukung informasi dari pengaduan masyarakat, pemeriksaan khusus atas LHKPN, adanya

<sup>4</sup> Komisi Pemberantasan Korupsi, 2012, *Rencana Strategik Komisi Pemberantasan Korupsi 2008-2011 (Buku 1)*, KPK: Jakarta, hal. 10.

dukungan intelejen dan pemeriksaan adanya gratifikasi.<sup>5</sup> Contoh peta jalan KPK dalam melaksanakan fungsi pencegahan dan penindakan praktik TPK di Indonesia diuraikan pada Lampiran 7.

Pengelolaan SDM di KPK dilaksanakan oleh Biro SDM, dipimpin pejabat setingkat Eselon II dan di bawah kendali Sekretaris Jenderal (Lihat Gambar 5.2.). Pada awal pendirian KPK,<sup>6</sup> Kepala Biro SDM bertugas untuk merealisasikan penerbitan Peraturan Pemerintah tentang Sistem Manajemen SDM KPK yang akan menjadi dasar pengelolaan SDM berbasis kompetensi. Peraturan Pemerintah No 63 Tahun 2005 tentang Sistem Manajemen SDM KPK telah diundangkan pada 22 Desember 2005. Ini menjadi landasan kuat bagi KPK untuk menetapkan parameter penilaian dan pengukuran kinerja, sebagai dasar pelaksanaan rekrutmen dan seleksi, pendidikan dan latihan (diklat), pengembangan SDM, manajemen kinerja, serta kompensasi. Sejak itu KPK membangun pengelolaan SDM berbasis kompetensi secara bertahap dan terus disempurnakan dari tahun ke tahun.<sup>7</sup>

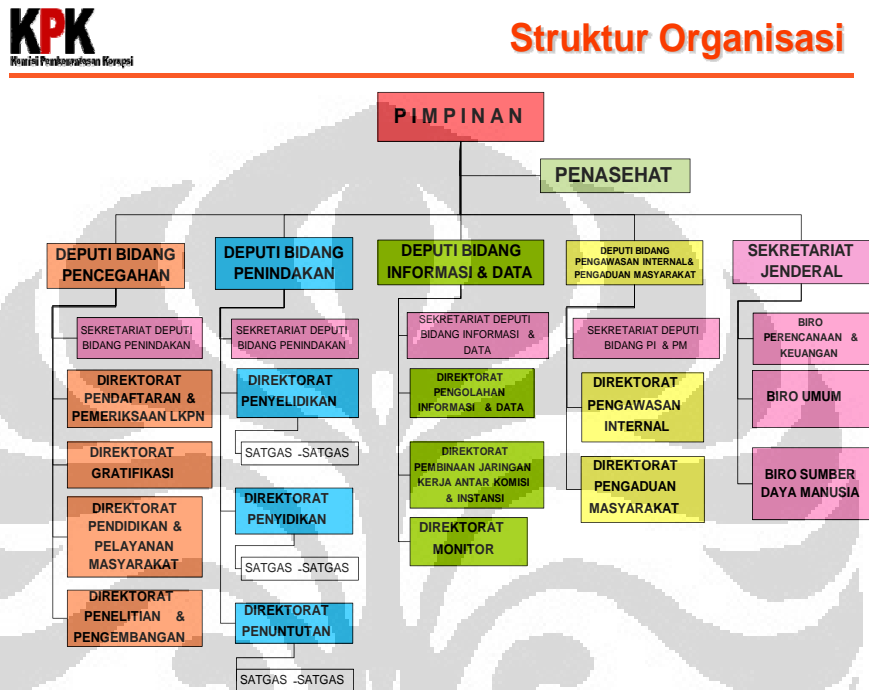
---

<sup>5</sup> KPK, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Komisi Pemberantasan Korupsi*, KPK: Jakarta.

<sup>6</sup> Posisi Kepala Biro di awal pendirian KPK ditempati oleh Ibu Tina T. Kemala Intan, yang sebelumnya pernah menduduki posisi GM HRM dan sebagai *Head of Change Management Project* di PT. Merpati Nusantara Airlines. Pada awalnya, ia merasa tidak terbiasa karena berlatar belakang dari organisasi bisnis yang tidak terlalu birokratis, mengingat sebagian pejabat dan pegawai memiliki latar belakang sebagai Pegawai Negeri, atau saat berhubungan dengan pihak eksternal terutama dari pemerintah dan lembaga Negara yang pada umumnya memiliki birokrasi yang ketat, namun dengan latar belakang pimpinan dan pegawai saat itu yang sangat beragam, pola hubungan kerja di KPK saat itu dirasakan tidak terlalu birokratis dan cenderung memberi kesempatan untuk tumbuhnya berbagai ide baru. Hal ini sangat diperlukan mengingat KPK masih berada di tahap *Capacity Building* (KPK disahkan pada akhir tahun 2003). Pengabdian di KPK berakhir pada bulan Agustus 2010. Ibu Tina kembali mengabdikan di Merpati. Sejak saat itu posisi Kepala Biro SDM KPK masih kosong hingga tesis ini ditulis.

<sup>7</sup> Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2004, *Mewujudkan Indonesia yang Bebas Korupsi. Laporan Tahunan 2004*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta.

Gambar 5.2. Posisi Biro SDM dalam Struktur Organisasi KPK

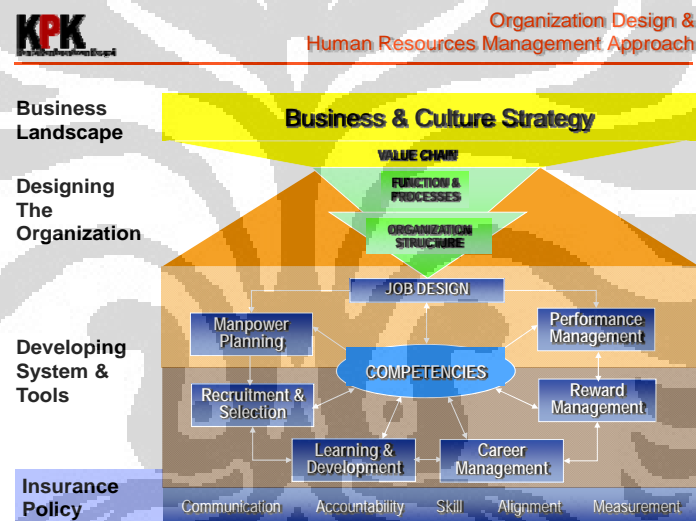


Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi 2009)

Pengelolaan SDM KPK diarahkan untuk mendukung pencapaian Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran organisasi. Dengan mengadopsi pendekatan *Human Resources Strategic Architecture* dari DDI (Byham dan Moyer, 1996), dimana setiap organisasi memiliki Strategi Bisnis dan Strategi Budaya yang ingin dicapai, KPK membangun model seperti yang terlihat dalam Gambar 5.3. Pilar-pilar penting dalam pengelolaan SDM seperti Perancangan Jabatan (*Job Design*); Perencanaan Pegawai (*Manpower Planning*); Rekrutmen dan Seleksi (*Recruitment and Selection*); Pelatihan dan Pengembangan (*Learning and Development*); Pengelolaan Karir (*Career Management*); Pengelolaan Kompensasi (*Reward Management*); Pengelolaan Kinerja (*Performance Management*) dibangun berbasis kompetensi. Berdasarkan pemahaman tersebut

dirancanglah organisasi yang terdiri atas sejumlah fungsi, proses serta struktur yang sesuai dengan strategi yang ingin dicapai. Dengan demikian perlu adanya keterpaduan antara strategi organisasi dengan strategi manajemen SDM untuk terus mengikuti perkembangan yang terjadi sekaligus fleksibel menghadapi perubahan sistem, ketentuan, dan prosedur. Untuk itu perlu didukung komitmen pimpinan dan seluruh pejabat struktural.

Gambar 5.3. Model Pendekatan Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi di KPK



Sumber: Komisi Pemberantasan Korupsi (2009)

Agar dapat membangun kinerja organisasi yang efektif dan efisien, KPK telah menyusun sejumlah strategi pengelolaan organisasi (*business and culture strategy*). Pertama, struktur organisasi disusun landai untuk mengurangi birokrasi dan mempercepat pengambilan keputusan serta kemudahan koordinasi. Kedua, adanya orientasi profesi atau keahlian, dimana pejabat non struktural dapat memperoleh pendapatan lebih besar dari struktural. Ketiga, bersifat *multi-tasking*,

tidak memerlukan banyak SDM dan memperkaya kompetensi individu serta meningkatkan produktivitas individu. Keempat, *cross functional*, dimana setiap pegawai dapat menerima tugas lebih dari satu orang/lintas unit (*project based*).<sup>8</sup>

Untuk menjalankan tugas dan fungsi dengan baik maka KPK perlu mendapatkan dan menggunakan anggaran secara efektif, dan didukung SDM profesional yang dihasilkan melalui proses pengelolaan SDM yang tepat, mulai dari rekrutmen-seleksi, pelatihan, metode kerja yang produktif, dan kepemimpinan kolektif. KPK membutuhkan dukungan SDM yang berintegritas, transparan, dan bekerja di lingkungan budaya yang unik (tim kerja multidisiplin, ditunjang infrastruktur dan teknologi yang memadai, serta adanya audit internal yang kontinyu).<sup>9</sup>

KPK telah membangun manajemen SDM berbasis kompetensi dan kinerja (*CBHRM*) untuk menghasilkan komposisi SDM yang disesuaikan dengan sasaran dan strategi KPK, bebas KKN, 'fair' dan transparan, adanya keseimbangan 'kerja tim' dan kemandirian, serta menjadikan budaya KPK sebagai dasar pegawai KPK bersikap dan berperilaku. Konsep *CBHRM* KPK sejalan dengan pandangan Rothwell (2004) yang menekankan pentingnya penyesuaian manajemen berbasis kompetensi dengan budaya unik organisasi, untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran dan kinerja. Byham (2004) menjelaskan pentingnya penggabungan Sistem *Management by Objectives* dan Sistem Perilaku Berbasis Kompetensi. Sementara Shermon (2004) menguraikan pentingnya pengelolaan SDM berbasis kompetensi dikaitkan dengan tujuan makro organisasi.

Pentingnya nilai-nilai dasar yang melandasi perilaku pegawai dan budaya yang akan dibangun di awal pendirian KPK dijelaskan lebih rinci oleh Ibu Tina . Kemala Intan, mantan Kepala Biro SDM KPK (2005 – 2010) sebagai berikut

”Mengacu kepada prinsip prioritas, mengingat KPK di tahun 2005 belum memiliki Nilai-Nilai Dasar, maka pada semester dua tahun 2005, pimpinan memprioritaskan untuk segera

---

<sup>8</sup> KPK, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Komisi Pemberantasan Korupsi*, KPK: Jakarta.

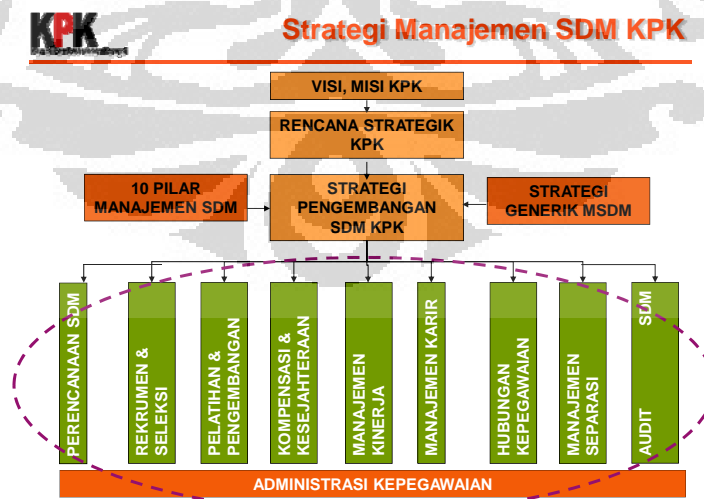
<sup>9</sup> *Ibid.*

merumuskan nilai-nilai dasar KPK, dan hal ini sangat relevan dan bermanfaat untuk membawa pegawai yang sangat heterogen tersebut mengarah kepada Nilai-Nilai yang sama yang berlaku di KPK.

Perumusan Nilai-Nilai Dasar tersebut menggunakan pendekatan *appreciative inquiry* (AI) yang difasilitasi oleh DDI *consultant*. Nilai-Nilai Dasar tersebut (Integritas, Profesionalisme, Inovasi, Transparansi, Produktivitas, Religiusitas dan Kepemimpinan) kemudian menjadi dasar penyusunan Kode Etik Pegawai KPK sekaligus sebagai acuan dalam penyusunan Kamus Kompetensi termasuk *proficiency level*-nya untuk setiap jenjang jabatan di setiap rumpun jabatan yang ada di KPK.”

Implementasi *CBHRM* di KPK lebih rinci diatur berdasarkan PP Nomor 63 Tahun 2005, terdiri atas sepuluh pilar pengelolaan SDM yang secara keseluruhan berbasis kompetensi, yaitu: 1) Perencanaan SDM, 2) Rekrutmen dan seleksi, 3) Pendidikan dan pelatihan, 4) Pengembangan SDM, 5) Manajemen kinerja, 6) Kompensasi, 7) Hubungan kepegawaian, 8) Pemberhentian dan PHK, 9) Audit SDM, dan 10) Sistem administrasi pegawai. (Lihat Gambar 5.4.)

Gambar 5.4. Strategi Manajemen SDM KPK



Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi 2009)

Seperti dijelaskan Shermon (2004), basis model *CBHRM* adalah penggunaan kompetensi-kompetensi individu yang menggambarkan keseluruhan hal-hal yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, fungsi atau organisasi. Spencer dan Spencer (1993) menggolongkan kumpulan kompetensi tersebut dalam lima karakteristik, yaitu: motif, sifat (*trait*), konsep diri, *knowledge* (pengetahuan), dan *skill* (ketrampilan). Berdasarkan kajian para ahli, kompetensi secara umum dikelompokkan dalam dua kategori yaitu kompetensi teknis (*hard competencies*) dan kompetensi perilaku (*soft competencies*).<sup>10</sup>

Profil karakteristik kompetensi seseorang inilah, seperti dijelaskan Boyatzis (1982) dalam Kamoche (1997) yang mendasari seseorang mampu atau gagal menghasilkan kinerja organisasi unggul. Kemampuan organisasi untuk terus menerus mengidentifikasi karakteristik umum, dapat menuntun organisasi dalam manajemen SDM, mulai dari rekrutmen dan seleksi; penyebaran dan penempatan pegawai; pengembangan pegawai, pengukuran kinerja, sampai kompensasi. Ini dapat dipahami karena profil kompetensi mencakup aspek-aspek seperti kualitas kepemimpinan, kemampuan analisis dan sosial, keterampilan pengorganisasian, dan sebagainya (Spencer dan Spencer 1993).

Untuk menjabarkan PP no. 63 tahun 2005 tentang Manajemen SDM berbasis kompetensi dan kinerja, KPK telah menyusun “Kamus Kompetensi” yang masih terus disempurnakan. Kompetensi tersebut dibedakan sesuai dengan tiap-tiap rumpun jabatannya, sehingga diperoleh data kompetensi yang dipersyaratkan untuk masing-masing rumpun jabatan terkait unsur pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skills*) dan kemampuan yang dipersyaratkan (*aptitude*).

KPK telah menetapkan kamus kompetensi perilaku lengkap dengan definisi dan tingkat indikator perilaku (*proficiency level*) untuk tiap-tiap rumpun jabatan. Ada 24 jenis kompetensi perilaku di KPK yang dibagi menjadi tiga kategori kompetensi. Pertama, Kompetensi Inti (*Core Competencies*), yaitu: kompetensi perilaku yang wajib dimiliki seluruh Pegawai KPK dengan batas

---

<sup>10</sup>Byham (2004) mengelompokkan kompetensi teknis dengan istilah *job/role competencies* dan kompetensi perilaku sebagai *personal competency*.



tingkat kompetensi terendah sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh KPK. *Core Competencies* meliputi: kompetensi *integrity, need achievement, commitment organization, self control*, dan *persistent*. Contoh profil kompetensi perilaku pegawai KPK dapat dilihat pada Gambar 5.5.

Kompetensi Primer (*Primary Competencies*), yaitu kompetensi yang harus dimiliki setiap Pegawai KPK dengan batas tingkat kompetensi terendah sesuai dengan persyaratan rumpun jabatannya. Terdiri atas: *communication, initiative, information seeking, teamwork, planning and organizing*, dan *self confidence*. Sedangkan kompetensi sekunder (*secondary competencies*) yaitu kompetensi perilaku yang perlu dimiliki oleh pegawai pada pekerjaan tertentu dengan batas tingkat kompetensi terendah sesuai dengan persyaratan pekerjaan tersebut terdiri dari *analytical thinking, building partnership, conceptual thinking, concern for order and quality; service orientation, decision making and delegation, developing others, directive, impact and influence, interpersonal understanding, team leadership*, dan *strategic orientation*.

Berkaitan dengan Kamus Kompetensi Teknis, Laporan Tahunan 2008 menyebutkan, KPK telah menyusun kamus kompetensi teknis yang telah dijabarkan hingga ke tingkat kemahirannya (*proficiency level*).<sup>11</sup> Namun, sampai pengambilan data dilakukan, KPK masih terus menyusun kompetensi teknis tersebut bekerjasama dengan tim konsultan.

---

<sup>11</sup> Berdasarkan data Katalog Kompetensi Teknis KPK, saat ini masih dalam tahap penyusunan dan belum disahkan, antara lain: 1) *Basic Investigator*, 2) *Advanced Investigator*, 3) *Search & Seizure*, 4) *General Audit*, 5) *Audit Investigative*, 6) *Forensic Computer*, 7) *Accounting Forensic*, 8) *Procurement*, 9) *E-procurement*, 10) *Asset Tracing*, 11) *Human Resources Management*, 12) *Quality Management*, 13) *Building Management*, 14) *Safety & Security Management*, 15) *Treasury*, 16) *Speed & Accuracy*, 17) *Work Efficiency*, 18) *Negotiation*, 19) *Coaching*, 20) *Counseling*, 21) *Delegating Responsibility*, 22) *Meeting Facilitation*, 23) *Publication*, 24) *Promotion*, 25) Dan lain-lain (Sumber: KPK 2009).

Gambar 5.5. Contoh Kompetensi Perilaku Pegawai KPK Lengkap dengan Dimensi dan Tingkat Indikator (*Proficiency Level*)

Core Competency		Level
1	Achievement Orientation	6
2	Integrity	4
3	Organization Commitment	4
4	Persistent	4
5	Self Control	4

Primary Competency		Level
1	Communication	4
2	Initiative	5
3	Information Seeking	5
4	Teamwork	5
5	Planning & Organizing	4
6	Self Confidence	5

Secondary Competency		level
1	Analytical Thinking	4
2	Building Partnership	4
3	Conceptual Thinking	5
4	Concern for Order & Quality	4
5	Service Orientation	6
6	Decision Making	4
7	Delegation	4

### Dorongan Berprestasi (Achievement Orientation – ACH)

- **Definisi** : Keinginan atau tekad untuk bekerja dengan baik dan melampaui suatu standar prestasi tertentu (*extra ordinary*) Standar tersebut dapat berupa : prestasi diri sendiri di masa lampau (*improvement*), sasaran yang menantang yang ditetapkan seseorang atau organisasi, suatu ukuran yang obyektif (*results orientation*), sesuatu yang belum dilakukan orang lain (*innovation*). prestasi kerja yang melebihi orang lain (*competitiveness* Karena itu pencapaian yang unik juga mengindikasikan suatu Prestasi.
- **Kata Kunci** : Prestasi, Melebihi Target atau Standar Kinerja, *improvement*, *Results orientation*, *Competitiveness*, *Innovation*, Unik.

Dimensi: Tingkat kesukaran bekerja untuk mencapai dan/atau melampaui standar kinerja

- **Level** :
  1. Bersemangat / Antusias untuk mengerjakan tugas dengan baik.
  2. Mampu menetapkan ukuran prestasi kerja sendiri, meskipun tidak ada pedoman kerja dari manajemen.
  3. Terus berusaha untuk memperbaiki kinerja.
  4. Menetapkan dan bekerja untuk memenuhi sasaran yang menantang dalam proses kerja organisasi
  5. Menilai atau membuat analisa cost-benefit dan mengambil resiko untuk membuat perubahan yang signifikan
  6. Mengambil resiko maksimal dan terukur dengan pertimbangan yang masak dalam Proses kerja Organisasi

**KPK**  
Kelembagaan Pemerintahan, Kewilayatan

Sumber: (KPK, 2012)

Profil kompetensi inilah yang kemudian digunakan dalam proses rekrutmen dan seleksi; penyusunan program pendidikan dan pelatihan per jabatan maupun per pegawai, penilaian kinerja, dan manajemen kompensasi. Hasil analisis re-evaluasi jabatan menetapkan 125 nama posisi jabatan dalam tujuh Rumpun Jabatan (RJ), yaitu: RJ Struktural, RJ Fungsional Represif, RJ Fungsional Preventif, RJ Fungsional Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat; RJ Fungsional Umum, RJ Teknis, dan RJ Administrasi Umum.

Penyusunan Uraian Jabatan melibatkan tiga aspek yang saling berinteraksi, yaitu manajer, pemegang jabatan, dan analis jabatan. Prinsip dasar penyusunan jabatan didasarkan atas empat hal, yaitu: 1) Hasil analisa dan bukan daftar tugas, 2) Berdasarkan jabatan dan bukan pemegang jabatan, 3) Fakta (kenyataan) dan bukan pendapat (opini) dan 4) Berdasarkan situasi sekarang, bukan “ideal” dan “seharusnya.” Elemen Uraian Jabatan terdiri atas identifikasi jabatan, tujuan jabatan, dimensi atau kompetensi, tanggung jawab utama, wewenang, hubungan kerja, spesifikasi jabatan, tantangan, dan struktur organisasi.

Model kompetensi yang telah dibuat tersebut kemudian disosialisasikan kepada semua pihak di KPK mulai dari tingkat pimpinan hingga pelaksana. Proses sosialisasi tersebut lebih rinci diuraikan oleh Bapak DR. Waluyo – Mantan Pimpinan KPK (6 Oktober 2009 – 8 Desember 2009) dan Direktur Pencegahan KPK (Oktober 2004 – Maret 2004) di bawah ini:

“Sosialisasi dimulai dari penyampaian konsep ke Pimpinan KPK, dilanjutkan penyampaian yang dilakukan di saat rapat Deputi dan Direktur dan penyampaian ke masing masing fungsional. Untuk memastikan agar semua personnel yang terlibat memahami konsep, dilaksanakan dengan memberikan waktu tanya jawab setelah sesi sosialisasi. Keterlibatan Pimpinan di dalam proses penyusunan dilakukan dengan diskusi dengan masing masing Deputi dan Direktur untuk masing-masing jabatan fungsional atau struktural di bawah rentang kendali mereka. Komunikasi ke pihak eksternal dilakukan di saat pihak yang bersangkutan melakukan *sharing* dan pada saat KPK akan merekrut jabatan yang mungkin akan diisi oleh pegawai yang berasal dari institusi mereka”

Gambar 5.6. Contoh Uraian Jabatan di KPK

Uraian Jabatan			
<b>1. IDENTIFIKASI JABATAN</b>			
Jabatan	Spesialis Pengelolaan LHKPN Muda	Tanggal	September 2008
Departemen	Direktorat PP LHKPN	Lokasi	Jakarta
Pemegang Jabatan:		Persetujuan	(tanda tangan pemegang jabatan)
Bertanggung Jawab ke	Spesialis Pengelolaan LHKPN Madya dan Spesialis Pengelolaan LHKPN Utama	Persetujuan	(tanda tangan atasan)
<b>2. TUJUAN JABATAN</b>			
Melaksanakan rangkaian kegiatan pada Kelompok Pendaftaran pada tahapan pelayanan dan pendataan atau pengolahan dan pengumuman atau administrasi dan dokumentasi dalam menjalankan tugas dan fungsi Direktorat PP LHKPN sesuai dengan program kerja dan rencana strategis KPK serta menjadikan LHKPN sebagai instrumen pencegahan korupsi.			
<b>3. TANGGUNG JAWAB UTAMA</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyampaikan usulan terhadap rancangan program kerja, kebutuhan sumber daya, sarana dan prasarana serta pengelolaan anggaran Kelompok Pendaftaran LHKPN;</li> <li>2. Melaksanakan kerjasama dan koordinasi dengan pihak-pihak terkait baik internal maupun eksternal Direktorat PP LHKPN maupun KPK untuk kelancaran tugas Kelompok Pendaftaran LHKPN;</li> <li>3. Melaksanakan seluruh rencana kerja yang telah disetujui oleh Direktur PP LHKPN;</li> <li>4. Membarikan usulan mengenai pengelolaan LHKPN dan penyelesaian permasalahan pengelolaan LHKPN dari Ketua Sub Kelompok di lingkungan Kelompok Pendaftaran LHKPN;</li> <li>5. Membantu spesialis pengelolaan utama dalam mengkoordinasikan pembinaan jaringan dan komunikasi dengan kementerian, lembaga dan instansi daerah;</li> <li>6. Menyusun draft keluar berkaitan dengan kegiatan rutin Kelompok Pendaftaran sesuai pangsa;</li> <li>7. Mengajukan kegiatan dan target (KKO) serta melakukan evaluasi kinerja dirinya;</li> <li>8. Tunut memberikan usulan rencana perbaikan dan pengembangan bisnis proses Kelompok Pendaftaran demi terlaksananya pendaftaran LHKPN yang efektif dan efisien;</li> <li>9. Mewakil spesialis pengelolaan LHKPN utamamadya untuk melaksanakan sosialisasi, penyuluhan, asistensi dan konsultasi kepada instansi dan penyelenggara negara mengenai LHKPN;</li> <li>10. Mempersiapkan data awal sebagai bahan persiapan penyusunan laporan kinerja Kelompok Pendaftaran secara berkala kepada Spesialis Pengelolaan LHKPN Madya atau Utama;</li> <li>11. Melakukan rangkaian kegiatan untuk mendorong sinergitas antar Sub Kelompok pada Kelompok Pendaftaran maupun dengan kelompok pemeriksa LHKPN;</li> <li>12. Melakukan verifikasi terhadap proses pengolahan data LHKPN untuk menjaga keakuratan hasil pengolahan data harta kekayaan Penyelenggara Negara;</li> <li>13. Memantau proses kegiatan untuk menjamin keamanan dan kerahasiaan dokumen LHKPN.</li> </ol>			
<b>4. DIMENSI</b>			
Keuangan	Bertanggung jawab terhadap penggunaan keuangan yang terkait dengan pelaksanaan tugas.		
Non - Keuangan	Bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan dan evaluasi pelaksanaan kegiatan di Sub Kelompok Pendaftaran;		
<b>5. HUBUNGAN KERJA</b>			
<b>Internal KPK</b>			
Pimpinan dan seluruh Unit kerja terkait			
<b>Eksternal KPK</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyelenggara Negara</li> <li>2. Instansi Pemerintah dan/atau swasta</li> <li>3. Organisasi Perbankan, Sekuritas, Pajak, dan lembaga keuangan lainnya untuk mendapatkan data LHKPN</li> <li>4. LSM atau organisasi masyarakat lainnya</li> <li>5. Akademisi dan Pasar</li> <li>6. Konsultan</li> <li>7. Media massa</li> </ol>			
<b>6. KEWENANGAN</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengorganisasikan dan mengevaluasi kegiatan pada salah satu Sub Kelompok Pendaftaran;</li> <li>2. Mengajukan rencana strategi pengembangan bisnis proses Kelompok Pendaftaran;</li> <li>3. Melakukan analisis terhadap implikasi proyeksi kerjasama dengan internal KPK dan kementerian, lembaga serta instansi daerah selaku eksternal KPK;</li> <li>4. Melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan dan peningkatan kompetensi salah satu Sub Kelompok Pendaftaran untuk disampaikan ke Ketua Kelompok Pendaftaran;</li> <li>5. Membuat konsep surat keluar berkaitan dengan kegiatan rutin salah satu Sub Kelompok Pendaftaran;</li> <li>6. Melaksanakan seluruh alternatif kegiatan yang dipandang strategis untuk mendukung kinerja Direktorat PP LHKPN;</li> <li>7. Menyajikan data dan menyampaikan laporan kinerja salah satu Sub Kelompok Pendaftaran secara berkala dan atau atas permintaan Ketua Kelompok Pendaftaran.</li> </ol>			
<b>7. TANTANGAN / RESIKO PEKERJAAN</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mampu melakukan supervisi dan mengkoordinasikan anggota kelompok yang mencapai 20-40 orang dalam rangka perencanaan serta pelaksanaan pengelolaan LHKPN dengan beban 15.000 - 20.000 LHKPN yang harus dilah per tahun sesuai dengan SOP yang berlaku;</li> <li>2. Mampu membina dan mengembangkan jaringan dengan lebih kurang 80 kementerian dan lembaga serta lebih kurang 400 Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota;</li> <li>3. Ancaman dan intimidasi dari pihak luar pada saat melaksanakan tugas;</li> <li>4. Mampu bekerja di bawah tekanan, tempat waktu yang ketat, dan anggaran yang terbatas;</li> </ol>			

Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi 2009)

## 5.2. Implementasi Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi di KPK

### 5.2.1. Sistem Perencanaan SDM

#### 5.2.1.1. Sistem dan Mekanisme

Ada tiga pertimbangan yang melandasi pembangunan strategi Sistem Perencanaan SDM di KPK,<sup>12</sup> yaitu: 1) Pembangunan sistem sebagai landasan pengelolaan SDM, 2) Antisipatif terhadap kebutuhan organisasi dalam jangka panjang, dan 3) Tidak menimbulkan dampak yang membahayakan organisasi di masa depan. Sasaran akhir pengelolaan SDM KPK adalah menghasilkan pegawai yang sesuai dan tepat, seperti tercermin dalam tujuh perilaku nilai dasar KPK, yaitu: integritas, profesional, *religious*, inovatif, transparan, kepemimpinan, dan produktif.<sup>13</sup> So-ying (2010) menjelaskan profesionalisme merupakan nilai-nilai yang harus melekat pada proses organisasi publik. Kernaghan dalam So-ying membagi nilai-nilai pelayanan publik dalam empat kategori: 1) Etis, 2) Demokratis, 3) Profesional dan 4) Manusiawi. Untuk kategori *sub-values* Profesional mencakup efektivitas, efisiensi, pelayanan, keunggulan, kualitas, inovasi dan kreativitas. Dengan demikian, nilai-nilai yang telah ditetapkan KPK cukup komprehensif untuk mendorong pegawai KPK yang profesional dalam bidang pemberantasan TPK.

Untuk itu strategi perencanaan pengembangan SDM perlu dilengkapi strategi pengembangan budaya organisasi dan sikap kerja yang menunjang kinerja SDM yang lebih baik.<sup>14</sup> Ini perlu dilaksanakan mengingat komposisi SDM KPK berasal dari berbagai latar belakang organisasi lain yang memiliki budaya kerja

---

<sup>12</sup> KPK, 2009.

<sup>13</sup> Untuk mengimplementasikan nilai-nilai dasar tersebut, KPK melakukan sesi *appreciative inquiry* untuk menemukan sejumlah kekuatan dan nilai positif, yaitu: jujur, disiplin, terbuka, akuntabel, budaya malu, teladan, kerjasama tim, berani, konsisten, profesional; beriman dan bertakwa, sederhana, motivasi dan kerja keras, serta supremasi hukum; hubungan baik pusat dan daerah; persatuan & kesatuan; figur serta lembaga yang ditakuti dan disegani, keanekaragaman, keteguhan, tujuan jelas (pasti), pengakuan, percaya diri, solidaritas pimpinan, komunikasi internal, kesejahteraan, dukungan pimpinan, keihklasan, integritas, komitmen, musyawarah (mufakat), sopan santun, kewaspadaan, inovasi, kompetensi, kinerja yang strategis, peningkatan SDM, tanggung jawab publik, kesederhanaan, semangat berubah, kemajuan teknologi, penghargaan HAM, proaktif, mandiri, proporsional, SDM, modal, peraturan, rencana dan administrasi yang kuat dan matang.

<sup>14</sup> KPK, 2009.

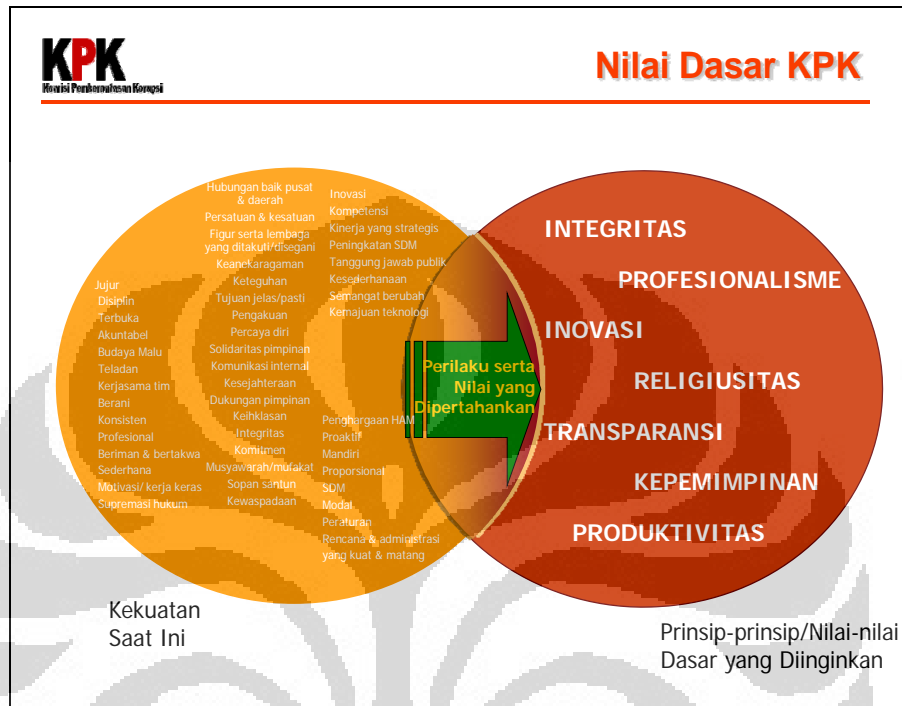
bermacam-macam. Strategi pengembangan budaya dan sikap kerja yang dilaksanakan adalah: 1) Menyamakan paradigma seluruh insan KPK dari berbagai latar belakang, 2) Beradaptasi dengan berbagai *tools* manajemen yang lebih mutakhir/*up to date* (*best practice : public service/non profit organization/world class organization*), 3) Membiasakan terhadap teknologi, 4) Memadukan irama kerja (*blending* dan *melting*), dan 5) Membangun komunikasi dan internalisasi sebagai faktor kunci.

Tujuh nilai dasar SDM KPK dibangun dan dikembangkan menggunakan pendekatan *Appreciative Inquiry*<sup>15</sup> yang menghasilkan sejumlah nilai-nilai positif yang merupakan kekuatan yang dimiliki KPK saat itu. Berdasarkan seluruh nilai-nilai positif tersebut serta keinginan untuk membangun organisasi KPK yang mampu mewujudkan visi dan misinya dengan baik, ditetapkanlah tujuh nilai-nilai dasar KPK yang diyakini mampu membawa KPK mencapai tujuannya (Lihat Gambar 5.7). Nilai-nilai tersebut yang melandasi pengelolaan SDM di KPK, utamanya proses rekrutmen, pelatihan dan peningkatan produktivitas pegawai berlandaskan konsep kompetensi. Tingkat produktivitas pegawai KPK yang tinggi diidentifikasi melalui karakteristik soliditas pegawai, memiliki motivasi tinggi, kompetensi SDM yang unggul, dan didukung dengan anggaran yang tepat.

---

<sup>15</sup> Ron Fry, (2000), *Appreciative Inquiry: Towards a Revolution in Positive Change (Invited)*, NZ Management.

Gambar 5.7. Kekuatan untuk Mendukung Nilai-nilai Dasar KPK



Sumber: (KPK 2009)

Selanjutnya Biro SDM KPK menyusun sasaran dan strategi pengelolaan SDM berbasis kompetensi dengan dilandasi oleh ketujuh nilai-nilai di atas. Penyusunan sasaran dan strategi tersebut menggunakan pendekatan *Balanced Score Card*, yang terdiri atas empat perspektif (Lihat Gambar 5.8). Pertama, Perspektif Finansial: dalam konteks KPK digunakan istilah *stakeholder's perspective*. Sasaran utama yang akan dicapai adalah : SDM yang tepat yang dicapai melalui tiga strategi utama yaitu Rekrutmen, Pelatihan dan Produktivitas.

Kedua, Perspektif Pelanggan: dalam konteks KPK digunakan istilah *Constituent's Perspective*. Ketiga sasaran strategi utama pada perspektif finansial di atas kemudian diuraikan lebih rinci lagi dalam beberapa sub-sasaran yang merupakan cerminan dari kesepuluh pilar pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK. Kegiatan yang melandasi proses rekrutmen saat ini adalah membangun desain pekerjaan, perencanaan SDM, Model kompetensi dimana kompetensi

perilaku telah disusun sementara kompetensi teknis masih dalam proses penyelesaian; seleksi, dan mekanisme penempatan pegawai.

Kegiatan pelatihan telah dilaksanakan dengan menyelenggarakan pelatihan yang melibatkan pihak-pihak *provider* pelatihan eksternal. Sementara kegiatan lainnya seperti Analisis Kebutuhan; Disain Program; Evaluasi dan Sertifikasi serta Manajemen Pengetahuan masih dalam tahap penyempurnaan.

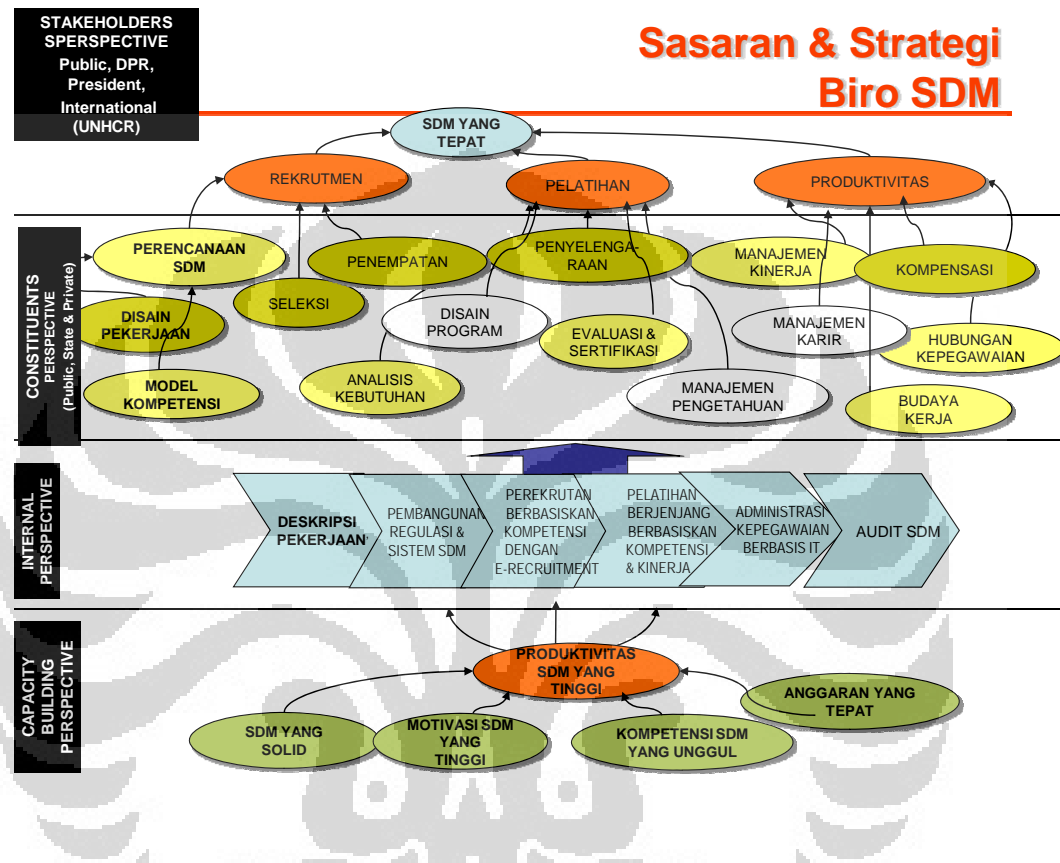
Dalam kegiatan yang mencakup sasaran Produktivitas, KPK telah menerapkan sistem Management Kinerja dan Kompensasi yang berbasis kompetensi dan pencapaian kinerja. Yang masih dalam tahap penyempurnaan adalah pembangunan sistem manajemen karir; hubungan kepegawaian dan budaya kerja.

Ketiga, Perspektif Proses Bisnis Internal, dalam konteks KPK dikenal dengan istilah *Internal Perspective*. Strategi dan sasaran yang telah ditentukan mencakup proses pembangunan deskripsi pekerjaan, pembangunan regulasi dan sistem SDM, perekrutan berbasis kompetensi dengan *e-recruitment*, pelatihan berjenjang berbasis kompetensi dan kinerja, administrasi kepegawaian berbasis teknologi informasi (IT), dan melaksanakan audit SDM.

Keempat, Perspektif *Learning and Growth*, dalam konteks KPK dikenal dengan istilah *capacity building* untuk menghasilkan SDM di KPK yang memiliki produktivitas tinggi. Strategi yang dibangun di KPK untuk mencapai sasaran SDM dengan produktivitas tinggi adalah membangun soliditas pegawai, menghasilkan pegawai dengan motivasi yang tinggi, menghasilkan pegawai dengan kompetensi SDM yang unggul, serta mekanisme pengelolaan anggaran yang tepat.



Gambar 5.8. Sasaran dan Strategi Biro SDM KPK



Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi 2009)

Pembangunan dan pengembangan pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK berjalan bertahap, dimulai sejak 2003 sampai sekarang. Ibu Tina lebih jauh menjelaskan sebagai berikut.

“Dalam pilar perencanaan terdapat empat prioritas utama yang dilaksanakan di awal tahun 2006. Pada Maret 2006 telah dilaksanakan dua kegiatan. Pertama, melaksanakan analisis jabatan untuk menghasilkan Uraian Jabatan dan Persyaratan Jabatan. Saat itu belum dituangkan secara detail, selain karena pemangku jabatan merupakan pegawai baru, juga sebagian ruang lingkup pekerjaan dan

proses kerja masih dalam proses *alignment* satu sama lainnya. Kedua, melaksanakan evaluasi

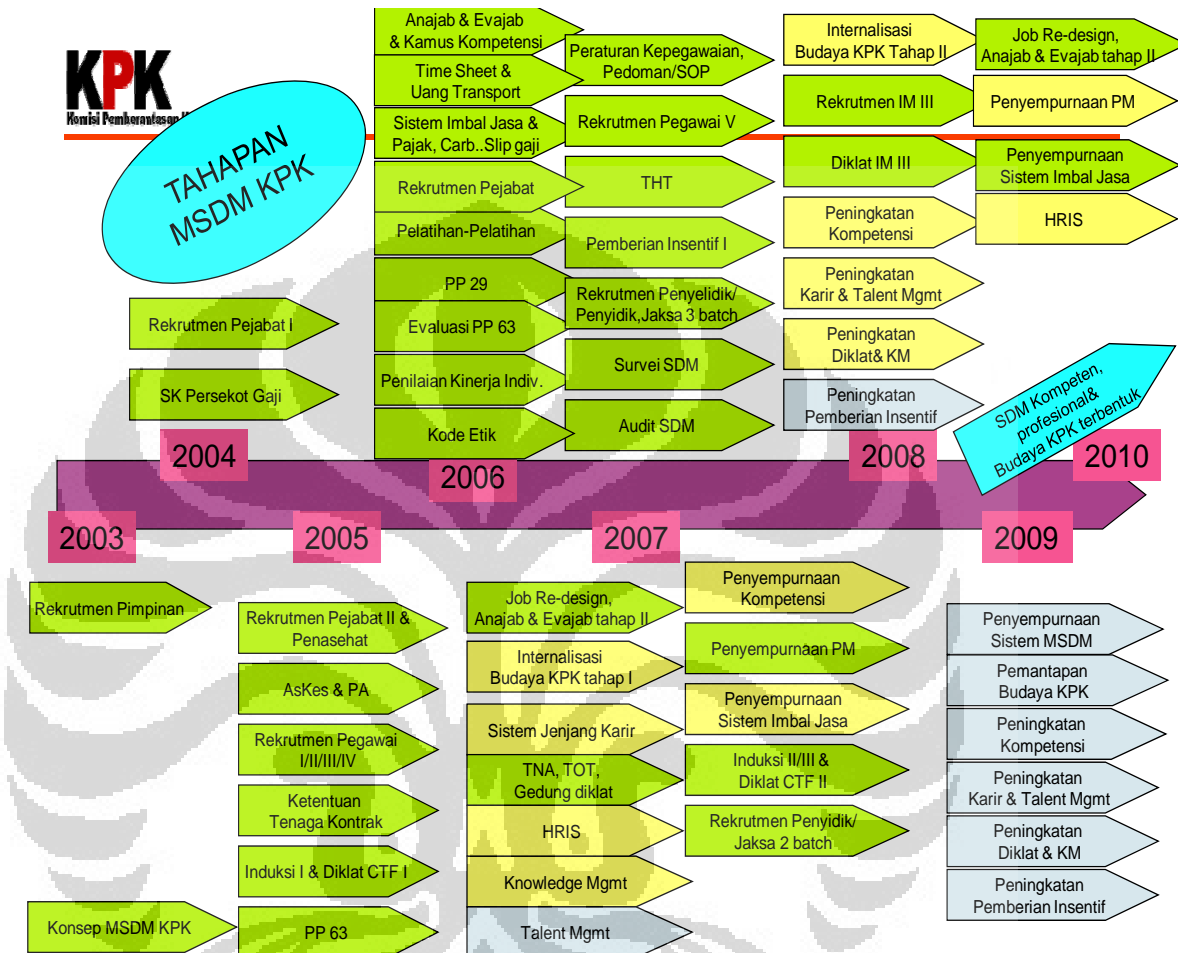
Untuk penyusunan Peraturan Kepegawaian dan Kode Etik yang mengacu kepada Nilai-Nilai Dasar KPK dilaksanakan pada Oktober 2006. Selain itu, pada Oktober 2006 juga telah diselesaikan penyusunan Pedoman/Manual dan Alur Kerja untuk seluruh pilar-pilar manajemen SDM sesuai PP 63/2005 dan Kamus Kompetensi beserta dan *Proficiency Level* nya untuk setiap Rumpun Jabatan, Sub Rumpun Jabatan dan Jenjang Jabatan.

Berkaitan dengan program perencanaan kebutuhan SDM baru dimulai pada 2008, dengan menggunakan pendekatan Analisis Beban Kerja (*Work Load Analysis*) yang difasilitasi oleh LAPI-ITB, dimana karakteristik pekerjaan di KPK lebih banyak bersifat kualitatif dibandingkan yang bersifat rutin dan klerikal.

Sebelum 2008 (2006 dan 2007), proses perencanaan kebutuhan SDM ditetapkan secara garis besar. Kebijakan yang diambil adalah menambah sekitar 100 orang per tahun untuk seluruh unit kerja, mengingat di awal berdirinya KPK, mayoritas pegawai masih merupakan pegawai perbantuan dari berbagai institusi pemerintah.”

Uraian tiap tahap proses pengelolaan SDM tersebut dijelaskan pada Gambar 5.9.

Gambar 5.9. Tahapan Manajemen SDM KPK



Keterangan:

- Kotak warna hijau : Kegiatan sudah diimplementasikan,
- Kotak warna kuning : Kegiatan sedang disusun,
- Kotak warna biru muda : Kegiatan masih direncanakan

Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi 2009)

### 5.2.1.2. Hambatan dan Tantangan

Sejauh ini KPK melibatkan semua unsur dalam organisasi untuk proses penyusunan kompetensi di KPK. Kompetensi yang berhasil disusun dan digunakan dalam berbagai sistem pengelolaan SDM adalah kompetensi perilaku,

dalam bentuk Kamus Kompetensi Perilaku. Berkaitan dengan Kamus Kompetensi Teknis, Laporan Tahunan 2008 menyebutkan, KPK telah menyusun kamus kompetensi teknis yang telah dijabarkan hingga ke tingkat kemahirannya (*proficiency level*).<sup>16</sup> Namun, sampai pengambilan data dilakukan, KPK masih terus menyusun kompetensi teknis tersebut bekerjasama dengan tim konsultan dan belum diterapkan. Ketidakberadaan Kepala Biro SDM dirasakan cukup menghambat bagi terlaksananya program-program SDM dalam hal memastikan bahwa program SDM yang telah direncanakan dapat terlaksana dan memperoleh penerimaan (*buy-in*) dari seluruh pejabat dan pegawai. Hal ini dirasakan pada proses pengembangan Kompetensi Teknis untuk semua jabatan yang ada di KPK. Proses penyusunan Kamus Kompetensi Teknis sudah dilaksanakan dengan membentuk tim kecil perumus yang terdiri dari tim SDM dan perwakilan dari masing-masing bidang.

Draft Kompetensi Teknis telah dihasilkan bahkan sudah disebutkan dalam Laporan Tahunan KPK 2008, namun draft tersebut belum diimplementasikan hingga sekarang. Beberapa penyebab yang teridentifikasi adalah: a) Adanya keinginan untuk menyempurnakan kamus kompetensi dengan terus merevisi dan memperbaiki berdasarkan perkembangan situasi terakhir, b) Mengakomodir masukan yang ada sehingga tidak pernah final, c) Kesulitan meyakinkan semua *stakeholder* untuk mulai menggunakan kamus kompetensi teknis yang ada dan memperbaikinya kemudian seiring dengan berjalannya waktu dan ditemukannya kendala dalam implementasi. Kondisi ini tidak lepas dari pendekatan pengambilan keputusan yang mengedepankan persetujuan dan penerimaan dari semua pihak, sehingga segala masukan dipertimbangkan.

---

<sup>16</sup> Berdasarkan data Katalog Kompetensi Teknis KPK, saat ini masih dalam tahap penyusunan dan belum disahkan, antara lain: 1) *Basic Investigator*, 2) *Advanced Investigator*, 3) *Search & Seizure*, 4) *General Audit*, 5) *Audit Investigative*, 6) *Forensic Computer*, 7) *Accounting Forensic*, 8) *Procurement*, 9) *E-procurement*, 10) *Asset Tracing*, 11) *Human Resources Management*, 12) *Quality Management*, 13) *Building Management*, 14) *Safety & Security Management*, 15) *Treasury*, 16) *Speed & Accuracy*, 17) *Work Efficiency*, 18) *Negotiation*, 19) *Coaching*, 20) *Counseling*, 21) *Delegating Responsibility*, 22) *Meeting Facilitation*, 23) *Publication*, 24) *Promotion*, 25) Dan lain-lain (Sumber: KPK 2009).

Proses pengenalan dan pemahaman tentang kompetensi perlu dilakukan ketika terjadi proses penyusunan kamus kompetensi itu sendiri dan proses penerapannya dalam penyusunan KPI tahunan. Seperti dijelaskan Byham dan Moyer, (1996:36), efektivitas penerapan aspek kompetensi ditentukan berdasarkan kejelasan definisi dan timbangan evaluasi yang tepat, akurat dan terpercaya. Selain itu juga ditentukan atas kemampuan para pewawancara ketika melaksanakan *asesment* untuk menggali kompetensi pegawai yang dinilai. Untuk itu, para evaluator perlu dilatih secara terus menerus untuk meningkatkan kompetensinya. Pewawancara sistem seleksi dan penilaian kinerja pegawai inilah yang akan melaksanakan *assessment* untuk mengukur kompetensi pegawai, yang umumnya dibekali pelatihan dalam mengevaluasi kompetensi. Pelatihan tidak cukup diarahkan ke para *assessor* namun hendaknya juga ditujukan ke para manajer agar memiliki bekal yang cukup sehingga dapat menilai kinerja anak buah mereka dan mahir dan terlatih dalam membaca hasil kuesioner multiperspektif.<sup>17</sup>

Kondisi aktual yang terjadi adalah belum ada pelatihan yang khusus bagi seluruh jajaran KPK untuk mengembangkan kemampuan menerapkan dan mengevaluasi kompetensi dalam kinerja sehari-hari. KPK belum menerjemahkan ketrampilan (*skills*) yang dibutuhkan untuk dapat menerapkan konsep kompetensi dalam pengelolaan SDM, meskipun beberapa personil di SDM terutama di bagian Perencanaan dan Pengembangan telah mengikuti kursus *CBHRM* yang dilakukan oleh pihak swasta. Penyusunan kompetensi yang telah dilakukan sampai memperoleh Kamus Kompetensi yang kemudian dijadikan acuan untuk berbagai sistem pengelolaan SDM adalah proses yang dilakukan dengan melibatkan konsultan eksternal. Di KPK, selanjutnya tidak dilakukan suatu upaya untuk memastikan bahwa seluruh jajaran di KPK memahami dan dapat menerapkannya ke dalam kinerja sehari-hari, termasuk bagaimana menerapkan, memonitor dan mengevaluasi kompetensi menjadi suatu hal yang perlu dikembangkan setelah kompetensi berhasil dirumuskan. Pengembangan ketrampilan untuk menerapkan

---

<sup>17</sup> Byham dan Moyer, 1996, p.36.

kompetensi dalam kinerja sehari-hari dibutuhkan untuk memastikan bahwa kompetensi dihidupkan dalam organisasi dan menjadi basis bagi berbagai kegiatan pengelolaan SDM.

Tahun 2011 KPK melaksanakan Audit SDM dengan dana bantuan dari AusAID. Secara umum, aspek yang menjadi masukan dan perlu diperbaiki dari segi Kepemimpinan adalah tentang mekanisme kepemimpinan yang *collective collegial*, yang mengharuskan setiap keputusan yang dihasilkan adalah keputusan yang solid dan diinterpretasikan secara sama oleh semua pimpinan KPK. Berkaitan dengan mekanisme *CBHRM* di KPK, permasalahan yang muncul adalah ketika pimpinan tidak memiliki pemahaman yang sama tentang suatu hal, utamanya ketika terkait dengan aspek SDM.

Berdasarkan hasil audit, maka aspek kemampuan kepemimpinan yang harus dikembangkan di KPK berkaitan dengan empat aspek. Pertama, kemampuan menghasilkan arahan (*directing*) dalam hal membuat keputusan (*decision making*). Kedua, *empowering*, yaitu bagaimana memberdayakan dan memaksimalkan kapabilitas yang dimiliki pejabat dan pegawai KPK. Ketiga, *aligning*, yaitu memastikan bahwa semua sistem, proses dan tindakan yang dilakukan sejalan dan selaras dengan visi, misi, tujuan, sasaran, dan nilai-nilai yang diatur di KPK. Terakhir, *modelling*, artinya pemimpin KPK harus bisa menjadi contoh bagi pejabat dan pegawainya.

Terkait hasil Audit SDM, juga dirasakan perlunya KPK membangun Cetak Biru Pengembangan SDM KPK jangka panjang. Hal ini penting mengingat setiap lima tahun sekali Pimpinan KPK akan berganti sehingga diperlukan adanya *framework* Pengembangan SDM berbasis kompetensi yang jelas, agar dalam perjalanan tidak terjadi pergantian pemimpin maka terjadi pula pergantian sistem dan mekanisme. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Pynes (2004) bahwa organisasi harus dapat mengukur adanya kesenjangan antara kompetensi yang sedang digunakan oleh ahli SDM pada pekerjaan yang telah ditentukan dengan ukuran yang dipandang sebagai sesuatu yang penting untuk fungsi pengelolaan SDM. Sebagian besar organisasi umumnya tidak memiliki rencana formal untuk

menutup kesenjangan kompetensi yang telah diidentifikasi, dan bagaimana mengembangkan keahlian dan pengalaman baru. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ulrich (1997) yang menyatakan bahwa manajer dan profesional SDM hendaknya terus menghasilkan dan meningkatkan kemampuan yang diperlukan agar sukses menjalankan fungsi-fungsi SDM sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan organisasi tercapai.

## **5.2.2. Rekrutmen dan Seleksi**

### **5.2.2.1. Sistem dan Mekanisme**

KPK mengantisipasi jumlah karyawan berdasarkan pada rencana kerja organisasi lima tahun ke depan. Berdasar rencana kerja tersebut, kemudian diturunkan menjadi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, yang selanjutnya diturunkan ke dalam rencana kerja rekrutmen tahunan. Model dan profil kompetensi digunakan sebagai dasar rekrutmen dan seleksi pegawai di KPK, menjadi acuan dalam menentukan pada tingkatan mana kandidat berada, apakah 'Pemula', 'Madya' atau 'Utama'. Termasuk jika calon pegawai tersebut berasal dari instansi publik lain. Mekanisme ini dapat membuat kandidat yang di instansi sebelumnya berpangkat lebih tinggi akan mendapatkan posisi lebih rendah ketika menjadi pegawai di KPK. Hal ini terjadi semata-mata karena kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan yang dimaksud belum dimiliki oleh kandidat, sehingga meskipun sudah banyak pengalaman sebelumnya, pengalaman tersebut belum memenuhi kompetensi yang disyaratkan jabatan yang tersedia.

Meski Kamus Kompetensi KPK baru disahkan pada Oktober 2006, namun sejak awal rekrutmen pegawai (2004), KPK telah menggunakan model kompetensi sebagai dasar rekrutmen dan seleksi. Untuk pejabat setingkat eselon satu dan eselon dua menggunakan metode *Assessment Center* yang dilakukan pihak independen (Daya Dimensi Indonesia). Contoh penerapan kompetensi dalam proses rekrutmen dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Strategi dasar proses rekrutmen dan seleksi pegawai KPK mencakup empat hal, yaitu:<sup>18</sup> 1) Bebas KKN, 2) Menggunakan konsultan independen yang memenuhi syarat, 3) Memilih SDM yang paling mendekati dan sesuai dengan persyaratan serta budaya positif organisasi, dan 4) Membangun tim rekrutmen dan penguji yang kapabel dan kredibel.

Tabel 5.1. Contoh Persyaratan Seleksi Calon Pegawai KPK Tahun 2006 – 2007 “Indonesia Memanggil”<sup>19</sup>

<b>Nama posisi</b>	<b>Kode Jabatan</b>	<b>Ringkasan pekerjaan</b>	<b>Persyaratan Teknis</b>
<i>Information Analyst</i>	F 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan analisa atas informasi yang diterima,</li> <li>- Menyusun laporan hasil analisa dan mengkomunikasikan ke pihak terkait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S 1 segala jurusan</li> <li>- Memahami <i>bussiness intelligence</i>, audit, dan atau audit forensik keuangan</li> <li>- Menguasai Teknologi Informasi / Telekomunikasi,</li> <li>- Menguasai metode pendokumentasian informasi multimedia literate (fotografi, kamera, audio, video) dan</li> <li>- Berpengalaman di bidang analisis data minimal 5 tahun</li> </ul>

Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi 2009)

Sampai saat ini KPK telah melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi bagi masyarakat luas melalui kegiatan ‘Indonesia Memanggil’(IM) sampai dengan angkatan kelima (IM 5). Pegawai yang direkrut dibagi ke dalam dua jenis. Pertama, kandidat yang sudah berpengalaman (porsi terbesar) dengan tujuan agar

<sup>18</sup> KPK, 2009,

<sup>19</sup> KPK, 2009.



dapat langsung melaksanakan tugas dan sudah memiliki kompetensi yang memadai atau di tingkat ahli. Kedua, untuk kaderisasi jangka panjang, KPK juga mencetak dari kandidat '*fresh graduate*' sebanyak dua angkatan yang diarahkan khusus untuk mengisi kebutuhan menjadi penyidik untuk fungsi KPK di area penindakan, fungsi KPK di area pencegahan, dan fungsi lainnya seperti untuk pengelolaan kerjasama antar instansi dan lainnya. Mengingat salah satu Nilai Dasar KPK adalah integritas, maka mekanisme seleksi selain pengukuran kompetensi perilaku dan *reference check* serta *background check* yang merupakan faktor yang sangat menentukan, maka KPK harus menjaga integritas dan kredibilitas organisasi.

Lowongan kerja di KPK dibuka dalam *website* KPK yang kemudian prosesnya dilakukan secara *on-line* sehingga bisa langsung menyortir pelamar yang masuk. Pegawai KPK dapat berasal dari masyarakat umum atau swasta, Pegawai Negeri dari Departemen dan Kementerian, Kepolisian, Kejaksaan, dan BPKP. Lowongan pekerjaan juga diumumkan melalui Iklan "Indonesia Memanggil" di media massa (Lihat Gambar 5.10).

Proses rekrutmen dan seleksi bagi masyarakat luas menggunakan pendekatan teknologi dan tidak dikelola secara manual (melalui PO Box ataupun diserahkan langsung dalam bentuk *hard-file* ke KPK). Diawali dengan pengajuan lamaran melalui *email* kemudian ditingkatkan melalui *situs web* yang ditangani oleh pihak independen (konsultan) guna memenuhi prinsip transparansi dan menghindari KKN ataupun *conflict of interest*. Ketika mempublikasikan melalui media massa, juga mencantumkan larangan untuk berkomunikasi dengan pihak KPK kecuali saat pelaksanaan seleksi wawancara. Sejak melakukan rekrutmen berbasis *web*, maka seleksi administratif telah dapat dikuantifisir dan dilakukan pemeringkatan melalui sistem *scoring* yang didisain pada saat kandidat mengisi CV melalui *situs web*.

Gambar 5.10. Contoh Iklan Rekrutmen Pegawai KPK:  
“Indonesia Memanggil”

## Indonesia Memanggil

*Jika Anda memiliki  
INTEGRITAS, KOMPETENSI dan KOMITMEN  
untuk MEMBERANTAS KORUPSI*

KPK memerlukan SDM profesional untuk posisi

Penyelidik	Kepala Biro Umum
Penyidik	Kepala Bagian Administrasi Perkantoran
Penuntut Umum	Kepala Bagian Perencanaan
Analis/Penelaah/Auditor	Kepala Bagian Pengembangan SDM
Spesialis Teknologi Informasi	Kepala Sekretariat
Spesialis Pengkajian Sistem	Spesialis Hukum
Spesialis Pembinaan Jaringan Kerjasama	Spesialis SDM
Spesialis Publikasi/Promosi/Pendidikan Masyarakat	Bendaharawan
Peneliti	Pustakawan
Perencana	Sekretaris & Staf Pendukung untuk berbagai bidang *)
Calon Tenaga Fungsional di Bidang Pencegahan/Perindakan/Informasi & Data/PIPM	*) Lihat di website

**Batas Akhir 31 Juli 2005**

Kirimkan Lamaran dan Daftar Riwayat Hidup ke PPMASSESSMENT CENTER melalui e-mail: [rekrutmen@ppm.ac.id](mailto:rekrutmen@ppm.ac.id) dengan mencantumkan Kode Posisi pada Subject Line dan Nama Pendaftar sebagai Nama Attachment File

Formulir Daftar Riwayat Hidup dapat di-download dari [www.kpk.go.id](http://www.kpk.go.id) atau [www.erp-recruitment.com](http://www.erp-recruitment.com)

Hanya pelamar yang memenuhi syarat yang akan dihubungi

**Ketentuan**

- Terbuka bagi umum dan pegawai negeri.
- Seleksi akan dilakukan oleh Konsultan Independen.
- Pendaftar tidak diperkenankan datang ke KPK atau menghubungi Pejabat KPK. Pendaftar yang mendatangi KPK atau menghubungi Pejabat KPK, dinyatakan gugur.
- Cara penyampaian Daftar Riwayat Hidup harus mengikuti ketentuan di atas. Penyampaian Daftar Riwayat Hidup dengan cara lain tidak diterima.
- Hasil dari setiap tahapan seleksi akan diberitahukan melalui pos, e-mail atau website ([www.kpk.go.id](http://www.kpk.go.id) dan [www.erp-recruitment.com](http://www.erp-recruitment.com)).
- Proses rekrutmen dan seleksi ini tidak dikenakan biaya apapun.

**Persyaratan Umum**

- Mampu Mengoperasikan Komputer (Aplikasi MS Office, Internet dan e-mail).
- Lancar Berbahasa Inggris Lisan dan Tulisan.

Deskripsi Posisi dan Persyaratan Khusus untuk setiap posisi/pekerjaan dapat dilihat di Website [www.kpk.go.id](http://www.kpk.go.id) atau [www.erp-recruitment.com](http://www.erp-recruitment.com)



**KPK**  
Komisi Pemberantasan Korupsi

Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi 2009)

Respon yang diterima KPK dari program Indonesia Memanggil sangat besar sehingga tanpa ada sistem yang dapat menyaringnya secara otomatis akan menyulitkan. Kandidat yang berasal dari instansi pemerintah harus memperoleh surat rekomendasi dari instansinya. Surat ini diperlukan untuk memastikan bahwa mereka yang melamar memang diperkenankan untuk menjadi pegawai KPK.

Meskipun telah memiliki surat rekomendasi atau ijin, semua kandidat harus melalui proses seleksi yang sama. Dalam proses ini kandidat mungkin saja tidak lolos seleksi penerimaan pegawai.

Terdapat tiga instansi pemerintah yang memiliki kualifikasi untuk memenuhi kebutuhan khusus untuk beberapa posisi di KPK yaitu Kepolisian, Kejaksaan dan BPKP. Diantara ke-3 instansi ini yang paling sulit adalah mencari kandidat dari Kejaksaan. Kesulitan dirasakan karena: a) Secara kuantitas, Kejaksaan masih membutuhkan jaksa mengingat jumlah yang pensiun dan yang diterima belum berimbang sehingga kesulitan dalam mengirim kandidatnya dalam jumlah yang memadai. Meski secara personal ada yang berminat menjadi jaksa di KPK, namun mekanisme penerimaan pegawai KPK dari PNS harus melalui satu pintu di pusat.

Dalam hal rekrutmen SDM, KPK juga selalu menekankan tentang segala konsekuensi yang harus diterima dan dijalankan terkait dengan kedudukan dan jabatan mereka sebagai pegawai KPK. Pegawai KPK harus mengikuti dan memegang teguh kode etik yang telah dituangkan secara rinci dan harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Kode etik yang harus diikuti ini bersifat mengikat dan bisa membuat orang yang tidak terbiasa akan mengalami kesulitan dalam memenuhinya karena praktik yang biasa dilakukan di perusahaan atau institusi lain bisa jadi menjadi hal yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai KPK. Misalnya kegiatan makan siang bersama pihak lain dilarang di KPK, karena bisa menimbulkan *'conflict of interest'*. Tujuan penjelasan saat pelaksanaan *offering letter* ini adalah agar saat bergabung dengan KPK, calon kandidat telah siap akan segala konsekuensinya.

Proses seleksi terhadap PNS dan non PNS tidak ada perbedaan, meski dari PNS telah mendapatkan surat persetujuan atau rekomendasi menjadi peserta seleksi, KPK berhak memutuskan untuk menerima atau tidak menerima kandidat tersebut mengacu kepada hasil seleksi yang dilaksanakan oleh pihak independen dan wawancara oleh *user* dari KPK. Proses yang berlaku untuk rekrutmen di KPK adalah: 1) Pengukuran *hard competency*, mencakup pengalaman kerja, pendidikan, dan pelatihan, 2) Pengukuran *soft competency*, meliputi pengujian

dilakukan oleh konsultan dari luar menggunakan kamus kompetensi perilaku KPK, 3) *Medical check up*, berupa pemeriksaan di RSPAD/Lakespra-TNI-AU yang ditunjuk KPK, dan 4) Wawancara *user*, yaitu wawancara dengan Pimpinan atau atasan langsung.

Proses ke-1 sampai ke-3 adalah proses yang dilaksanakan oleh pihak ke-3 (konsultan). Proses ke-4 adalah yang paling menentukan. Proses ini untuk memastikan bahwa kandidat memang mampu dan sesuai dengan posisi yang akan diisi. Wawancara dengan *user* juga menekankan sejauh mana *chemistry* dengan kandidat bisa tersambung.

#### 5.2.2.2. Hambatan dan Tantangan

Proses seleksi berbasis kompetensi dapat meningkatkan kinerja dan juga menurunkan tingkat keluar – masuk karyawan. Oleh karena itu, manajer SDM maupun manajer lini harus kreatif dalam mencari, menyaring, dan menyeleksi kandidat secara kuantitas maupun kualitas sesuai dengan kebutuhan jangka panjang maupun jangka pendek organisasi (Shermon, 2004).

KPK tidak mengalami kesulitan dalam menarik peminat dari luar organisasi untuk bergabung dengan KPK. Proses seleksi berlangsung transparan dan melibatkan pihak ketiga. Dengan bantuan teknologi, proses seleksi dapat lebih cepat dan efisien. Kendati demikian, beberapa posisi masih terus kosong, meskipun telah beberapa kali melakukan proses seleksi.

Hambatan merekrut SDM yang dirasakan terutama dalam merekrut kandidat dari Kejaksaan. Bapak Sekjen KPK Bambang Supto Pratomosunu menguraikan alasan kesulitan merekrut kandidat dari aparat Kejaksaan sebagai berikut:

“Hambatan yang dirasakan terutama dalam merekrut kandidat dari Kejaksaan. Permasalahannya adalah Kejaksaan sendiri juga mengalami masalah dengan penyediaan tenaga Jaksa untuk di Pusat maupun Daerah.

Permasalahan yang seringkali terjadi terkait dengan kandidat yang berasal dari instansi (Kepolisian, Kejaksaan dan BPKP) adalah kandidat yang diajukan sebenarnya tidak berminat untuk

bekerja di KPK, sehingga ketika proses seleksi dilakukan kandidat tidak menjawab dengan benar sehingga tidak lolos. Jika ini sering terjadi sebenarnya menghabiskan biaya rekrutmen di KPK.

Hal lain yang juga terjadi dalam proses rekrutmen pegawai dari Kejaksaan adalah mekanisme yang terpusat di Kejaksaan Agung (kebijakan satu pintu), sementara Kejaksaan Tinggi di Daerah mengirimkan langsung kandidatnya ke KPK dengan alasan jika melalui pusat maka kandidat kemungkinan ditolak, artinya tidak diajukan karena memikirkan keperluan di Kejaksaan sendiri.”

Diantara ke-4 proses rekrutmen dan seleksi di KPK, tahapan yang paling menentukan adalah proses ke-4 (wawancara *user*). Jika tidak lolos wawancara maka kandidat yang telah lolos dalam proses sebelumnya tidak diterima. Tentang pentingnya tahap ke-4 ini, Sekjen KPK lebih jauh menguraikannya sebagai berikut:

“Diantara ke 4 proses tersebut yang paling menentukan adalah proses ke-4, wawancara. Jika tidak lolos wawancara maka kandidat yang telah lolos dalam proses sebelumnya tidak diterima. Proses ke-4 ini sangat penting artinya karena setiap orang yang diberi beban untuk memutuskan meng-*hire* orang tersebut harus bertanggung jawab terhadap pilihannya. Oleh karena itu beberapa posisi sulit untuk diisi. Salah satunya adalah posisi Kepala Biro SDM yang sejak 2010 masih kosong hingga kini.

Sudah tiga kali proses seleksi dilakukan untuk memperoleh kandidat (baik dari dalam atau luar instansi, termasuk dari sektor swasta). Beberapa diantaranya telah memenuhi kriteria seleksi tahap ke-1 sampai tahap ke-3, namun semuanya gagal pada proses wawancara.

Wawancara dilakukan oleh pimpinan KPK untuk posisi Direktur atau Kepala Biro ke atas. Sedangkan untuk Kepala Bagian dan Pegawai dilaksanakan oleh Deputy, Sekjen, atau Atasan langsung; minimal fungsional senior yang sudah mendapatkan pelatihan wawancara berbasis kompetensi yang sudah distandarisasi.”

Hal yang membuat gagal dalam proses tersebut adalah proses wawancara dimana hasil wawancara yang akan menentukan diterima tidaknya seorang

kandidat. Sehingga ketika pewawancara tidak memperoleh informasi yang diinginkan untuk membuat keputusan maka kandidat akan ditolak. Alasan yang menjelaskan peristiwa ini adalah, ketrampilan pewawancara dalam melakukan wawancara berbasis kompetensi tidak sama, dan di KPK tidak ada pelatihan yang dilakukan untuk mempersiapkan para pewawancara untuk memiliki ketrampilan yang dibutuhkan, selain memberikan pedoman wawancara.

Menurut Byham (Byham dan Moyer, 1996:36), pelatihan tidak cukup diarahkan ke para *assessor* namun hendaknya juga ditujukan ke para manajer agar memiliki bekal yang cukup sehingga dapat menilai kinerja anak buah mereka dan mahir dan terlatih dalam membaca hasil kuesioner multiperspektif.

### **5.2.3. Pelatihan dan Pengembangan**

#### **5.2.3.1. Sistem dan Mekanisme**

Program Pelatihan bagi pegawai baru KPK merupakan hal yang sangat penting, karena diharapkan dapat meningkatkan *skill, knowledge, dan attitude*.<sup>20</sup> Ini khususnya terkait dengan Visi dan Misi KPK yang memegang peranan sangat penting dalam upaya pemberantasan TPK. Di era kepemimpinan KPK Periode I, pimpinan menekankan pentingnya penyamaan nilai-nilai pribadi sebagai pegawai KPK. Nilai-nilai tersebut berjumlah tujuh buah, yaitu: integritas, profesionalisme, inovasi, transparansi, produktivitas, religiusitas dan kepemimpinan; yang harus diinternalisasi oleh pegawai KPK. Model kompetensi KPK pun memasukkan ke-7 unsur nilai dalam penjabaran definisi dan ukuran perilaku dalam setiap kompetensi.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, terutama pada Bidang Penindakan dan Pencegahan, KPK bekerjasama dengan sejumlah lembaga donor telah memberikan pelatihan pada pegawai untuk meningkatkan kompetensi teknis dan kompetensi perilaku, sebagai bagian dari program '*melting*' antar pegawai dari berbagai latar belakang. '*Pelatihan Seven Habits*' diberikan kepada seluruh pejabat baik pegawai fungsional dan struktural,

---

<sup>20</sup> KPK, 2009,

dilanjutkan dengan pelatihan *leadership greatness* yang didanai *World Bank* dan Pemerintah Belanda. Ibu Tina lebih jauh menguraikan:

“Dalam hal kerjasama dengan lembaga donor, KPK menggunakan pendekatan menyusun proposal sesuai kebutuhan KPK dan mencari donor yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut dibandingkan dengan menerima tawaran pelatihan dari Donor yang tidak begitu relevan dengan kebutuhan KPK. Berbagai donor tersebut seperti AUSAID, USAID, World Bank, dan dari berbagai Negara lainnya . Selain itu KPK juga banyak melakukan benchmark ke berbagai institusi pemberantasan korupsi sejenis di berbagai Negara seperti Hong Kong, Singapura, Malaysia, Korea, dan berbagai Negara lainnya”

Pada pertengahan 2005, KPK mendapat bantuan dari Donor (LDF-AUSAID) untuk menyusun Rencana Kebutuhan Pelatihan dan *Calendar of Training (CoT)* berbasis *Training Need Analysis (TNA)* untuk tingkat organisasi. TNA terus berlanjut sampai akhir 2010 dan terus berkembang dari TNA awal, menjadi lebih banyak pada penguatan Pelatihan Dasar di berbagai fungsi pekerjaan, kemudian berlanjut kepada tingkat lanjut dan mencetak para pelatih internal melalui *Train the Trainer*.

Berdasarkan hasil TNA tersebut, pola Diklat di KPK terbagi ke dalam empat jenis, yaitu : 1) Program Induksi, untuk pengenalan dan orientasi serta penanaman nilai-nilai Dasar yang wajib diikuti oleh setiap pegawai baru, baik dari program IM maupun dari Pegawai Negeri, 2) Pelatihan Dasar, ditujukan bagi pegawai *'fresh graduate'* dan pegawai baru yang harus menguasai pedoman dan pengetahuan dasar di bidangnya, 3) Pelatihan Kompetensi Teknis tingkat Pendalaman/Lanjutan, diberikan kepada pegawai yang telah berpengalaman dan memerlukan pelatihan lanjutan untuk peningkatan kompetensi di setiap bidangnya, dan 4) Pelatihan untuk Tingkat Manajerial, diberikan kepada pejabat struktural yang memerlukan berbagai pelatihan yang bersifat strategis dan spesifik terkait TPK. Pada 2008 seluruh pejabat struktural dan *Person In Charge - PIC* (pegawai fungsional yang diberi tugas dan tanggungjawab menjadi ketua tim/*project leader*) mendapat pelatihan kepemimpinan, khususnya untuk

kemampuan memberikan *coaching, mentoring & counseling (CMC)* termasuk teknik memberikan umpan balik yang mulai diimplementasikan pada periode penilaian kinerja pada akhir 2008. Juga diberikan pelatihan *Leadership Greatness* dari Stephen R. Covey. Kedua program ini bantuan dari *World Bank* dan Pemerintah Belanda.

Hal baru yang diterapkan di KPK sejak 2011 adalah perbaikan dalam program induksi bagi semua pegawai maupun pimpinan baru KPK (pada saat Pimpinan KPK jilid 2 tidak mendapatkan induksi terlebih dahulu). Materi yang disampaikan dalam program induksi antara lain: a) Pemahaman tentang UU No. 30 tahun 2002 dari para pakar yang menyusun UU tersebut, antara lain dari Bapak Romli Atmasasmita, Bapak Bajeber, dan lain-lain), b) Sejarah dan proses pembangunan organisasi KPK oleh mantan Pimpinan KPK periode I (Bapak Amien Sunaryadi; Bapak Erry Riana Hardjapamekas), dan c) Kapita selekta yang menghadirkan sejumlah ahli, antara lain Transparansi Internasional (Bapak Teten Masduki), *Indonesian Corruption Watch*, dan pakar hukum seperti Bapak Nono A. Makarim.

Dalam program induksi juga dibahas mengenai Kode Etik pegawai KPK secara detil dan mendalam untuk memastikan pemahaman bagi semua pihak. Sesi induksi juga dihadiri oleh ke-5 pimpinan KPK untuk saling mengenal lebih dekat dan membangun *chemistry* sebagai pegawai KPK, dan diakhiri dengan pelantikan serta sumpah jabatan. Kegiatan sumpah jabatan baru dilaksanakan pada 2010. Kegiatan ini ditujukan bagi pegawai baru KPK yang sebelumnya hanya dilakukan dalam pelantikan pejabat struktural. Ada dua tujuan. Pertama, untuk memberikan pengesahan dan pengikatan pada para pegawai baru bahwa mereka telah menjadi pegawai KPK, yang harus meninggalkan semua atribut yang telah mereka miliki sebelumnya (Pegawai KPK berasal dari berbagai latar belakang, baik dari pegawai swasta maupun pegawai negeri dari Departemen atau Kementrian, BPKP, Kejaksaan, dan Kepolisian). Kedua, menumbuhkan kekompakan dan kecintaan pada KPK.



Untuk meningkatkan pengetahuan, dicapai melalui pendidikan S 2 di dalam negeri dan luar negeri melalui bantuan *World Bank* dan Pemerintah Belanda, khusus untuk bidang studi yang terkait langsung dengan pemberantasan dan pencegahan TPK. Di dalam negeri, KPK melaksanakan pendidikan S2 Hukum Tindak Pidana Korupsi yang materinya didisain khusus untuk kebutuhan KPK bekerja sama dengan UI, sedangkan untuk Bidang Teknologi Komunikasi bekerja sama dengan ITB. Untuk pendidikan S2 di Luar Negeri, KPK menjadi *targeted organization* AusAID sejak pertengahan tahun 2005. Kerjasama ini telah berhasil meluluskan 18 orang pada berbagai bidang studi di sejumlah perguruan tinggi di Australia.

KPK juga mengikutsertakan para pegawainya dalam sejumlah pelatihan bersertifikat, antara lain program *sertifikasi internasional CFE (certified fraud examiner)* sejak 2005 sampai 2010, program pelatihan pengadaan barang jasa yang jumlah kelulusannya mencapai 100 persen, di setiap *batch* pelatihan. Sertifikasi juga diberikan kepada bidang manajemen SDM, melalui pelatihan *CHRP (Certified Human Resources Professional)* dari Universitas Atmajaya setiap tahunnya.

Evaluasi internal KPK menunjukkan korelasi yang positif antara pola rekrutmen yang ketat dan penetapan standar yang tinggi dengan tingkat keberhasilan pendidikan maupun pelatihan baik di dalam negeri maupun luar negeri. Hal ini antara lain diindikasikan dengan menghasilkan kelulusan 100 persen dan kinerja yang sejalan dengan manfaat pelatihan itu sendiri. Selanjutnya juga berdampak kepada penawaran program diklat yang terus berlanjut di tahun-tahun berikutnya dari para donor tersebut.

Strategi pengembangan SDM di KPK dilaksanakan melalui tiga mekanisme, yaitu: 1) Peningkatan kompetensi yang merupakan tanggung jawab organisasi dan pegawai, 2) Pembangunan dan pengembangan sistem karir untuk memotivasi pegawai, 3) Penyediaan fasilitas (*hardware/software*) pengembangan SDM.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> KPK, 2009.

Strategi pengembangan pegawai di KPK kemudian direncanakan melalui sejumlah kegiatan yaitu: 1) Implementasi pelatihan (*formal training*), 2) Pendidikan formal, 3) Penugasan, 4) Pembelajaran pribadi, 5) Pemagangan, 6) *Coaching, mentoring, dan counseling*, 5) *Job enrichment*, dan 8) Penugasan sementara (Lihat Gambar 5.11.). Dari delapan strategi pelatihan dan pengembangan pegawai di KPK, yang telah dilaksanakan adalah pelatihan dan pendidikan formal yang melibatkan pihak eksternal dimana KPK menjadi penyelenggara kegiatan. Adapun strategi pendidikan dan pelatihan yang direncanakan untuk dilaksanakan bagi kategori pegawai yang berbeda di KPK diilustrasikan pada Lampiran 9.

Gambar 5.11. Kegiatan Pengembangan Pegawai KPK



Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi 2009)

Untuk pelatihan teknis maupun non teknis (*soft skills*) pelatihan, KPK mengundang pihak luar yang memenuhi kualifikasi untuk memberikan pelatihan yang diperlukan. Proses pengadaan pelatihan mengikuti aturan yang ada dalam proses pengadaan barang dan jasa di KPK. Pelatihan teknis terbanyak dibutuhkan di Bidang Penindakan mengingat pekerjaan mereka yang spesifik dan terus mengalami perkembangan. Kendati telah melaksanakan serangkaian pelatihan, secara umum KPK belum memiliki sistem pelatihan yang terkait dengan jabatan, posisi ataupun tingkatan tertentu. KPK juga belum membangun kurikulum pelatihan dan pengembangan yang diperlukan. *Training Specialist* Biro SDM KPK Lalu Yusuf Adiningrat menjelaskan:

“Belum ada (kurikulum) yang secara formal dilakukan terkait dengan pengembangan individu. Selama ini yang terjadi adalah lebih banyak pegawai yang mengikuti pelatihan di luar atau mengundang pengajar dari luar untuk melatih pegawai KPK. Peran SDM dalam hal ini adalah sebagai EO (*Event Organizer*).

Sejauh ini, KPK hanya menyimpan bahan-bahan pengajaran yang berbentuk, *power point* dan tulisan atau makalah. Belum ada dalam bentuk suatu modul yang terstandar. Kecuali modul-modul pelatihan khusus yang diberikan pada pegawai KPK di Bidang Penindakan yang dikembangkan oleh BPKP, misalnya modul untuk auditor.”

Alasan kesulitan membangun kurikulum pelatihan lebih detail dijelaskan oleh Bapak Nanang Priyono - *HR Specialist* Biro SDM KPK sebagai berikut:

“Tim Pendidikan dan Pelatihan di KPK belum memiliki kemampuan untuk menyusun kurikulum pelatihan untuk setiap jenjang yang berbeda. Hal ini disebabkan karena dua hal. Pertama, belum jelasnya kriteria kompetensi terutama kompetensi teknis untuk setiap jabatan. Kedua, Tim di Pendidikan dan Pelatihan yang saat ini ada, belum ada yang memiliki kemampuan untuk menyusun kurikulum sehingga peran yang terbesar dijalankan adalah sebagai *event organizer* pelatihan.”

Untuk mengetahui efektivitas pelatihan, Bapak Lalu menguraikan bahwa evaluasi yang dilakukan baru sebatas pada sejauh mana peserta memahami hal yang diajarkan dengan melakukan: *pre-test* (sebelum pelatihan) serta *post test* (setelah pelatihan). Evaluasi terhadap sejauh mana materi pelatihan serta pengajar sesuai dengan harapan, dinilai dengan rentang skala 1 – 5, dimana skor yang harus dicapai adalah 3,9 untuk menyatakan bahwa materi pelatihan serta pengajar yang menyampaikan telah melaksanakan tugasnya dengan baik dan sesuai harapan.

Sedangkan evaluasi penyelenggaraan pelatihan untuk menilai kemanfaatan pelatihan, dilakukan dengan melakukan evaluasi pasca pelatihan dengan menyebarkan kuesioner pada atasan dan pegawai peserta pelatihan. Hal ini bisa dilakukan untuk pelatihan-pelatihan teknis seperti: pelatihan pembuatan SOP dimana beberapa orang yang telah ikut serta diminta untuk menyusun SOP di tempat kerjanya dan kemudian dievaluasi oleh atasannya.

Contoh lain adalah pelatihan *Training of Trainers* (TOT), dimana mereka yang telah selesai mengikuti pelatihan tersebut diwajibkan untuk mengajar di KPK. Evaluasinya adalah berapa orang yang telah selesai TOT dalam 6 bulan setelahnya menerapkan hal tersebut dalam pekerjaan. Selain evaluasi, KPK mewajibkan setiap peserta pelatihan untuk melakukan tiga hal, yaitu: mengisi pernyataan melapor pada atasan, mengisi laporan keikutsertaan dalam pelatihan, dan melakukan *sharing knowledge* pada rekan kerjanya.

#### **5.2.3.3. Hambatan dan Tantangan**

Kendala dalam penerapan model kompetensi dalam pelatihan dan pengembangan adalah keterbatasan personel yang bisa dilepas untuk melakukan pelatihan karena pekerjaan yang harus mereka lakukan. Keterbatasan posisi jabatan di organisasi KPK yang relatif kecil dan pembatasan dua kali masa penugasan empat tahun untuk pegawai yang berasal dari PNS Kementerian atau instansi lain membuat KPK harus terus menyediakan pelatihan bagi pegawai yang baru bergabung dengan KPK agar mereka segera dapat berkontribusi. Sejauh ini

yang dilakukan adalah memberikan pelatihan dan pengembangan di masing masing posisi yang sedang dilakukan dan peningkatan tingkat keahlian yang berada dalam satu rumpun. Selain itu, Bagian Diklat KPK saat ini masih berperan sebagai *Event Organizer*, sebagai penyelenggara kegiatan pelatihan, yaitu dengan menjawab permintaan dari masing-masing bidang akan kebutuhan pelatihan mereka.

KPK banyak memperoleh hibah dalam bentuk kesempatan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi bagi pegawainya di luar negeri. Pengiriman pendidikan ke luar negeri adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian pegawai yang pada akhirnya kemampuannya dapat dimanfaatkan oleh organisasi. Permasalahannya adalah peraturan di KPK mengenai tugas belajar tidak terlalu mengikat, sehingga pejabat dan pegawai yang mendapat kesempatan untuk belajar ke luar negeri bisa meninggalkan atau berhenti dari KPK tanpa ada kesempatan untuk mengabdikan dahulu di KPK. Contoh kasus, kesempatan belajar di Australia dengan dana hibah dari AusAID, memerlukan total biaya hibah yang diberikan sekitar 38.000 US dolar per orang untuk menyelesaikan pendidikan setingkat S 2.

Sekjen KPK menjelaskan aturan yang berlaku selama ini hanyalah kewajiban untuk mengabdikan di KPK setelah tugas belajar dengan aturan:  $2n + 1$  ( $n$  = masa sekolah dalam tahun). Biaya yang terkait dengan pendidikan dan kehidupan selama tugas belajar merupakan suatu hibah, sehingga tidak dapat dimintakan kembali dari pejabat dan pegawai. Hal ini tentu berdampak negatif bagi KPK.

Berdasarkan kondisi di atas, KPK perlu meninjau ulang aturan bagi pejabat dan pegawai yang memperoleh kesempatan untuk belajar ke luar negeri. Bapak Bambang mengungkapkannya sebagai berikut:

“Ada beberapa alasan mengapa kebijakan aturan masa pengabdian setelah masa tugas belajar ke luar negeri harus dirubah. Pertama, KPK kehilangan kesempatan untuk memperoleh manfaat dari pengetahuan dan keahlian yang diperoleh pegawai tersebut. Kedua, pejabat dan pegawai yang

mengundurkan diri menghilangkan kesempatan bagi pejabat dan pegawai lain yang juga berprestasi untuk memperoleh manfaat yang sama, karena hibah tidak berlaku untuk semua pejabat dan pegawai.

Untuk mengatasi hal tersebut, KPK perlu meninjau ulang aturan bagi pejabat dan pegawai yang memperoleh kesempatan untuk belajar ke luar negeri. KPK dapat mencontoh aturan yang berlaku di Kementerian atau lembaga lain, dimana aturan tidak hanya 2N + 1 namun juga denda 100 persen atas semua biaya yang telah dikeluarkan untuk sekolah ke luar negeri. Dengan demikian jika pejabat dan pegawai mengundurkan diri setelah menyelesaikan sekolahnya, mereka wajib membayar penggantian hingga nilainya mencapai 700 juta rupiah.”

Namun demikian hal ini perlu dipikirkan kembali mengingat filosofi dibalik aturan ini bukanlah bertujuan untuk memberi penalti pada pejabat dan pegawai, tetapi setiap pejabat dan pegawai yang diberi penugasan untuk belajar ke luar negeri adalah untuk kepentingan peningkatan kapabilitas organisasi. Setiap pejabat dan pegawai yang berprestasi yang kemudian diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke luar negeri dengan hibah, harus memiliki pemahaman dan kesadaran bahwa pengetahuan dan keahlian yang telah meningkat tersebut diperlukan untuk pengabdian pada Negara, dalam hal ini KPK. Dalam konteks ini, sebenarnya makna integritas juga tercermin secara jelas. Apakah hal ini diyakini benar, dikatakan dengan benar dan dilakukan dengan benar oleh pejabat dan pegawai di lingkungan KPK.

Berdasarkan kajian Byham dan Moyer (1996), kompetensi menjadi dasar dalam mengintegrasikan proses pengelolaan pelatihan organisasi dan pengembangan pegawai, terutama dalam peningkatan efektifitas dan mengurangi biaya. Byham dan Moyer (1996) menjelaskan ada lima kegunaan utama penerapan kompetensi dalam aplikasi pelatihan dan pengembangan, yaitu: evaluasi dan pengembangan kurikulum, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan individu, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang umumnya dibutuhkan di organisasi, efektivitas pelatihan evaluasi, dan perencanaan pengembangan

individu (*Individual Development Plan – IDP*). Dari uraian mengenai hambatan yang dialami KPK dalam menerapkan pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi tampak bahwa KPK belum menerapkan pelatihan dan pengembangan kompetensi secara utuh sesuai dengan prinsip CBHRM. Hal ini terlihat dari: belum terbangunnya kurikulum pengembangan kompetensi perilaku maupun teknis yang merupakan jawaban atas *Training Needs Analysis* (TNA) yang telah dilakukan sehingga pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan lebih bertujuan untuk memenuhi permintaan masing-masing bidang yang ada di KPK terkait dengan tugas dan fungsi mereka; umpan balik dari pelatihan yang dilakukan selama ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan harapan dan pada beberapa pelatihan teknis penerapan dalam pekerjaan menjadi ukuran keberhasilan pelatihan.

Belum ada upaya yang sistematis dan terus menerus untuk melakukan kajian atas hasil penilaian kinerja pada tingkatan individu maupun kelompok mengenai adanya kesenjangan kompetensi yang perlu ditingkatkan untuk memastikan bahwa pegawai KPK memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk sukses melaksanakan tugas-tugas mereka. Tim SDM yang bertanggung jawab dalam Pelatihan dan Pengembangan lebih banyak berperan sebagai pihak penyelenggara pelatihan (*Event Organizer*). Hal ini tidak terlepas dari tidak adanya kemampuan yang dimiliki oleh tim SDM KPK untuk menyusun kurikulum pelatihan dan pengembangan. Sertifikasi *CHRP* yang mereka peroleh belum mencukupi untuk mampu menyusun dan mengembangkan kurikulum pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi.

#### **5.2.4. Manajemen Kinerja**

##### **5.2.4.1. Sistem dan Mekanisme**

Berkaitan pembangunan dan pengembangan manajemen kinerja, strategi umum KPK adalah:<sup>22</sup> 1) *Fair* dan transparan, 2) Berkorelasi positif dengan

---

<sup>22</sup> KPK, 2009.

peningkatan kinerja organisasi, dan 3) Berkorelasi positif dengan pengembangan diri dan sistem kompensasi pegawai.

Untuk mengimplementasikan strategi tersebut KPK mengimplementasikannya dalam tiga program, yaitu: a) Manajemen kinerja organisasi terpadu dengan kinerja unit dan individu/tim menggunakan metode *Balance Scorecard (BSC)*, b) Dilakukan secara periodik satu tahun dua kali (per semester), dan c) Digunakan sebagai alat untuk penilaian kinerja, pengembangan, pembinaan pegawai, pemberian merit dan insentif yang berbeda-beda sesuai dengan kinerjanya.

Manajemen Kinerja dengan metode *BSC* telah diimplementasikan KPK sejak 2006. Tahap pertama, penilaian kinerja dilaksanakan di tingkat Eselon I dan Eselon II. Kemudian di tahun 2007 implementasi *BSC* dilaksanakan ke tingkat di bawah setingkat Eselon II sampai dengan pegawai di seluruh unit kerja dan jenjang jabatan. Sistem manajemen kinerja di KPK tersebut dapat dijelaskan pada Gambar 5.12.

Adapun penilaian kinerja berdasarkan pendekatan *BSC* tersebut disusun berdasarkan penjabaran dari tujuan strategis organisasi yang diturunkan hingga ke level individu dalam bentuk *KPI (Key Performance Indicator)*. Setiap Bidang di KPK memiliki *score card* untuk masing-masing unit di bawahnya seperti digambarkan dalam Lampiran 8. Proses penyusunan indikator yang digunakan dalam *BSC* telah melibatkan para pegawai yang selanjutnya menjadi subjek. Pada awal penyusunan Sasaran dan *KPI* di tingkat pegawai, mengingat masih di tahap sosialisasi dan mengupayakan kesediaan pegawai untuk terlibat, maka dalam pengisian *Key Result Area (KRA)*, *Obyective (O)* dan *Key Performance Indicator (KPI)*, semua pihak ikut berlatih satu persatu dalam mendefinisikan *KPI* masing-masing. Pada tahun pertama penggunaan *BSC*, pegawai KPK masih banyak yang berkeinginan memasukkan banyak *Performance Indicator* meski bukan yang bersifat utama (*KPI*). Dengan pertimbangan bahwa tahun pertama implementasi merupakan tahun pembelajaran serta mencegah timbulnya resiko penolakan apabila di tahun awal sudah terlalu kaku dalam penerapannya, pencantuman

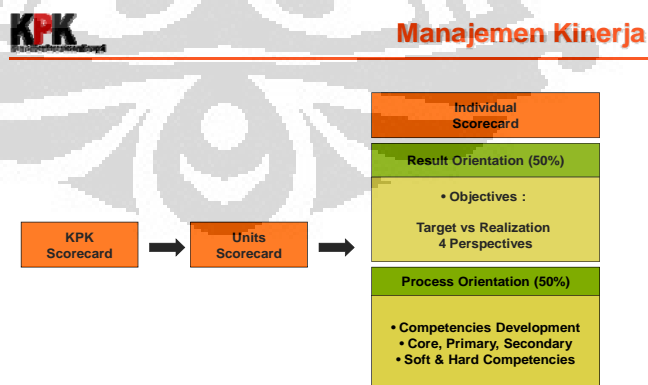


indikator dalam jumlah banyak masih diperkenankan. Namun, dengan berjalannya waktu mereka, pada tahun kedua implementasi, pegawai sudah belajar bagaimana dalam menetapkan *KPI* dan mengikuti pakem umum jumlah yang disarankan dalam menetapkan *KPI* dan telah distandarkan dengan lebih baik. Pegawai mulai memahami arti pentingnya menentukan prioritas serta menetapkan mana yang penting atau kritikal untuk pekerjaan mereka.

Hal ini diungkapkan lebih rinci oleh Ibu Tina Sebagai berikut:

“Pada awal penyusunan *BSC*, semua pihak ikut berlatih satu persatu dan mendefinisikan *KPI* masing-masing. Pada tahun pertama penggunaan *BSC*, pegawai KPK masih banyak yang belum memahami, hal ini terlihat ketika mereka menuliskan *KPI* mereka masing-masing, cenderung sangat banyak untuk menunjukkan bahwa kontribusi mereka besar sekali. Namun dengan berjalannya waktu, mereka mulai memahami arti pentingnya menentukan prioritas serta menetapkan mana yang penting untuk pekerjaan mereka. Untuk memantau kinerja sehari-hari pegawai KPK juga diwajibkan untuk melaporkan semua aktivitas mereka sehari-hari. Pada mulanya mereka tidak konsisten mengisi sehingga perlu dikaitkan dengan insentif yang akan mereka terima di akhir bulan. Setelah dikaitkan dengan insentif, semua pegawai mengisi.”

Gambar 5.12. Manajemen Kinerja di KPK



Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi 2009)

Pengisian *BSC* tepat pada waktunya juga menentukan keberhasilan *review* tahunan pegawai KPK. Untuk itu Biro SDM perlu mempermudah proses pengisian dengan memberi akses pada karyawan untuk bisa mengisinya melalui jaringan telepon selular masing-masing, sehingga tidak ada lagi alasan untuk tidak mengisi tepat waktu.

Seperti terlihat dalam Gambar 5.13., penilaian kinerja pegawai di KPK dibagi menjadi dua bagian. Pertama, bagian target kinerja. Kedua, bagian penilaian atas kompetensi perilaku yang masing-masing memiliki bobot 50 persen. Hal ini agak berbeda dengan organisasi bisnis yang umumnya menempatkan bobot pencapaian target kinerja lebih tinggi dari kompetensi perilaku. Di KPK bobot kompetensi perilaku sama pentingnya dengan pencapaian kinerja mengingat nilai integritas merupakan butir yang sangat penting untuk menjaga kredibilitas KPK, sehingga aspek proses kerja yang sesuai ketentuan atau kepatuhan dan kompetensi perilaku merupakan unsur yang juga penting untuk dijaga dan dipelihara dengan cara dinilai setiap tahunnya secara konsisten guna menjamin bahwa nilai-nilai dasar KPK diaplikasikan dalam bentuk perilaku sehari-hari.

Penilaian kompetensi perilaku berkaitan dengan manajemen kinerja KPK dilaksanakan melalui tiga cara, yaitu:<sup>23</sup> 1) Wawancara atasan, 2) Kuesioner perilaku (*behavior symptom test*), dan 3) Penilaian diri sendiri, atasan dan atasannya. Tentang mekanisme penilaian kinerja, DR. Waluyo menjelaskan:

“Mekanisme *feedback* individu diberikan secara langsung oleh atasannya, sedangkan *feedback* direktorat dibahas di dalam rapat kedeputian. Adapun untuk kedeputian mendapatkan *feedback* dari Pimpinan yang ditunjuk. Sedangkan *feedback* organisasi KPK didapatkan melalui laporan tahunan yang diberikan ke *stakeholder* termasuk DPR dan DPD memberikan *feedback*-nya melalui mekanisme Rapat Dengar Pendapat. Di samping itu, KPK secara rutin mengundang *prominent person* ke kantor KPK

---

<sup>23</sup> KPK, 2009,



dilaksanakan secara *online* melalui *handphone* dari seluruh wilayah baik ketika berada di dalam negeri maupun di luar negeri, sepanjang terdapat jaringan dan dapat diakses melalui *GPRS* sehingga memudahkan bagi pegawai untuk mengisinya secara tepat waktu.

*Timesheet* merupakan bentuk pengukuran produktivitas kerja dan menjadi dasar di dalam memberikan penghargaan dalam bentuk tunjangan yang dibayarkan secara bulanan. Pada mulanya di awal tahun 2005 mereka tidak konsisten mengisi sehingga perlu dikaitkan dengan bentuk *variable pay* yang akan mereka terima di akhir bulan. Setelah dikaitkan dengan insentif, semua pegawai mengisi. Meski pegawai tersebut bekerja dan berkinerja baik, apabila tidak mengisi *timesheet* maka tunjangan tidak dapat dibayarkan. Contoh deskripsi pengukuran kinerja berbasis *BSC*, yang mampu menunjukkan realisasi dan rencana kinerja di KPK dapat diilustrasikan pada Lampiran 10.

Setelah dilakukan penilaian kinerja, maka sejak tahun 2008 KPK menerapkan sesi umpan balik yang telah distandarisasikan dan didokumentasikan sebelum penetapan peringkat kinerja ditetapkan. Dalam menetapkan peringkat kinerja pegawai, KPK menggunakan metoda *forced rank* sebagaimana digunakan pada perusahaan-perusahaan multi nasional, swasta nasional, ataupun BUMN. Hal ini untuk memacu kinerja individual menjadi sejalan dengan peningkatan kinerja KPK dengan *outcome* berupa meningkatnya 'Indeks Persepsi Korupsi' (IPK) Indonesia setiap tahunnya. Hasil penilaian kinerja dengan berbasis *BSC* tersebut, selanjutnya dapat dikaitkan untuk proses pengembangan pegawai melalui *talent segmentation*.<sup>25</sup> Contoh rencana pengembangan *talent segmentation* di KPK tersebut, dapat diilustrasikan dalam Gambar 5.14.

Penilaian akhir terhadap kinerja pegawai menggunakan prinsip kurva normal. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut. Dari keseluruhan total pegawai KPK, yang benar-benar menunjukkan kinerja yang sangat baik *persentase*-nya tidaklah banyak. Jumlah terbesar pegawai adalah mereka yang menunjukkan

---

<sup>25</sup> KPK, 2009.

kinerja yang sesuai dengan yang diharapkan. Sisanya adalah pegawai yang tidak sesuai dengan yang diharapkan (mengikuti bentuk kurva seperti *bell*). Pendekatan ini pada mulanya mendapat tantangan terutama dari mereka yang berlatar belakang PNS, dimana hasil penilaian kinerja akhir antara mereka yang berkontribusi lebih dengan yang kurang atau tidak terlalu berbeda dampaknya terhadap perolehan kompensasi yang diterima. Pola pemikiran seperti ini cukup sulit untuk dirubah sehingga memerlukan kajian dan beberapa kali pendekatan pada para atasan dan pimpinan untuk memahami pendekatan ini sebagai konsekuensi dari diterapkannya SDM berbasis kompetensi.

Gambar 5.14 . Rencana Hubungan Penilaian Kinerja dengan *Talent Segmentation*



Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi 2009)

#### 5.2.4.2. Hambatan dan Tantangan

Pendekatan pengukuran kinerja berbasis *BSC*, pada mulanya belum terlalu dipahami, namun Pimpinan secara konsisten terus berusaha untuk menerapkan prinsip tersebut. Penilaian kinerja akhir antara mereka yang berkontribusi lebih dengan yang kurang atau tidak, tidak terlalu berbeda dampaknya terhadap perolehan kompensasi yang diterima. Penghargaan dalam bentuk insentif kinerja tahunan dan *merit* berupa persentase kenaikan di tahun berikutnya dengan sistem hanya berlaku satu tahun (tidak *carry over* ke tahun-tahun selanjutnya), diberikan berdasarkan peringkat kinerja. Pola pemikiran seperti ini cukup sulit untuk diubah sehingga memerlukan kajian dan beberapa kali pendekatan pada para atasan dan Pimpinan untuk memahami pendekatan ini sebagai konsekuensi dari diterapkannya manajemen SDM berbasis kompetensi.

Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Byham dan Moyer (1996) bahwa masalah terbesar dengan sistem membayar berdasarkan kompetensi, adalah: (1) Perlunya kemampuan manajer untuk secara akurat mengevaluasi kompetensi, prestasi dan mempertahankan evaluasi individu dan (2) Perlunya kemampuan organisasi untuk mengembangkan kehandalan yang cukup untuk penentuan nilai manajer dengan memiliki sistem yang adil di seluruh organisasi. Hal ini membutuhkan komitmen yang cukup besar untuk pelatihan di semua tingkatan, kompetensi yang didefinisikan dengan baik, pemantauan dan penguatan standar.

Sementara itu, DR. Waluyo menjelaskan, di dalam penilaian kinerja pada tahap awal implementasi direncanakan sampai ke perencanaan pengembangan individual, namun akibat keterbatasan jumlah pegawai, seringkali penugasan pelatihan tidak sesuai dengan *career path*-nya. Dalam beberapa hal, beberapa personel mendapatkan pelatihan yang lebih dibanding dengan pegawai lainnya, khususnya apabila ada pelatihan dari instansi internasional. Lebih lanjut, ia menguraikan sebagai berikut:

“Pada saat awal penerapan pengelolaan kinerja berbasis kompetensi mendapatkan sambutan yang positif

dari seluruh pihak, karena banyak dampak *positif* yang diperoleh. Kendalanya adalah keterbatasan penempatan pegawai untuk setelah sekian lama berjalan karena posisinya telah terisi. Disamping itu, perpindahan antar fungsional lebih sulit karena terkesan kaku. Hal ini khususnya kalau kita bandingkan dengan pengalaman responden sewaktu di BP Indonesia (sebuah perusahaan migas), dimana organisasi tersebut memberikan toleransi untuk pembelajaran di waktu awal jabatan seseorang.”

Sebuah sistem manajemen kinerja yang efektif harus mengukur kontribusi seseorang untuk keberhasilan organisasi sekaligus meningkatkan keterampilan individu dan komitmen terhadap organisasi. Pendekatan manajemen kinerja dapat dievaluasi terhadap kemampuan mereka untuk mencapai dua hasil. Sayangnya, tidak semua pendekatan manajemen kinerja yang digunakan saat ini dapat efektif untuk menilai kinerja (*Byham 1996:49-50*). Di KPK, pengelolaan kinerja berbasis kompetensi digunakan untuk tujuan evaluasi dan pemberian kompensasi. Belum digunakan untuk pengembangan kompetensi individu maupun sebagai acuan dalam pengembangan karir serta pemilihan pegawai yang berpotensi tinggi (*high-potential*) untuk keperluan *Talent Management* di KPK.

Belum optimalnya pemanfaatan data kompetensi dalam pengukuran manajemen kinerja di KPK disebabkan tidak adanya cetak biru pengembangan SDM KPK ke depan, sehingga tidak ada acuan pencapaian yang diinginkan atas pengembangan SDM KPK. Selain itu, juga tidak adanya kurikulum pengembangan berdasarkan kompetensi yang telah dibangun di KPK, sehingga masukan atas hasil Penilaian Kinerja dimana ditemukan adanya *gap* kompetensi tidak dapat ditindaklanjuti secara spesifik dengan penyusunan *IDP (Individual Development Plan)*. *IDP* masih dalam tahap rencana untuk diterapkan. Hasil penilaian kinerja ini juga dapat dimanfaatkan dalam menetapkan pegawai yang berpotensi tinggi melalui *Talent Segmentation*. Namun, proses ini masih dalam tahap direncanakan dan belum dapat diterapkan.

Tidak adanya kamus kompetensi yang lengkap yang mencakup kompetensi perilaku dan kompetensi teknis juga menyulitkan penilaian kinerja

berbasis kompetensi yang lengkap. Ketiadaan ini juga menyulitkan dibangunnya pola karir yang mungkin ada di berbagai jabatan yang ada di KPK. Dengan demikian sistem pengembangan karir sebagai tindak lanjut hasil penilaian kinerja juga sulit untuk diterapkan.

Terakhir, tidak adanya pemimpin yang memastikan bahwa proses pengembangan kompetensi dan penerapannya dalam berbagai pilar SDM terus dijalankan dan dievaluasi untuk memastikan terjadinya keselarasan. Dengan kosongnya posisi Kepala Biro SDM sejak Agustus 2010 hingga saat ini, banyak kegiatan pengembangan di organisasi SDM tertunda. Tidak ada PIC (*Person In Charge*) untuk memastikan bahwa rencana yang telah dijabarkan sejak 2003 termasuk rencana terlaksana sesuai rencana.

Proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi merupakan suatu upaya yang terus menerus dan tidak berhenti. Perubahan yang terjadi dalam organisasi akan mempengaruhi kompetensi-kompetensi apa saja yang penting dan inti bagi organisasi yang harus dimiliki oleh setiap anggotanya. Penerapan konsep kompetensi dalam setiap pilar pengelolaan SDM juga memerlukan upaya yang terus menerus, untuk mendapatkan keselarasan dan memastikan bahwa setiap pilar saling memvalidasi satu sama lainnya (Byham dan Moyer, 1996: 67).

## **5.2.5. Management Karier**

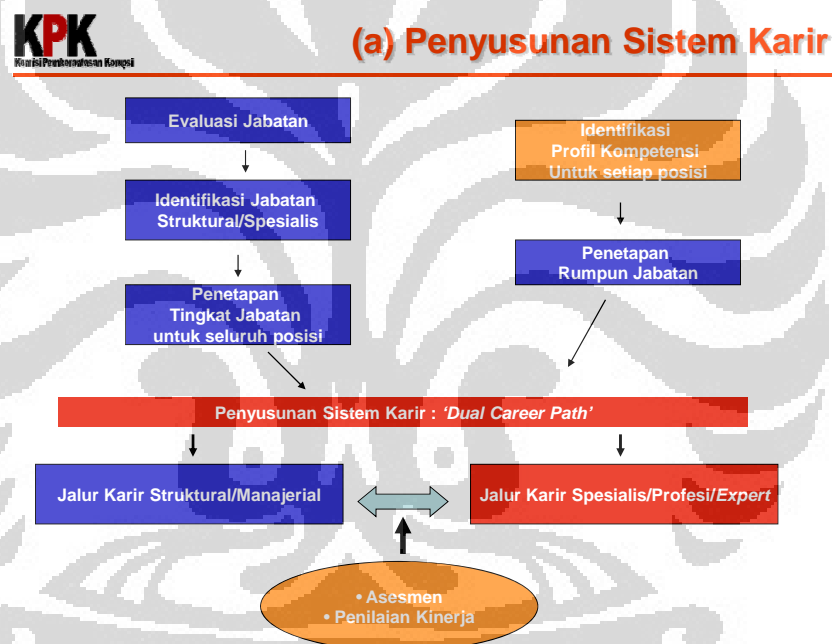
### **5.2.5.1. Sistem dan Mekanisme**

Proses pengembangan pegawai di KPK terus dilaksanakan sampai sekarang, khususnya berkaitan dengan proses penyusunan sistem karir. Manajemen Karir dan Sistem Pengembangan Pegawai terus diproses dan disusun mengingat Kamus Kompetensi Teknis dan Persyaratan Jabatan spesifik untuk setiap jabatan dan jenjang jabatan masih terus dikembangkan untuk menyesuaikan dengan semakin lengkapnya informasi mengenai ruang lingkup pekerjaan dan proses kerja di setiap jabatan di seluruh unit kerja. Secara konseptual, pengembangan karir di KPK telah disusun, meliputi draft pedoman manajemen karir dan pengembangan pegawai, dan *Individual Development Plan* (IDP) yang dapat dijelaskan berdasarkan ilustrasi Gambar 5.15. berikut.



KPK berencana mengembangkan *Dual Career Path* yang memberi ruang bagi peningkatan karir secara struktural maupun non-struktural. Peningkatan karir secara struktural hanya dimungkinkan bagi posisi-posisi yang tercantum dalam struktur organisasi KPK dan hanya akan terbuka jika jabatan tersebut kosong. Oleh karena itu KPK juga mengembangkan jalur karir non-struktural, dimana tingkat keahlian menentukan karir non-struktural seseorang.

Gambar 5.15. Rencana Strategi Sistem Karier Pegawai di KPK



Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi 2009)

#### 5.2.5.2. Hambatan dan Tantangan

Pengembangan karir yang telah disusun di KPK belum maksimal dalam pelaksanaannya, disebabkan sejumlah kendala. Pertama, jenjang karir struktural di KPK terbatas, artinya tidak semua orang bisa masuk ke dalam jabatan struktural jika mereka melihat bahwa peningkatan karir adalah peningkatan jabatan. Tidak seperti halnya di Kepolisian, Kejaksaan, atau BPKP dimana kemungkinan

peningkatan jabatan struktural sangat luas. Kedua, masa jabatan pegawai yang berasal dari ke-3 institusi (Kepolisian, Kejaksaan dan BPKP) hanya empat tahun dan maksimal bisa diperpanjang hingga empat tahun lagi (sesuai PP 63/2005). Sementara dengan masa kerja yang sama, jika mereka berada di instansi-nya mereka mungkin telah dua kali mengalami kenaikan jabatan.

Hal ini sebenarnya sudah disampaikan dalam proses rekrutmen, namun dalam perjalanannya kondisi terbatasnya jenjang karir secara struktural menjadi faktor kurang diminatinya untuk terus berkarir di KPK bagi Pegawai Negeri Sipil. Di lain pihak untuk pengembangan karir non-struktural di KPK saat ini belum secara maksimal dapat diterapkan, mengingat basis pengelompokan keahlian memerlukan kompetensi teknis sebagai dasar pengukurannya. Dengan belum difinalisasikan kamus kompetensi teknis di KPK, sulit untuk dapat menerapkan pengembangan karir non struktural yang berbasis kompetensi. Hal ini dinyatakan dalam wawancara dengan ibu Tina sebagai berikut:

“Manajemen Karir dan Sistem Pengembangan Pegawai belum selesai disusun. Ini mengingat Kamus Kompetensi Teknis dan Persyaratan Jabatan Spesifik untuk setiap jabatan dan jenjang jabatan masih terus dikembangkan karena harus menyesuaikan dengan semakin lengkapnya informasi mengenai ruang lingkup pekerjaan dan proses kerja di setiap jabatan di seluruh unit kerja....”

Seperti dinyatakan oleh Byham dan Moyer (1996: 55-56) perencanaan karir dimulai oleh karyawan, terjadi pada semua tingkatan dalam organisasi, dan memiliki horizon perencanaan satu sampai sepuluh tahun. Sedangkan, perencanaan suksesi biasanya diprakarsai oleh organisasi dan berfokus pada identifikasi individu yang memiliki talenta untuk dua atau tiga tingkatan puncak dalam organisasi, yang memerlukan perencanaan tiga sampai sepuluh tahun. Kondisi KPK saat ini adalah beroperasi selama 8 tahun sejak tahun 2004, dan KPK belum memiliki cetak biru pengembangan SDM KPK. Keberadaan organisasi KPK yang bersifat sementara mengingat lembaga pemerintah yang menangani perkara tindak pidana korupsi belum berfungsi secara efektif dan efisien serta PP no 63 tahun 2005 yang memuat sejumlah persyaratan adanya

jabatan-jabatan tertentu yang diisi oleh kandidat dari instansi tertentu membuat peluang untuk adanya pengembangan karir di KPK sulit untuk dilakukan.

Dalam hal *Talent management* memang belum diterapkan di KPK mengingat masih belum ditetapkannya arah KPK ke depan. Apakah KPK akan menjadi institusi yang tidak lagi tergantung pada pasokan tenaga ahli dari institusi lain (sementara PP-nya menyatakan bahwa pegawai KPK terdiri dari Pegawai Tetap dan Pegawai Negeri) – (catatan Pegawai Negeri terbagi dua jenis: Pegawai Negeri Sipil seperti di Kementerian dan Pegawai Negeri seperti di Kepolisian) atau KPK bisa mengembangkan *talent-talent* sendiri di dalam, khususnya untuk pekerjaan spesifik seperti Penyidik yang sampai saat ini masih diperdebatkan apakah KPK dapat membentuk Penyidik sendiri atau harus dari Kepolisian. Upaya untuk mengembangkan sendiri talenta dari dalam KPK telah dilakukan dengan cara membentuk dua angkatan *Management Trainee* yang program ini tidak dilanjutkan lagi mengingat tidak tersedianya program lanjutan yang jelas mengenai bagaimana pengembangan karir para peserta program *Management Trainee*.

## **5.2.6. Sistem Kompensasi dan Remunerasi**

### **5.2.6.1. Sistem dan Mekanisme**

Kebijakan yang ditempuh KPK dalam menyusun kompensasi ada enam strategi, yaitu:<sup>26</sup> 1) Berbasis kompetensi dan kinerja, 2) Mengacu kepada posisi dan jenis pekerjaan (*equal pay for equal job*), 3) Menggunakan pendekatan yang *up to date*, *'workable'* dan fleksibel, 4) Harus berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja organisasi, 5) Dapat mempertahankan SDM yang unggul bagi organisasi, dan 6) Memperhatikan prinsip *'supply & demand.'*

Kompensasi di KPK didesain menggunakan pendekatan *3 P* (*pay for position, person* dan *performance*). *Pay for position* menggunakan *grading system* dari Hay, ditentukan nilai *Hay point*-nya untuk setiap nama jabatan yang kemudian di konversikan dalam bentuk angka rupiah. *Pay for person* dihargai

---

<sup>26</sup> KPK, 2009.

melalui tingkat keahlian/keterampilannya. Kedua komponen tersebut diberikan dalam bentuk *fixed pay* berupa gaji. Sedangkan aspek *variable pay* dibayarkan berupa tunjangan transport dan uang makan yang dikaitkan dengan produktivitas dan pemberian insentif kinerja yang merupakan bentuk *Pay for performance* di atas.

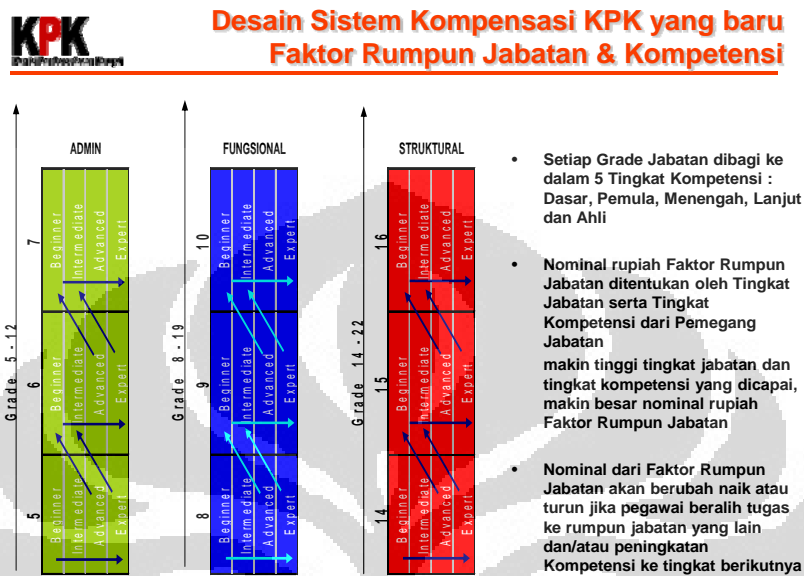
Desain Sistem Kompensasi KPK disusun berdasarkan Faktor Beban Kerja yang diberikan sebagai kompensasi atas Tanggung Jawab sebuah Jabatan, dan disesuaikan dengan kenaikan inflasi pemerintah dari tahun ke tahun. Seluruh Jabatan di KPK dikelompokkan menjadi delapan belas (18) *grade* (Peringkat Jabatan), selain Pimpinan. Desain kompensasi dikaitkan dengan rumpun jabatan dan kompetensi lebih jauh dijelaskan pada Gambar 5.16., Gambar 5.17., dan Gambar 5.18.

Gambar 5.16. Desain Sistem Kompensasi KPK (I)



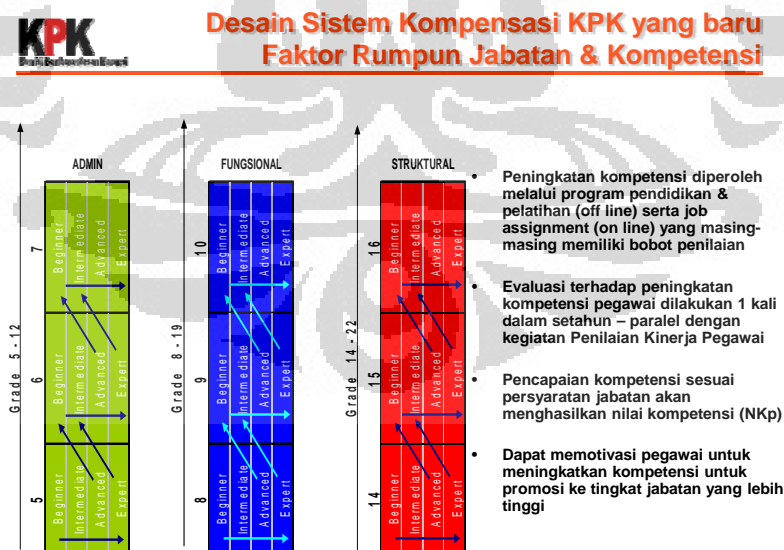
Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi 2009)

Gambar 5.17. Desain Sistem Kompensasi KPK (II)



Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi 2009)

Gambar 5.18. Desain Kompensasi KPK (III)



Sumber: (Komisi Pemberantasan Korupsi 2009)

Faktor Beban Kerja berbeda untuk masing-masing tingkat jabatan, makin tinggi tingkat sebuah Jabatan, makin besar nominal rupiah yang diberikan. Nominal dari Faktor Beban Kerja akan berubah naik atau turun jika pegawai beralih tugas ke tingkat jabatan yang lebih tinggi atau lebih rendah. Dengan sistem demikian, maka dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi untuk promosi ke jabatan yang memiliki *grade* lebih tinggi. Untuk usulan/rekomendasi kenaikan tingkat jabatan ke Pimpinan, maka dibentuk *Steering Committee*.

Sistem penggolongan faktor beban kerja tersebut dirasakan relatif adil (*fair*) untuk seluruh pegawai. Adapun mekanisme kenaikan *grade*/tingkat jabatan dilakukan dengan dua cara. Pertama, siklus normal (*normal cycle*) yang dilaksanakan secara periodik, misalnya setiap bulan Maret atau Oktober (setelah kegiatan penilaian kinerja tahunan). Kedua, jalur cepat atau (*fast track*), misalnya melalui mekanisme kenaikan dua tingkat sekaligus.

Sistem Kompensasi di KPK juga mengkaitkan antara Faktor Kinerja dan Merit System.<sup>27</sup> Itu artinya Faktor Kinerja diberikan sebagai kompensasi atas pencapaian kinerja perorangan, sehingga dapat memotivasi pegawai dalam mencapai hasil atau target yang diinginkan organisasi serta untuk mengkompensasi faktor inflasi yang terjadi. Prosentase Kenaikan Merit ditentukan berdasarkan Nilai Kinerja (NKj) masing-masing individu (Lihat contoh Tabel 5.2.). Adapun nominal Faktor Kinerja ditentukan berdasarkan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rp Faktor Kinerja Baru} = \% \text{ Kenaikan Merit} \times (\text{Rp Faktor Beban Kerja} + \text{Rp Faktor Rumpun Jabatan} + \text{Rp Faktor Kinerja saat ini}).$$

---

<sup>27</sup> KPK, 2009.

Evaluasi Nilai Kinerja (NKj) pegawai dilakukan satu kali dalam setahun. Bagi yang belum memenuhi 1 tahun periode penilaian kinerja belum dapat memperoleh merit, dan implementasi penerapan merit tahunan dilakukan setelah selesai kegiatan penilaian kinerja dan berlaku mulai awal tahun berikutnya.

Tabel 5.2. Prosentase Kenaikan Merit dan Nilai Kinerja Individu

Nilai Kinerja	Insentif Bulanan/Merit*)	Kinerja
A	.. %	
B	.. %	
C	.. %	
D	.. %	
E	0 %	

Catatan:

\*) Tidak *carry over*, dan berlaku per tahun.

Sumber: (KPK 2009)

Berkaitan dengan Faktor Insentif, Sistem Kompensasi KPK mengkaitkannya dengan Faktor Kinerja, dimana prosentase (%) insentif ditentukan berdasarkan Nilai Kinerja (NKj) masing-masing individu (lihat contoh Tabel 5.3.). Nominal Faktor Kinerja selanjutnya ditentukan berdasarkan rumus berikut:

$$\text{Rp Faktor Kinerja (insentif)} = \% \text{ NKj} \times (\text{Rp Gaji bulan terakhir}).$$

Pemberian insentif diberikan satu kali dalam setahun tiap akhir tahun. Selain itu, insentif diberikan kepada pegawai yang telah bekerja minimal tiga bulan dan telah memenuhi satu kali penilaian kinerja.

Tabel 5.3. Prosentase Kenaikan Insentif dan Nilai Kinerja Individu

Nilai Kinerja	Insentif Kinerja Tahunan
A	..%
B	..%
C	..%
D	..%
E	..%

Sumber: (KPK 2009)

Adapun dari segi benefit non cash, KPK memberikan fasilitas kesehatan berupa rawat jalan dan rawat inap yang memiliki batas maksimal sesuai jenjang jabatannya dan asuransi jiwa dan kecelakaan yang dikelola oleh pihak ketiga melalui tender setiap tahunnya. Selain itu untuk jaminan hari tua KPK memberikan THT yang dikelola oleh pihak ketiga melalui tender yang akan diterima pegawai secara sekaligus saat pegawai berhenti dari KPK. Pegawai Tetap KPK tidak mendapatkan uang pensiun bulanan sebagaimana yang Pegawai Negeri. Lampiran 11 adalah contoh bentuk dan komposisi slip gaji yang diberikan ke pegawai di KPK.

#### 6.2.6.2. Hambatan dan Tantangan

Pegawai KPK menerima remunerasi lebih besar dibanding dengan pegawai PNS. Besaran perbedaannya sulit ditentukan karena struktur penerimaan pegawai PNS termasuk honor proyek, honor hadir di rapat- rapat yang sulit di



standarisasi berapa besar masing masing mereka terlibat di dalam proyek dan hadir didalam rapat.

Kendala yang dirasakan dalam menyusun dan menerapkan sistem remunerasi ini adalah dalam hal pemahaman tentang sistem remunerasi yang berbasis kompetensi dimana besaran penghasilan tergantung dari seberapa peningkatan kompetensi yang dimiliki. Kenaikan penghasilan tidak otomatis terjadi seperti halnya kenaikan pangkat yang secara berkala dirasakan oleh mereka yang bekerja sebagai PNS. Menurut pengalaman DR. Waluyo selama masih menjabat dan menerapkan kinerja berbasis kompetensi, ia tidak mendapatkan kendala dari pegawai yang berasal dari instansi PNS. Mereka menyenangkannya dan berharap sistem ini juga diterapkan di tempat asal mereka. Pegawai yang terpilih menjadi pegawai di KPK umumnya adalah personnel pilihan yang telah mempunyai karakter pilihan yang didukung struktur dan sistem di KPK. Masalah terbesar dengan sistem membayar berdasarkan kompetensi, adalah: (1) Perlunya kemampuan manajer untuk secara akurat mengevaluasi kompetensi prestasi dan mempertahankan evaluasi individu dan (2) Perlunya kemampuan organisasi untuk mengembangkan kehandalan yang cukup untuk penentuan nilai manajer dengan memiliki sistem yang adil di seluruh organisasi. Hal ini membutuhkan komitmen yang cukup besar untuk pelatihan di semua tingkatan, kompetensi yang didefinisikan dengan baik, dan pemantauan serta penguatan standar (Byham dan Moyer, 1996: 54)

### **5.2.7. Administrasi Kepegawaian<sup>28</sup>**

#### **5.2.7.1. Sistem dan Mekanisme Manajemen SDM Berbasis IT**

Pengelolaan administrasi kepegawaian di KPK telah menggunakan teknologi informasi (IT), berupa aplikasi *Human Resources Information System*,<sup>29</sup> yang telah diimplementasikan sejak tahun 2007, dan dibangun secara bertahap sesuai dengan perkembangan implementasi setiap pilar manajemen SDM

<sup>28</sup> KPK, 2009.

<sup>29</sup> KPK, 2009.

di KPK. Penggunaan IT bermanfaat untuk akurasi yang tinggi dan mencegah atau mengurangi kesalahan serta keluhan.

Aplikasi *timesheet* pertama kali diimplementasikan ke dalam sistem IT untuk kemudian dimigrasikan ke dalam HRIS. Pengisian *timesheet – web based* bermanfaat sebagai kendali produktivitas dan pengaturan kerja sehingga dapat diisi dimana saja oleh pegawai yang bertugas di dalam maupun di luar negeri (Lihat Gambar 5.19.)

Aplikasi IT kemudian dilanjutkan dengan penerapan *CV on line*, dimana pegawai dapat melakukan pemutakhiran data dan dokumentasi mengenai peningkatan kompetensi di dalamnya. Sementara itu, aplikasi PMS BSC masih perlu diintegrasikan di dalam HRIS untuk dikaitkan dengan karir pegawai, demikian juga IDP dan TNA individual. Pengisian KKO (*Key Result Area/Key Performance Indicator/Objectives*) – *web based* dan pengukuran ‘*competency gap*’ dalam sistem penilaian kinerja pegawai – diisi sesuai kesepakatan dengan atasan dan dievaluasi dengan metoda ‘*self assessment*’ dan penilaian atasan.

Penggunaan teknologi IT juga digunakan untuk komunikasi dan undangan pertemuan melalui *open office*, dan penggunaan *portal* untuk berbagai informasi di bidang kepegawaian, pengambilan formulir cuti dan sebagainya. Selain itu, juga menggunakan sejumlah teknologi, antara lain pengisian daftar kehadiran dengan *finger print*. dan penggunaan slip gaji *carbonized* dan transfer.

Gambar 5.19. *Timesheet – Web-Based* untuk Kendali Produktivitas dan Pengaturan Kerja

The image displays two screenshots of a web-based timesheet application. The top screenshot shows a calendar for June 2006, a list of employee details for Tina T. Kemala Intan, and a table of activities for Wednesday, June 21, 2006. The bottom screenshot shows a similar interface but with a table of activities for Thursday, June 22, 2006.

**Employee Details:**

1. Nama Pegawai : TINA T. KEMALA INTAN
2. NPP : 0530030
3. Bidang : BIRO SDM
4. Jabatan : KEPALA BIRO SDM
5. Nama Atasan : .....
6. NPP : .....
7. Dikirim : .....
8. Disetujui : .....

**Activity Table (Wednesday, 21 June 2006):**

No	Kegiatan yang dilakukan	Jam	Fugas	Jenis Kegiatan
1	Mendiskusikan dengan Sari masalah tentang kode etik	00 : 15	Perencanaan SDM dan Regulasi Kepegawaian	Menerbitkan Peraturan Kepegawaian, Kode Etik, serta Sosialisasinya
2	Mengkorrektif semua jawaban untuk website dari Dian tentang surat an pegawai	00 : 30	Rekrutmen dan Seleksi	..
3	Mempelajari materi dari Sari dan Yasa untuk dibagikan ke peserta rapat peraturan kepegawaian dan kode etik	00 : 30	Perencanaan SDM dan Regulasi Kepegawaian	Menerbitkan Peraturan Kepegawaian, Kode Etik, serta Sosialisasinya
4	Mempelajari masukan dari Zi tentang workshop BSC dan membuat surat ke Asap	00 : 10	Pendidikan dan Pelatihan	Mengevaluasi kegiatan pendidikan dan pelatihan
5	Membaca jajan malam segera mengelektakan koreksi atas peraturan kepegawaian dan kode etik	00 : 10	Perencanaan SDM dan Regulasi Kepegawaian	Melaksanakan Analisis Jabatan-Pekerjaan (Job Analysis)
6	Mendiskusikan kebutuhan arsiparis untuk perubahan data di Biro SDM	00 : 10	Administrasi Kepegawaian dan HRIS	Melaksanakan penyetoran dan up dating data pegawai dan up dating dossier pegawai

**Activity Table (Thursday, 22 June 2006):**

No	Kegiatan yang dilakukan	Jam	Fugas	Jenis Kegiatan
11	Mendiskusikan rencana pemisahan peraturan kepegawaian dan kode etik NPK, data kepegawaian via teleponi dengan Pak Arman	00 : 10	Perencanaan SDM dan Regulasi Kepegawaian	Menerbitkan Peraturan Kepegawaian, Kode Etik, serta Sosialisasinya
12	Mengunjungi tempat masalah mengenai kode etik pegawai	01 : 00	Perencanaan SDM dan Regulasi Kepegawaian	Menerbitkan Peraturan Kepegawaian, Kode Etik, serta Sosialisasinya
13	Mempelajari laporan dari Niken tentang workshop BSC dan berdiskusi untuk meng diskusi	00 : 15	Pendidikan dan Pelatihan	Mengevaluasi kegiatan pendidikan dan pelatihan
14	Membantu informasi mengenai data kepegawaian yang digunakan untuk diberikan ke surat yang disampaikan dari Pak Abdullah	00 : 20	Administrasi Kepegawaian dan HRIS	..
15	Mempelajari keterkaitan data seleksi di ektur dan mendiskusikan dengan Yasa dan Sari serta via telepon dengan Dian	00 : 20	Rekrutmen dan Seleksi	..
16	Membahas penulisan asisten instruktur untuk pelatihan di JCLEC dengan Asap	00 : 10	Pendidikan dan Pelatihan	..
17	Mempelajari dan membuat template rekap data kepegawaian untuk konsumsi pihak luar	00 : 20	Administrasi Kepegawaian dan HRIS	Melaksanakan penyetoran laporan serta yang bersumber dari data di bidang kepegawaian
<b>TOTAL JAM</b>		<b>08 : 50</b>		

Sumber: (KPK 2009)

### 5.2.7.2. Sistem dan Mekanisme Hubungan Kepegawaian

Strategi di bidang hubungan kepegawaian dan pemberhentian pegawai mencakup empat kegiatan.<sup>30</sup> Pertama, penanganan *complain* dan isu strategis di lingkungan KPK terkait SDM. Kedua, penanganan konseling pegawai. Ketiga,

<sup>30</sup> KPK, 2009.

penciptaan kemitraan dengan pegawai guna kelancaran pencapaian sasaran organisasi dan kepuasan kerja pegawai. Terakhir, penetapan target *turn over* (pegawai berhenti) maksimal 10 persen.

Kebijakan lain adalah dibentuknya Dewan Pertimbangan Pegawai,<sup>31</sup> sebagai sebuah komite yang bertugas menangani berbagai persoalan yang terkait dengan masalah-masalah kepegawaian. Anggota Dewan Komite terdiri atas: Pengawas Internal, Anggota Wadah Pegawai KPK (semacam serikat pekerja pegawai KPK), Beberapa Deputi; atasan yang membina terperiksa (istilah untuk pejabat dan pegawai yang melakukan pelanggaran) dan penasehat. Pelanggaran yang dibahas dan diajukan dalam DPP adalah pelanggaran kode etik pegawai. Prinsip yang dipegang dalam menerapkan kode etik adalah konsistensi yaitu menerapkan aturan tanpa pandang bulu.

Pengelolaan kebutuhan pegawai di KPK, diuraikan lebih rinci oleh DR. Waluyo sebagai berikut:

“Di KPK telah dibuat peraturan kepegawaian. Juga diakomodasi pembentukan wadah pegawai yang pemilihannya dilaksanakan secara demokratis. Tingkat kepatuhan karyawan sangat tinggi. Selain itu, juga dibentuk Dewan Pertimbangan Pegawai untuk membantu Divisi SDM bila terdapat pelanggaran Kode etik yang dilakukan pegawai.

Masalah yang sering muncul adalah adanya perbedaan antara kebiasaan di organisasi lama dengan di organisasi KPK, sebagai contoh di organisasi lama, isteri pegawai bisa pergi bersama suami yang sedang dinas dan tinggal di dalam satu kamar suami. Namun di KPK hal ini dianggap sebagai memanfaatkan fasilitas negara walaupun tidak ada pengeluaran tambahan karena isteri ikut. Maksudnya kalau ada pengeluaran ditanggung sendiri oleh pegawai.”

### 5.2.7.3. Hambatan dan Tantangan

Kesulitan dirasakan karena pegawai KPK merupakan ‘*melting pot*’ dimana karyawan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda: instansi pemerintah

---

<sup>31</sup> Sekjen KPK.

maupun swasta murni. Instansi-instansi tersebut antara lain: Kepolisian, Kejaksaan, KPK, berbagai departemen pemerintah dan swasta. Kesulitan dirasakan karena latar belakang yang berbeda ini komunikasi yang dilakukan dalam kaitan dengan pemahaman tentang kompetensi harus dilakukan dengan berbagai pendekatan dan komunikasi yang berulang. Pertemuan berulang membahas setiap kompetensi yang telah disusun, pembahasan mulai dari definisi, level/tingkatan hingga penggunaan kata-katanya.

Kendala umum yang juga dirasakan adalah: pentingnya seorang pimpinan SDM untuk benar-benar memahami secara konseptual prinsip-prinsip pengelolaan SDM berbasis kompetensi serta bagaimana penerapannya dalam organisasi. Idealnya *CBHRM* dilakukan serentak dan mencakup semua aspek dalam pengelolaan SDM, namun dalam proses implementasinya perlu dilakukan tahapan-tahapan yang melibatkan proses *change management* di KPK.

### **5.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi di KPK**

#### **5.3.1. Aspek Regulasi yang Membatasi Masa Kerja Pegawai KPK**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 63 Tahun 2005 tentang Sistem Manajemen SDM KPK, Pegawai KPK terdiri atas Pegawai Tetap dan PNS yang diperbantukan di KPK untuk jangka waktu tertentu. Pegawai Tetap bisa merupakan pegawai dari Departemen dan Kementrian serta dari tiga institusi karena memiliki keahlian khusus, yaitu: Kepolisian, Kejaksaan dan BPKP. Bagi ke-3 instansi ini penempatan di KPK adalah sebagai PNS yang ditempatkan di KPK dengan masa bakti empat tahun yang bisa diperpanjang empat tahun lagi (Pasal 4 Ayat 3).

Ke-3 instansi tersebut mencalonkan kandidatnya untuk mengikuti proses seleksi di KPK. Setelah lolos seleksi, para kandidat akan ditempatkan di bidang-bidang yang memang memerlukan keahlian mereka, khususnya Bagian Penindakan. Selama menjadi karyawan mereka akan memperoleh pelatihan

umum maupun khusus yang terkait dengan bidang pekerjaan mereka, untuk meningkatkan keahlian mereka secara khusus di bidang penanganan TPK (Tindak Pidana Korupsi).

PP yang membatasi masa kerja pegawai KPK selama kurun waktu 4 tahun dengan perpanjangan maksimal satu kali empat tahun lagi ini, mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung. Kerugian yang dirasakan secara langsung oleh KPK dengan adanya pembatasan tersebut adalah: a) KPK akan kehilangan tenaga yang telah terdidik dan terlatih menangani kasus-kasus Korupsi yang semakin lama semakin canggih dan b) KPK harus selalu siap mendidik kader-kader baru menggantikan/mengisi posisi yang ditinggalkan selain harus mengisi formasi yang memang kosong karena setiap tahun kebutuhan KPK akan tenaga ahli di bidang pemberantasan korupsi terus bertambah.

Dari segi organisasi, dalam setiap laporan tahunan dinyatakan bahwa tugas utama KPK saat ini adalah pemberantasan korupsi, yang titik beratnya adalah pada penanganan kasus-kasus TPK, sehingga Bagian Penindakan berperan signifikan. Penindakan mengambil porsi yang besar dalam kegiatan KPK. Ini tercermin dari proporsi jumlah pegawai KPK, dimana Penindakan selalu merupakan porsi terbesar. Kebutuhan akan pegawai di bidang Penindakan terus meningkat mengingat KPK harus melaksanakan UU yang menyatakan bahwa kasus korupsi yang ditangani KPK adalah kasus-kasus yang nilai kerugian Negara yang ditimbulkan minimal satu milyar rupiah.

Dari segi pengelolaan SDM, diperlukan waktu yang cukup lama agar seorang penyidik mampu melaksanakan tugasnya dengan baik terkait dengan kasus-kasus korupsi. Proses peningkatan keahlian teknis maupun perilaku ini memerlukan pelatihan khusus yang bekerjasama dengan lembaga-lembaga lain baik di dalam maupun luar negeri. Dengan demikian, PP yang mengatur pengelolaan SDM di KPK berpengaruh relatif penting berkaitan dengan sistem *CBHRM* organisasi.

### 5.3.2. Aspek Pembangunan Model dan Profil Kompetensi di KPK

Ada hubungan yang erat antara upaya pengembangan model kompetensi dengan organisasi yang terbukti sukses mengelola manajemen strategis dari bakat profesional dalam organisasi. Pengembangan kompetensi artinya menyelaraskan kemampuan teknis individu dengan karakteristik dan atribut pribadi untuk disesuaikan dengan budaya perusahaan agar sukses melaksanakan pekerjaan. Tanpa atribut atau kompetensi tertentu, individu tidak dianggap memenuhi syarat, sebaliknya individu yang memiliki sifat-sifat ini diasumsikan dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Beberapa organisasi, khususnya organisasi bisnis telah berevolusi untuk membantu mengembangkan model kompetensi organisasi. Seperti dijelaskan Vazirani (2010), model dan profil kompetensi membantu menyediakan "peta jalan" organisasi untuk memahami rentang perilaku pegawai yang dapat menghasilkan kinerja yang sangat baik, sekaligus berguna untuk memandu pegawai membangun rencana karir dan mengembangkan kapasitasnya. Efektifitas kompetensi dapat terlihat dari tiga hal, yaitu: a) Memiliki kontribusi penting untuk jenis pekerjaan yang ada saat ini, b) Akan memiliki arti lebih penting untuk mengatasi tantangan dan hambatan organisasi di masa depan, dan c) Ada metode dan cara pelatihan yang dapat digunakan untuk memperbaiki kompetensi pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai bersangkutan.<sup>32</sup>

KPK telah memiliki kerangka konseptual tentang bagaimana kompetensi disusun, didasari oleh apa, dan bagaimana mengukurnya. Seperti dijelaskan pada model pengelolaan SDM berbasis kompetensi (Gambar 5.3.), KPK telah memiliki tujuan serta budaya yang ingin dibangun, yang tercermin dalam tujuh nilai-nilai di KPK. Oleh karena itu, KPK perlu merancang organisasi yang mampu menjawab hal-hal tersebut sehingga disusunlah fungsi-fungsi dan proses yang diperlukan untuk mencapai sasaran strategis organisasi, dalam bentuk rancangan jabatan-jabatan yang ada di organisasi. Setiap jabatan pun kemudian diuraikan

---

<sup>32</sup> Vazirani, Nitin.SIES, 2010, Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application, *Journal of Management* 7. 1 (Apr-Aug 2010): 121-131.

deskripsinya, termasuk kompetensi yang diperlukan untuk dapat berhasil atau sukses menjalankan pekerjaan di jabatan tersebut.

Kompetensi inilah yang kemudian menjadi basis bagi semua upaya pengelolaan SDM, mulai dari rekrutmen-seleksi, pelatihan dan pengembangan, pengukuran manajemen kinerja, dan kompensasi. Untuk memastikan bahwa konsep ini tidak hanya berhenti pada tatanan konseptual, KPK melakukan upaya untuk memastikan terlaksananya konsep tersebut, melalui serangkaian kegiatan yang disingkat “CASAM”<sup>33</sup>, yaitu: 1) *Communication*, upaya komunikasi terus menerus pada seluruh pegawai KPK untuk memastikan pemahaman, 2) *Accountability*, adanya akuntabilitas yang jelas terhadap pelaksanaan penerapan kompetensi dalam setiap pilar SDM; 3) *Skill*, memastikan setiap pihak memiliki keahlian dalam menerapkan kompetensi; 4) *Alignment*, upaya memastikan bahwa semua sistem dibangun atas dasar kompetensi sebagai basis dan selalu dikembalikan pada seberapa setiap sistem yang dibangun memvalidasi sistem yang lainnya, dan 5) *Measurement*, pengukuran, dimana konsep kompetensi dibuat untuk pada akhirnya bisa diukur untuk menyatakan seberapa kompetensi sudah dimiliki dan seberapa kompetensi belum dimiliki atau perlu ditingkatkan.

#### 5.3.2.1. Aspek Komunikasi (*Communication*)

Lucia dan Lepsinger (1999) dalam Vazirani (2010) menguraikan jika organisasi memutuskan untuk mengintegrasikan model kompetensi ke dalam seluruh aspek praktik pengelolaan SDM (rekrutmen-seleksi, pelatihan dan pengembangan; penilaian kinerja, dan kompensasi), maka kerangka kerja model

---

<sup>33</sup>Shermon (2004) menjelaskan agar pendekatan manajemen SDM berbasis kompetensi dapat diimplementasikan dengan tepat di organisasi, membutuhkan beberapa prasyarat, yaitu: 1) Adanya kerangka konseptual sistem pengelolaan dan pengukuran kinerja, 2) Adanya komunikasi internal dan eksternal yang efektif, 3) Adanya akuntabilitas atas hasil yang harus secara jelas ditujukan pada siapa dan dipahami oleh yang bersangkutan, 4) Adanya sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi yang cerdas bagi pengambil keputusan, 5) Adanya kompensasi dan penghargaan yang dikaitkan dengan pengukuran kinerja, 6) Adanya sistem pengukuran kinerja yang positif bukan menghukum, dan 7) Adanya komunikasi yang terbuka pada karyawan, pelanggan dan para pemangku kepentingan.



kompetensi yang dikembangkan harus dapat menggambarkan pekerjaan termasuk mekanisme peluang promosi yang harus dapat dibagi dengan semua manajer dan staf. Oleh karena itu, karyawan harus dilibatkan atau berpartisipasi dalam pengembangan model kompetensi tersebut. Ini penting agar dapat membantu proses implementasi dengan baik, sehingga dapat memberikan kesadaran dari model serta menciptakan penerimaan pegawai. Resistensi terhadap perubahan dapat dikurangi dengan penerimaan dari staf dan manajer. Dengan melibatkan seluruh komponen organisasi yang terlibat dalam pengembangan model kompetensi, akan ada harapan untuk membuat tujuan organisasi tercapai. Untuk mengatasi kesenjangan dalam akuisisi kompetensi; maka pelatihan dan pengembangan lebih lanjut dapat ditawarkan dan disediakan untuk membantu dalam akuisisi keterampilan yang diinginkan, pengetahuan, perilaku, sifat, dan sebagainya.

Sliter *et.al.* (2005) menguraikan, masalah yang kerap disebut dalam penerapan manajemen berbasis kompetensi adalah: 1) kurangnya pemahaman oleh staf, 2) kurangnya komitmen dari manajemen; dan 3) kurangnya rasa memiliki dan dukungan oleh manajemen senior.<sup>34</sup>

Masalah lain adalah kesulitan mengidentifikasi kompetensi, perlawanan oleh serikat pekerja dan manajer, kecepatan implementasi tanpa adanya pilot studi dan pendekatan sedikit demi sedikit. Berdasarkan kajian Sliter *et al.* (2005), sebuah lembaga yang tiba-tiba mengimplementasikan dalam skala penuh dari kebijakan tersebut, kemungkinan bisa membuat pekerjaan tidak terkendali sehingga kualitas pelaksanaan tidak baik.<sup>35</sup>

Dalam hal komunikasi ke pegawai, kesulitan yang disitir Sliter *et al.* (2005) maupun Lucia dan Lepsinger (1999) tidak ditemui di KPK dalam mengimplementasikan *CBHRM*. Penyusunan kompetensi di KPK beserta sistem pengelolaan SDM lainnya, seperti implementasi metode BSC, penulisan *job*

---

<sup>34</sup> John Sliter; Carl-Denis Bouchard; and Guy Bellemare, 2005, The Canadian Response to the Sarbanes-Oxley Act: Managing Police Resources: A Competency-Based Approach to Staffing, *Journal of Financial Crime* 12. 4, (Aug 2005): 327.

<sup>35</sup> Sliter *et al.* (2005),

*description*; pembuatan *job grading* kesemuanya melibatkan pihak konsultan serta pegawai KPK. Pegawai KPK yang terlibat aktif utamanya adalah pegawai di Biro SDM. Juga melibatkan masing-masing Divisi yang mengirimkan perwakilan yang turut serta dalam diskusi dan *FGD (Focus Group Discussion)* dalam rangka penyusunan Kamus Kompetensi, pengukuran, penetapan KPI dalam BSC dan lain-lain.

Setiap konsep yang telah selesai disusun disampaikan pada Pimpinan KPK untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan untuk pelaksanaannya. Dalam proses ini, Sekjen KPK bersama Kepala Biro SDM KPK mengambil peran penting dalam mengkomunikasikan konsep-konsep yang telah disusun untuk dapat dipahami dan disetujui. Untuk mengatasi penolakan, Biro SDM memfasilitasi proses diskusi dan tanya jawab sehubungan dengan sistem-sistem yang akan diimplementasikan. Dalam pengalaman Ibu Tina sebagai mantan Kepala Biro SDM, ia harus melakukan beberapa kali proses sosialisasi untuk memastikan pemahaman dari semua pihak, terutama pada tingkat pimpinan.

Sliter *et.al.* (2005) menguraikan, masalah yang kerap disebutkan dalam menerapkan manajemen berbasis kompetensi adalah: 1) kurangnya pemahaman oleh staf, 2) kurangnya komitmen dari manajemen; dan 3) kurangnya rasa memiliki dan dukungan oleh manajemen senior.<sup>36</sup> Kondisi sebaliknya justru terjadi di KPK. Penerapan *CBHRM* tidak mengalami kesulitan dalam melaksanakan pembangunan manajemen berbasis kompetensi. Penerapan *CBHRM* di KPK mendapat dukungan penuh dari seluruh jajaran di KPK. Hal ini didasari bahwa pengelolaan berbasis kompetensi adalah keharusan, seperti yang tertuang dalam PP no 63 tahun 2005.

Yang menjadi tantangan adalah bagaimana memastikan bahwa konsep tersebut dipahami dan diterima semua pihak dan dijalankan secara konsisten dalam pengelolaan SDM sehari-hari. Dalam hal ini kendala yang dialami oleh

---

<sup>36</sup> John Sliter; Carl-Denis Bouchard; and Guy Bellemare, 2005, The Canadian Response to the Sarbanes-Oxley Act: Managing Police Resources: A Competency-Based Approach to Staffing, *Journal of Financial Crime* 12. 4, (Aug 2005): 327.

Biro SDM sebagai ‘pengawal’ dan fasilitator dalam penerapan pengelolaan SDM berbasis kompetensi mengalami tantangan berikut. Pimpinan KPK yang akan mengalami pergantian dari waktu ke waktu, akan selalu memerlukan upaya untuk memastikan bahwa para pimpinan memahami konsep kompetensi dan penerapannya dalam berbagai fungsi SDM di KPK. Hal ini menjadi tantangan tersendiri mengingat banyak keputusan yang terkait dengan pengelolaan SDM memerlukan persetujuan pimpinan KPK.

Kondisi yang sama juga terjadi pada level di bawah Pimpinan, yang juga memerlukan upaya yang sama. Untuk mengatasi hal tersebut, maka pelatihan yang terus menerus pada para atasan dan pegawai KPK harus terus menerus dilakukan, utamanya ketika kompetensi diterapkan dalam keseharian, seperti misalnya pada proses seleksi, dimana pada tahapan akhir proses seleksi adalah atasan (atau dikenal sebagai ‘*user*’) yang menentukan diterima atau tidaknya kandidat pegawai. Selain itu proses penilaian kinerja juga melibatkan penilaian terhadap kompetensi, dimana penilaian tidak hanya dari atasan langsung tetapi juga mendapat konfirmasi dari atasan dari atasan langsung ini.

#### **5.3.2.2. Aspek *Accountability***

Adanya akuntabilitas atas hasil harus secara jelas ditujukan pada siapa dan dipahami oleh yang bersangkutan. Organisasi yang berkinerja tinggi melakukan identifikasi yang jelas tentang apa yang diperlukan untuk mencapai sukses dan organisasi ini memastikan bahwa para manajer dan karyawan memahami hal itu, serta bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa catatan yang masih harus dibenahi di KPK terhadap pelaksanaan penerapan kompetensi dalam setiap pilar SDM. Akuntabilitas yang jelas di KPK saat ini baru dalam seleksi dan penilaian kinerja.

Dalam proses seleksi *user* (atasan langsung) berkewajiban untuk ikut serta dalam proses seleksi dengan melakukan wawancara berbasis kompetensi. Proses wawancara ini menjadi penentu diterima tidaknya seorang kandidat. Mengingat

perannya sebagai penentu, maka tidak mengherankan jika beberapa posisi sulit diisi karena ada 'ketakutan' untuk salah memilih orang.

Sementara dalam penilaian kinerja, setiap atasan di KPK berkewajiban menjalankan sistem *BSC*, karena mereka pun dinilai kinerjanya melalui sistem tersebut. Secara agregat seluruh kegiatan yang tertuang dalam *BSC* individu merupakan turunan dari *BSC* di tingkatan organisasi. Dalam hal penilaian kinerja, akuntabilitas dibagi antara atasan langsung dengan atasan dari atasan langsung tersebut. Proses seperti ini memberikan konfirmasi atas penilaian yang telah diberikan.

Akuntabilitas memegang peranan penting karena memberi motivasi untuk meningkatkan kinerja, namun demikian pegawai memiliki otoritas, tanggung jawab dan alat untuk mewujudkan ukuran-ukuran yang telah ditetapkan. Jika tidak mereka akan menolak untuk terlibat dan tidak ada rasa memiliki. Sumber daya harus disediakan dan setiap inisiatif harus didukung untuk mencapai sukses. Pegawai akan cenderung untuk mencari alat informasi baru untuk membantu mereka memahami hal-hal apa yang mendorong tercapainya ukuran-ukuran yang tanggung jawabnya ada di pundak mereka sehingga mereka dapat mengambil tindakan. Alat ini bisa berupa sistem untuk menganalisa dan indikator-indikator awal, laporan pengecualian dan kolaborasi.

Berkaitan dalam proses penyusunan *KPI* individu dan penyusunan kompetensi, Pegawai di KPK turut dilibatkan. Penyusunan *KPI* selalu melibatkan individu yang bersangkutan, karena *KPI* yang telah digariskan kemudian dituangkan dalam bentuk *KPI* individu maupun dalam penyusunan kaus kompetensi. Dalam hal ini Biro SDM bertindak sebagai fasilitator dari proses ini, untuk memastikan bahwa *KPI* yang dituangkan memenuhi kriteria *SMART: Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Timely*.

### **5.3.2.3. Aspek Skill**

Berkaitan dengan pengembangan *skill* masih belum tercermin secara lengkap dalam pelatihan dan pengembangan di KPK, karena belum ada kurikulum

yang memang dibangun untuk ini. Belum adanya kurikulum pelatihan dan pengembangan yang fokus dan jelas untuk mengembangkan kompetensi pegawai serta memastikan bahwa para manajer memiliki ketrampilan yang tepat untuk dapat menerapkan pengelolaan SDM berbasis kompetensi, misalnya bagaimana melakukan penilaian berbasis kompetensi. Seperti yang dinyatakan oleh Byham (2004: 25) bahwa pelatihan adalah merupakan suatu prasyarat bagi organisasi yang menerapkan kompetensi dalam melakukan wawancara, menerapkan pengelolaan kinerja (*performance management*) berbasis kompetensi serta menggunakan *Assessment Centers*. Ketrampilan mengevaluasi dan memberi penilaian kompetensi perilaku merupakan ketrampilan yang dapat diperoleh melalui pelatihan. Dengan pelatihan yang cukup, akan diperoleh ketrampilan yang memadai untuk memberikan penilaian secara obyektif dan akurat.

Belum terbangunnya kurikulum pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi juga menyulitkan tindak lanjut atas temuan adanya kesenjangan dalam pemenuhan kompetensi sebagai hasil penilaian kinerja tahunan. Informasi yang diperoleh dari hasil penilaian kinerja ini dapat dimanfaatkan untuk menyusun *Individual Development Plan (IDP)* maupun kebutuhan pelatihan kelompok yang pada akhirnya akan meningkatkan ketrampilan individu maupun kelompok dalam organisasi.

Berkaitan dengan masih perlunya peningkatan skill pegawai KPK tersebut, diuraikan oleh Bapak Dr. Waluyo sebagai berikut:

“Kendala dalam penerapan model kompetensi dalam pelatihan dan pengembangan adalah keterbatasan personnal yang bisa dilepas untuk melakukan pelatihan. Disamping itu juga keterbatasan posisi jabatan di organisasi KPK yang relatif kecil dan pembatasan 2 kali masa penugasan 4 tahun untuk pegawai yang berasal dari PNS Kementerian atau instansi lain. Sejauh ini yang dilakukan adalah memberikan pelatihan dan pengembangan di masing masing posisi yang sedang dilakukan dan peningkatan jenjang yang berada dalam satu rumpun.”

#### 5.3.2.4. Aspek Alignment

Kompetensi dan Model Kompetensi merupakan perangkat bantu bagi individu untuk berfokus pada kompetensi mereka saat ini dan memfokuskan kembali atau meningkatkan kompetensi mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi di masa mendatang. Dengan pengetahuan dan penggunaan informasi yang terkandung dalam model kompetensi dan kesadaran kekuatan dan kelemahan masing-masing kompetensi, individu dapat mengelola pekerjaan masa depan mereka untuk mencapai kesuksesan karir, menavigasi jalur karir yang dipilih, atau menerapkan informasi untuk memeriksa peluang karir baru. Kompetensi dan model kompetensi adalah alat yang dapat dimanfaatkan dan dikaitkan untuk mempersiapkan tenaga kerja saat ini dan masa depan sekaligus untuk mempertahankan pekerja terampil untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan kebutuhan organisasi. Selanjutnya, dapat digunakan untuk tujuan eksplorasi karir dan pengembangan pegawai, selama proses perubahan pekerjaan, berkaitan dengan agenda perubahan organisasi.<sup>37</sup>

Kemampuan organisasi untuk mengaitkan kompetensi dengan perkembangan organisasi memiliki konsekuensi lebih jauh, utamanya berkaitan dengan manajemen SDM. Penerapan kompetensi saling kait mengait dalam setiap langkah rantai proses manajemen SDM.

Kompetensi yang telah dibangun di KPK belum dilanjutkan dengan penyelarasan terhadap setiap sistem pengelolaan SDM. Kompetensi baru digunakan dalam sistem rekrutmen dan seleksi dimana kompetensi menjadi kriteria penerimaan pegawai di KPK.

Kompetensi juga telah digunakan dalam pengelolaan kinerja. Hasil penilaian kinerja kemudian dijadikan dasar dalam pemberian kompensasi. Model kompensasi di KPK juga telah disusun dan dikembangkan dengan metode *grading* dan *hay point system*. Dalam penyusunan ini, *job description*, *job evaluation* dan kompetensi menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan *grading* dan nilai/ point dari setiap jabatan. Kompensasi secara langsung dikaitkan

---

<sup>37</sup> Vazirani (2010)

dengan hasil penilaian kinerja. Sistem *BSC* memungkinkan kompensasi dikaitkan secara langsung karena dengan *BSC* rumusan dibuat secara pasti tentang besaran kenaikan. Kondisi di KPK mengharuskan setiap pegawai yang bersedia menjadi pegawai KPK menerima model penggajian seperti yang telah digariskan, yaitu berbasis *BSC*. Penilaian akhir atas hasil penilaian kinerja dalam *BSC* menentukan tingkat kenaikan gaji dan insentif yang diterima. Untuk itu KPK menuangkannya dalam bentuk peraturan kepegawaian yang mengatur tentang penilaian kinerja. Yang masih perlu disempurnakan adalah insentif non finansial yang masih belum jelas terdefiniskan.

Evaluasi kinerja dan pemberian penghargaan perlu dikaitkan dengan ukuran-ukuran yang spesifik tentang keberhasilan pencapaian dengan menghubungkan antara insentif finansial dan non-finansial dengan kinerja. Hubungan ini akan memberikan pesan yang jelas dan tidak ambigu bagi semua pihak mengenai apa yang penting bagi organisasi.<sup>38</sup>

Dalam hal pelatihan dan pengembangan, belum disusun suatu kurikulum yang dapat mengisi kesenjangan kompetensi yang diperoleh dari data penilaian kinerja. Belum terbangunnya kompetensi teknis yang melengkapi kompetensi perilaku juga menghambat dilaksanakannya manajemen karir di KPK. *Career Management (CM)* menjadi penting bagi sebuah organisasi karena *CM* dapat memastikan bahwa setiap individu mengetahui kemana arah pengembangan karirnya di masa depan, apa yang harus ditingkatkan dan dilakukan untuk mendapatkan peluang peningkatan tersebut.

*CM* juga membantu organisasi dalam menyiapkan suksesi bagi posisi-posisi penting dalam organisasi. Dengan adanya sistem *CM* yang jelas, organisasi juga dapat menyiapkan upaya-upaya pelatihan dan pengembangan yang sesuai, terutama untuk jabatan-jabatan yang penting bagi keberlangsungan organisasi. *CM* juga membantu individu dalam hal mempertimbangkan sejauh mana aspirasinya dalam berkarir di pekerjaan tersebut dapat terpenuhi oleh organisasi.

---

<sup>38</sup> *Ibid.*

Dalam tingkatan organisasi KPK belum menentukan arah pengembangan SDM-nya, mengingat *blueprint* pengembangan SDM KPK belum dibentuk. Dengan demikian, ada sejumlah isu penting yang belum bisa dijawab. Antara lain, sampai kapan KPK akan terus menitikberatkan pada upaya Penindakan sebagai kegiatan yang lebih besar porsiya dibandingkan dengan Pencegahan dan Pendidikan Masyarakat? Sebab, jawaban pertanyaan tersebut akan menentukan arah pengembangan SDM KPK ke depan. Bahkan, ketika KPK telah memutuskan untuk menitikberatkan pada kegiatan penindakan, KPK belum menentukan apakah akan mendidik atau mengembangkan penyidik sendiri.

Pengelolaan SDM KPK yang tertuang dalam PP 65/2005 mewajibkan KPK untuk merekrut pegawai dengan keahlian khusus dari instansi lain seperti BPKP, Kepolisian dan Kejaksaan. Di dalam KPK sendiri jenjang karir struktural tidak tersedia dalam jumlah yang signifikan. Berdasarkan struktur organisasi KPK (Bab IV, Gambar 4.1.) posisi struktural yang ada hanya: 27 posisi. Oleh karena itu KPK mengembangkan sistem dual karir: struktural dan fungsional (berdasarkan keahlian). Meskipun demikian sistem dual karir ini masih sebatas rencana KPK ke depan, belum ditetapkan serta dituangkan dalam bentuk mekanisme pelaksanaannya.

Untuk dapat memiliki sistem karir, KPK perlu memiliki jalur karir yang jelas yang menggambarkan adanya peningkatan karir sejalan dengan meningkatnya kompetensi. Untuk dapat memenuhi hal tersebut, KPK perlu memiliki gambaran yang lengkap dari setiap jabatan berkaitan dengan persyaratan kompetensi perilaku, kompetensi teknis serta *exposure* atau *experience* tertentu yang dibutuhkan untuk dapat sukses melaksanakan tugas-tugas di jabatan tersebut. Pada Laporan tahunan 2008 disebutkan bahwa KPK sudah menyusun kompetensi teknis yang menggambarkan tingkat keahlian (*proficiency level*), namun dalam pencarian data di lapangan menunjukkan bahwa kamus kompetensi tersebut belum selesai disusun.



### 5.3.2.5. Aspek Measurement

Manajemen Berbasis Kompetensi merupakan arahan perubahan budaya menuju standar perilaku yang memiliki tanggungjawab lebih besar daripada kinerja standar. Keuntungan pendekatan kompetensi adalah adanya konsistensi identifikasi dan pengukuran kualitas orang di semua siklus kerja pada tiap tahap pengelolaan kepegawaian. Juga dapat mengidentifikasi keterampilan, motif, karakteristik kepribadian, dan atribut lainnya yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja, sekaligus dapat membedakan kinerja yang buruk, rata-rata, dan istimewa.<sup>39</sup> Masalah utamanya terletak dalam proses identifikasi kompetensi dan bagaimana membangun kerangka kompetensi. Horton (2000) dalam Vazirani (2010) mengidentifikasi adanya sejumlah cara untuk mengembangkan kerangka kerja yang meliputi: 1) Menganalisis perilaku masa lalu yang berkinerja baik; 2) Membandingkan kompetensi terhadap praktik di organisasi serupa; dan 3) Mencoba memprediksi kompetensi bisnis apa yang akan dibutuhkan di masa depan.<sup>40</sup>

Salah satu faktor penting definisi kompetensi adalah ditetapkannya *criterion reference*. Suatu karakteristik tidak dapat dikatakan sebagai kompetensi jika tidak bisa menjadi peramal yang berarti bagi dunia kerja yang nyata. Suatu karakteristik yang tidak bisa membedakan kinerja tidak dapat dikatakan sebagai kompetensi dan seharusnya tidak digunakan sebagai suatu kriteria.<sup>41</sup>

Di KPK, model kompetensi yang ada sekarang adalah kompetensi perilaku, belum kompetensi teknis. Kompetensi perilaku merupakan turunan dari tujuan didirikannya KPK dan tujuh nilai-nilai dasar yang berlaku di KPK. Kompetensi perilaku telah menggambarkan *proficiency level* (tingkatan kemahiran) sehingga penilaian bisa menjadi lebih mudah dilakukan dan diterapkan.

---

<sup>39</sup> Vazirani (2010)

<sup>40</sup> *Ibid.*

<sup>41</sup> *Ibid.*

Visi, Misi, dan ke-7 nilai yang dicanangkan di KPK pada 2006, menjadi dasar rencana strategis KPK ke depan. Proses ini dilakukan dengan melibatkan *stakeholders* yang ada pada saat itu dan masih ada sejumlah posisi masih kosong. Dalam kondisi tersebut, sangat masuk akal jika KPK mendahulukan penyusunan kompetensi perilaku terlebih dahulu mengingat penjabaran kompetensi teknis akan memerlukan data dari jabatan serta penjabat yang riil ada. Proses penyusunan kompetensi perilaku KPK juga melibatkan konsultan eksternal.

Hingga saat ini kamus kompetensi yang sama tetap digunakan dan belum mengalami peninjauan kembali. Idealnya kompetensi perlu ditinjau ulang utamanya setelah organisasi mengalami sejumlah perkembangan yang signifikan. Dalam konteks KPK, jumlah pegawai yang terus bertambah secara signifikan dari tahun ke tahun, kompleksnya tugas dan tanggung jawab KPK serta tuntutan masyarakat yang semakin tinggi akan kinerja KPK yang lebih cepat dan lebih baik dalam penanganan kasus-kasus korupsi memerlukan adanya upaya untuk meninjau ulang kembali kompetensi yang selama ini telah digunakan, apakah masih menjawab tantangan umum tujuan KPK mendatang.

Selain memastikan bahwa kompetensi yang dibangun dapat diukur, selanjutnya yang terpenting adalah bagaimana kompetensi yang telah disusun oleh KPK dapat diukur dalam proses pengelolaan SDM-nya. Salah satu proses pengelolaan SDM yang terkait erat dengan pengukuran adalah Sistem Penilaian Kinerja. Sistem penilaian kinerja seharusnya memberikan informasi yang cerdas bagi pengambil keputusan, tidak semata-mata kumpulan data. Penilaian Kinerja dibatasi pada hal-hal yang memang terkait langsung dengan tujuan dan sasaran organisasi dimana hal ini akan memberikan informasi yang relevan, tepat waktu dan akurat yang dapat digunakan oleh pengambil keputusan di semua tingkatan dalam menentukan seberapa kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Penilaian ini seharusnya dapat memberikan informasi tentang seberapa efisien suatu proses, bagaimana sumber daya dimanfaatkan untuk mencapai tujuan, seberapa baik hasil yang dicapai dibandingkan dengan yang seharusnya dicapai

dan apakah operasi dan aktivitas organisasi sudah efisien dalam hal kontribusinya terhadap pencapaian tujuan dan sasaran.<sup>42</sup>

Proses penilaian kinerja juga melibatkan penilaian terhadap kompetensi, dimana penilaian tidak hanya dari atasan langsung tetapi juga mendapat konfirmasi dari atasan dari atasan langsung ini. Penilaian Kinerja di KPK dijabarkan melalui metode *BSC*, dimana sasaran strategis KPK pada tingkatan organisasi diturunkan ke tingkatan Divisi, Bagian hingga tingkatan Individu. Pada *BSC* pengukuran kompetensi juga dilakukan dimana bobotnya sama besar dengan pencapaian target-target kinerja (50 : 50), sehingga kompetensi perilaku yang telah ditetapkan untuk setiap jabatan selalu mendapat penilaian. Dengan adanya bobot yang sama besarnya dengan pencapaian target kinerja maka setiap orang diharapkan untuk menampilkan perilaku yang sesuai dalam tingkatan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya. Secara umum pihak-pihak yang diwawancarai merasa sistem penilaian *BSC* cukup optimal dalam menghidupkan kompetensi perilaku.

Model *BSC* memastikan bahwa KPK mencapai tujuannya dengan menguraikan target-target yang harus dicapai serta kompetensi perilaku yang perlu ditampilkan. Meskipun demikian mengingat kompetensi teknis belum terdefiniskan maka penilaian kinerja menjadi kurang lengkap, mengingat dalam sebuah penilaian kinerja, kompetensi teknis seringkali dapat menjelaskan mengapa suatu target kinerja dapat dicapai atau tidak dapat dicapai.

Penerapan *Score Card* sudah dilakukan oleh KPK dengan disiplin. Hal ini juga didukung dengan pemanfaatan teknologi secara *online* yang mengharuskan setiap orang mengisi dan memperbaharui informasi yang dimasukkan dalam setiap kemajuan yang telah mereka capai. Yang menjadi kendala adalah bagaimana tindak lanjut dari apapun yang menjadi hasil penilaian *BSC*. Dalam pengelolaan kinerja yang berbasis kompetensi, hasil penilaian kinerja yang baik

---

<sup>42</sup> Vazirani (2010)

akan memberikan informasi mengenai apa yang telah baik dilakukan individu dan apa konsekuensinya selain dari penghargaan finansial.

Penghargaan non finansial perlu ada, sehingga pegawai akan mendapatkan *reward*/penguatan bahwa kinerja yang baik dicapai melalui pencapaian target serta pemenuhan kompetensi yang efektif akan mendapatkan ganjaran yang tidak hanya finansial, tetapi juga non finansial, misalnya: peningkatan karir, kesempatan memperoleh *exposure* yang lebih luas dan lain-lain. Sebaliknya bagi mereka yang belum dapat memenuhi target pencapaian kinerja yang diharapkan juga memperoleh penanganan dalam bentuk yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Apakah kegagalan pencapaian disebabkan karena kurangnya pemahaman akan target-target yang harus dicapai, kurangnya pengetahuan atau kah karena perilaku yang diharapkan belum dimiliki. Belum terbangunnya kurikulum pengembangan yang berbasis kompetensi menyebabkan hasil penilaian kinerja berhenti sampai pemberian insentif saja.

#### **5.4. Langkah-langkah Perbaikan Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi di KPK**

##### **5.4.1. Arti Strategis Cetak Biru Pengelolaan CBHRM di KPK**

Audit Pengelolaan SDM di KPK telah dilaksanakan pada 2011. Salah satu kesimpulan penting adalah dirasakan perlunya KPK membangun Cetak Biru Pengembangan SDM KPK untuk jangka panjang. Dalam perspektif ke depan KPK, sejumlah tantangan harus dihadapi KPK menyusul harapan dan tuntutan masyarakat terhadap keberhasilan KPK memberantas TPK semakin besar. Seperti dijelaskan Pynes (2004), agar dapat memainkan peran strategis, Bagian SDM harus fokus pada implikasi jangka panjang dari masalah-masalah pengelolaan kepegawaian. Untuk menjawab tantangan tersebut, maka pertanyaan penting selanjutnya yang harus mampu dijawab pengelola SDM adalah bagaimana bagian SDM mampu merumuskan strategi SDM jangka panjang sehingga mampu melaksanakan visi, misi, tugas dan fungsi organisasi.

Untuk itu, lanjut Pynes (2004), organisasi harus dapat mengukur adanya kesenjangan antara kompetensi yang sedang digunakan oleh ahli SDM pada pekerjaan yang telah ditentukan dengan ukuran yang dipandang sebagai sesuatu yang penting untuk fungsi pengelolaan SDM. Sebagian besar organisasi umumnya tidak memiliki rencana formal untuk menutup kesenjangan kompetensi yang telah diidentifikasi, dan bagaimana mengembangkan keahlian dan pengalaman baru.<sup>43</sup>

Dubois (2004) menjelaskan model kompetensi membantu organisasi mengambil pendekatan terpadu dan terkoordinasi untuk merancang sistem manajemen sumber daya manusia, termasuk desain pekerjaan, perekrutan, manajemen kinerja, pengembangan karyawan, perencanaan karir atau suksesi sistem perencanaan dan kompensasi. Karena itu, setiap investasi organisasi dalam membuat model pengembangan kompetensi memiliki manfaat di luar untuk keperluan SDM semata.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) kini telah berubah tidak lagi sekadar menjalankan fungsi administrasi pengelolaan SDM, namun telah menjadi strategik partner organisasi agar dapat menghadapi tantangan eksternal dan internal yang semakin kompleks dan cepat. Kelangsungan hidup organisasi dan kemampuan SDM yang profesional saling terkait dan harus dipertimbangkan bersama-sama. Pengelolaan SDM harus terintegrasi secara vertikal dengan perencanaan strategis dan secara horizontal terintegrasi dengan fungsi SDM, seperti pelatihan dan pengembangan; kompensasi dan kesejahteraan; rekrutmen dan seleksi; hubungan kerja; dan evaluasi dari proses perencanaan SDM sehingga memungkinkan dilaksanakannya penyesuaian agar dapat menjawab lingkungan yang berubah dengan cepat.<sup>44</sup>

Profesional SDM harus bergerak melampaui peran administratif, agar dapat menarik, mempertahankan, mengembangkan dan menghargai orang yang

---

<sup>43</sup> *Ibid.*

<sup>44</sup> Joan Pynes, 2004,. The Implementation of Workforce and Succession Planning in the Public Sector Public, *Personnel Management*, 33. 4 (Winter 2004): 389-404.

termotivasi untuk, dan mampu, memanfaatkan peluang di lingkungan. Peran strategis SDM adalah melihat bagaimana isu-isu SDM diperhitungkan ketika sebuah organisasi mengembangkan strategi bisnis - yang kemudian mendorong pengembangan praktik manajemen SDM dalam organisasi.<sup>45</sup>

Dari perspektif manajemen SDM, Rusaw (2009) menguraikan banyak alat diterapkan dalam konteks administrasi publik untuk memilih, mengembangkan, dan memotivasi staf agar dapat mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi organisasi. Hal ini diterapkan mulai dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kebijakan penempatan kepegawaian, penilaian kinerja dan promosi, sampai pemberian imbalan dan hukuman. Sebuah wilayah kunci yang menjadi perhatian adalah bagaimana menggunakan seluruh mekanisme dan sistem pengelolaan SDM tersebut untuk memotivasi pegawai agar berusaha mencapai visi dan misi organisasi yang lebih tinggi dan dengan cara yang lebih baik.<sup>46</sup> Model manajemen SDM tersebut menjelaskan bahwa sistem pengelolaan SDM dapat mempengaruhi organisasi, lingkungan, karyawan, pekerjaan, hasil pekerjaan, dan hasil organisasi. Semua kekuatan ini, pada gilirannya, dipengaruhi oleh lingkungan eksternal organisasi.<sup>47</sup>

Cetak Biru Pengembangan SDM di KPK sangat penting mengingat setiap lima tahun sekali Pimpinan KPK akan berganti sehingga diperlukan adanya *framework* Pengembangan SDM berbasis kompetensi yang jelas, agar dalam perjalanan tidak terjadi pergantian pemimpin maka terjadi pula pergantian sistem dan mekanisme. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun Cetak Biru (*Blue Print*) Pengembangan SDM KPK ke depan ada beberapa hal.

---

<sup>45</sup> Tam, So-ying, 2010, Professionalism – A Tool for Quality Work in Disciplinary Forces. *Postgraduate Thesis. Master of Public Administration University of Hong Kong*, <http://hdl.handle.net/10722/144084>, p.38).

hal 10-11

<sup>46</sup> Carol Rusaw, 2009, Professionalism under the "Performance-Based Pay" Reform: A Critical Assessment and Alternative Development Model, *Public Personnel Management*. 38. 4 (Winter 2009): 35-54.

<sup>47</sup> *Ibid.*

- a) Jika posisi KPK dalam rangka strategi pencapaian Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran organisasi menekankan pada upaya penindakan dan pencegahan, maka KPK perlu membentuk tenaga-tenaga yang handal dalam melaksanakan tugas tersebut. Hal ini menyangkut keahlian yang spesifik dalam hal penindakan dan pencegahan yang terus berkembang sejalan dengan berkembangnya kecanggihan kejahatan korupsi. Proses strategi pengembangan SDM, dengan sendirinya adalah membentuk tim Penindakan dan Pencegahan yang profesional dan kompeten, yang perlu dituangkan ke dalam semua sistem pengelolaan SDM mulai dari perencanaan, rekrutmen-seleksi, pelatihan dan pendidikan, kompensasi, hingga pengembangan karirnya.
- b) Terkait dengan point a), mengingat KPK sebagai organisasi strukturnya cenderung *flat* maka perlu mekanisme bagaimana pengembangan karir bagi tenaga profesional KPK. Peluang berkarir di posisi struktural tidak banyak, hanya 27 posisi. Dengan berkembangnya jumlah pegawai di bidang Penindakan dan Pencegahan, perlu dikaji adanya rentang kendali yang jelas bagi para atasan di kedua bidang tersebut. Dengan kata lain pimpinan di bidang penindakan membawahi pegawai yang jumlahnya bisa dua kali lipat dibandingkan dengan pimpinan di bidang lainnya.
- c) Penekanan pada upaya Penindakan dan Pencegahan juga mengandung konsekuensi terpenuhinya jumlah tenaga yang diperlukan untuk menangani kasus-kasus yang terus ditemukan berdasarkan laporan dari instansi pemerintah maupun dari masyarakat. Mengingat kesulitan yang selama ini dirasakan dalam mengisi jabatan penyidik yang berasal dari Kejaksaan, maka yang menjadi pertanyaan selanjutnya, “Apakah KPK perlu mendidik penyidik sendiri? Ataukah KPK mengusulkan perubahan pasal dalam PP no 63 2005, yang masih memberi kesempatan perpanjangan penempatan hingga 2 x 4 tahun? Apakah dengan merubah PP juga sudah menjawab kebutuhan KPK?”

- d) Sejauh ini lembaga *legislatif* (DPR) belum menyetujui pembukaan kantor perwakilan KPK di daerah-daerah, sehingga semua kasus korupsi terpusat di Jakarta. Hal ini menimbulkan konsekuensi yaitu bertambah besarnya jumlah *manpower* di KPK kantor pusat yang menimbulkan masalah dalam hal penyediaan ruang kerja. Saat ini KPK berada di dua lokasi yaitu di Jl. HR Rasuna Said dan menempati Lantai 15 Gedung Kementerian BUMN di Jalan Merdeka Selatan, Jakarta.

## **5.4.2. Perbaikan Implementasi Model Kompetensi di KPK**

### **5.4.2.1. Proses Rekrutmen dan Seleksi**

Model kompetensi mendorong proses perekrutan lebih kuat dengan memfasilitasi penempatan calon untuk kesempatan yang tepat. Kendala dan hambatan yang terjadi di KPK saat ini berkaitan dalam hal penentuan kelulusan kandidat dimana tahap wawancara *user* adalah yang paling menentukan. Beberapa jabatan menjadi kosong, diantaranya jabatan Kepala Biro SDM yang hingga tulisan ini dibuat telah dua tahun kosong, karena kandidat-kandidat yang diajukan dinyatakan gagal dalam proses wawancara dengan *user*.

Secara teoritis ada beberapa kemungkinan mengapa hal ini bisa terjadi. Pertama, kriteria yang digunakan dalam menseleksi kandidat tidak sesuai dengan persyaratan jabatan yang diminta. Tidak sesuai bisa dalam pengertian tidak lengkap, sehingga hal yang tidak terungkap dalam proses seleksi sebelumnya bisa menjadi hal yang menggagalkan kandidat dalam tahap wawancara dengan *user*. Kedua, *user* tidak memahami konsep kompetensi dan persyaratan suatu jabatan secara mendalam, sehingga dalam wawancara *user* lebih menitikberatkan pada hal-hal yang menurutnya penting untuk dimiliki oleh seorang kandidat. Terakhir, *user* kurang memiliki kemampuan untuk melakukan wawancara dengan baik, sehingga hal-hal yang ditanyakan dalam proses wawancara tidak mengacu pada kompetensi serta persyaratan yang dibutuhkan. Seperti yang dinyatakan oleh Byham dan Moyer (1996: 40) tidak lengkapnya penggalan kemampuan dan



ketrampilan kandidat dalam proses wawancara akan mempengaruhi seberapa besar pemahaman pewawancara akan potensi yang dimiliki kandidat untuk sukses dalam pekerjaan. Tanpa suatu proses yang konsisten akan sulit untuk memastikan bahwa semua kandidat yang melalui proses seleksi mendapatkan perlakuan yang sama.

#### 5.4.2.2. Proses Pengembangan (Pelatihan dan Pendidikan) Pegawai

Sampai saat ini data tentang penilaian kompetensi dari hasil penilaian kinerja seseorang belum dimanfaatkan untuk tujuan pengembangan. Bagian yang menangani pelatihan dan pengembangan di KPK masih berperan sebagai *event organizer*, artinya menjadi penyelenggara kegiatan pelatihan yang umumnya adalah pelatihan teknis yang terkait dengan bidang masing-masing. Idealnya dalam sebuah organisasi yang menerapkan sistem *CBHRM*, data penilaian kinerja yang memberikan gambaran tentang kelebihan serta area yang perlu ditingkatkan dari seseorang merupakan masukan bagi pengembangan individu (*Individual Development Plan*) dan secara agregat menjadi masukan bagi pengembangan kurikulum pengembangan di KPK.

Kumpulan data mengenai area kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan dari pegawai-pegawai di KPK akan memberikan informasi mengenai dua hal, yaitu: a) Area kekuatan KPK sebagai organisasi, utamanya hal-hal apa yang sudah dimiliki dengan sangat baik sehingga perlu dipertahankan, dan b) Area yang perlu diperbaiki, yang menggambarkan hal-hal yang perlu ditingkatkan pada jumlah pegawai yang cukup besar. Artinya cukup banyak pegawai yang memiliki kelemahan dibidang ini.

Kedua informasi baik itu mengenai area kekuatan maupun area yang perlu dikembangkan akan memberikan '*insight*' pada individu maupun organisasi dalam menindaklanjutinya. Pada tingkatan individu, mekanisme *feedback* yang tepat kepada individu yang bersangkutan akan membantu individu untuk memahami dan selanjutnya merencanakan upaya peningkatan atas area-area yang

perlu dikembangkan. Keuntungan adanya pemahaman akan perlunya pengembangan berbasis kompetensi adalah individu percaya bahwa mereka memiliki kontribusi pada organisasi, merasa termotivasi karena mereka mengetahui bahwa organisasi terus bergerak maju dan pertikaian serta politik internal sulit untuk berkembang<sup>48</sup>

Pada tingkatan organisasi, informasi ini akan sangat berguna bagi analisa hal-hal apa yang memicu percepatan pencapaian tujuan organisasi dan hal-hal apa yang menghambatnya. Masukan ini pada tingkatan organisasi juga akan berguna bagi penyusunan kurikulum pelatihan dan pengembangan yang bentuknya tidak hanya berupa pelatihan dalam kelas tetapi juga melalui proses *coaching*, *mentoring*, *job assignment*, dan lain-lain. Seperti yang dinyatakan oleh Dubois dan Rothwell (2004) model kompetensi yang diterapkan akan membantu organisasi dalam menerapkan berbagai alternatif dalam upaya meningkatkan tingkat kinerja pegawai tidak hanya melalui pelatihan saja. Selanjutnya pengelolaan pengembangan pada tingkatan organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan proses-proses bisnis dan sukses dalam menjalankan organisasi menuju visi dan misinya<sup>49</sup>

Peningkatan Manajemen kinerja dan budaya organisasi menunjukkan bahwa model kompetensi membawa struktur dan koherensi dengan fungsi manajemen kinerja dengan pembangunan standarisasi kriteria. Model *CBHRM* dapat digunakan untuk tujuan mengidentifikasi kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan, menggunakan model kompetensi untuk menargetkan kebutuhan pelatihan dengan memanfaatkan aset yang kuat untuk mempromosikan tenaga kerja yang siap untuk sukses. Setelah kebutuhan pelatihan telah diidentifikasi, sangat penting untuk menindaklanjutinya melalui rencana pengembangan yang komprehensif, meliputi perspektif yang luas yang mencakup platform belajar di luar pelatihan tradisional.

---

<sup>48</sup> Ganesh Shermon, 2004, *Competency Based HRM – A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centers*, Tata McGraw-Hill, p.478

<sup>49</sup> *Ibid* p.486

Bentuk pelatihan bisa disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan pegawai, perencanaan karir, kebutuhan dan strategi organisasi, sumber daya yang ada, keuntungan dari satu metode dibanding metode yang lain, upaya perbaikan yang sedang dilakukan organisasi, kebutuhan pelatihan karyawan di departemen-departemen lain serta dampak keikutsertaan dalam pelatihan terhadap beban kerja. Sedangkan metode pelatihan bisa dengan *on the job training*, *cross training*, menghadiri konferensi atau seminar, menjadi anggota kelompok profesi, *coaching*, memperoleh bimbingan dari mentor, menulis artikel yang terkait dengan profesinya, *internship*, belajar mandiri, terlibat dalam suatu penugasan, dan lain-lain<sup>50</sup>

#### **5.4.2.3. Peningkatan Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi**

Peningkatan Manajemen kinerja dan budaya organisasi menunjukkan bahwa model kompetensi membawa sistematisasi dan koherensi dengan adanya standarisasi kriteria. Penerapan *Balanced Score Card (BSC)* di KPK adalah upaya sistematis yang dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi serta nilai-nilai dasar yang dijunjung tinggi organisasi dapat terwujud melalui penjabaran Target Kinerja Utama dalam bentuk *KPI (Key Performance Indicator)* serta Kompetensi hingga tingkatan individu. Penilaian pada aspek pencapaian target kinerja maupun pendemonstrasian kompetensi dalam pekerjaan masing-masing memiliki bobot yang sama tinggi, yaitu 50%. Hasil Penilaian Kinerja melalui metode *BSC* ini kemudian menjadi dasar dalam memberikan insentif dan merit kepada pegawai KPK.

Proses pengelolaan kinerja berbasis kompetensi adalah suatu proses peningkatan kinerja yang berdasarkan pada usaha bersama memecahkan masalah, bukan hanya sekedar suatu alat evaluasi dan sistem kontrol. Proses ini merupakan suatu alat intervensi bisnis yang bertujuan untuk mendapatkan kombinasi yang efektif dari berbagai variabel yang ada di organisasi dalam mencapai tujuannya. Pengelolaan kinerja berbasis kompetensi harus mampu memfasilitasi sistem

---

<sup>50</sup> *Ibid* p. 504-507

internal dimana semua pihak yang berpartisipasi dalam proses ini melihat dan merasakan dinamika dari pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Tindak lanjut hasil pengelolaan kinerja berbasis kompetensi yang mengarah pada pencapaian tujuan dan rencana organisasi akan membantu individu ataupun kelompok untuk lebih terintegrasi, selaras dan *on-line*.<sup>51</sup>

Hal yang perlu menjadi perhatian adalah KPK belum memiliki kamus kompetensi yang lengkap yang mencakup kompetensi perilaku dan kompetensi teknis. Kedua jenis kompetensi ini diperlukan untuk memastikan bahwa dalam usaha mencapai target kinerja, pegawai KPK mengetahui perilaku apa yang perlu ia tampilkan serta kemampuan teknis apa yang perlu ia kuasai. Karakteristik proses pengelolaan kinerja yang efektif adalah adanya: keselarasan antara kinerja individu dengan tujuan dan strategi organisasi; penetapan tujuan dilakukan di awal tahun untuk memastikan adanya fokus; adanya standar kinerja yang terdefiniskan dengan jelas; memberikan ukuran terhadap kinerja individu saat ini; memberikan masukan akan potensi individu di masa depan; menggunakan matriks yang seimbang yang selaras dengan kinerja dan strategi bisnis, memanfaatkan umpan balik multirater; berfokus pada kompetensi yang harus ditingkatkan; mampu mengidentifikasi individu yang dapat dengan cepat mencapai tujuan dan mendemonstrasikan kemampuan untuk mengambil peran yang lebih tinggi.<sup>52</sup> Tidak adanya penjabaran kompetensi teknis yang baku di KPK, membuat titik berat evaluasi, pengidentifikasian dan pemberian umpan balik kepada individu terbatas pada aspek-aspek perilaku.

Kurang lengkapnya pembangunan model kompetensi di KPK nampak pada pembuatan peta karir yang ada di KPK. Model kompetensi yang lengkap akan dapat membantu mengetahui arah karir yang mungkin bagi seorang pegawai setelah suatu proses penilaian kinerja dilakukan. Minimnya jabatan struktural di KPK, membuat KPK sebagai organisasi harus memikirkan bagaimana jenjang

---

<sup>51</sup> *Ibid.* p. 370-371

<sup>52</sup> *Ibid* p. 317

karir lateral bagi sejumlah individu, yang pada akhirnya nanti menimbulkan konsekuensi pada mekanisme pemberian kompensasinya. Agar dapat melakukan hal ini KPK perlu membangun model kompetensi yang lengkap, lalu menyusun peta karir bagi berbagai jabatan di KPK dan kemudian menyusun mekanisme bagaimana jalur-jalur karir tersebut bisa dilalui. Apa yang menjadi prasyarat untuk memasuki jenjang karir tertentu; bagaimana program pengembangan yang harus dilalui serta perubahan kompensasi yang menyertainya.

#### **5.4.2.4. Pembentukan Konektivitas melalui Integrasi Proses CBHRM**

Sebuah model kompetensi dapat berfungsi sebagai kerangka integratif untuk sistem organisasi SDM secara keseluruhan. Ini dapat membantu untuk menyelaraskan sistem SDM secara vertikal dengan fungsi SDM lainnya untuk memastikan keselarasan dan konsistensi di banyak aspek kegiatan SDM yang mempengaruhi kinerja pegawai. Sejauh ini KPK baru memanfaatkan model kompetensi yang dimilikinya untuk tujuan seleksi dan rekrutmen; penempatan serta penilaian kinerja. Fungsi-fungsi lain belum dikembangkan mengingat belum jelasnya arah pengembangan SDM KPK di masa depan; belum selesainya perumusan kompetensi teknis serta masih diperlukannya upaya yang terus menerus untuk memantapkan pemahaman, penerapan dan evaluasi model kompetensi yang telah ada sekarang.

KPK selalu melakukan pelatihan khusus terkait dengan penilaian kinerja yaitu implementasi *BSC*, hal ini berlaku bagi semua karyawan di semua tingkatan untuk memastikan bahwa mereka mampu untuk memahami dan melaksanakannya. Ini sangat penting mengingat sistem penilaian kinerja di KPK telah menggunakan metode *BSC* yang *on-line* sehingga setiap kemajuan yang dicapai segera dapat diketahui dan jika ada hambatan dalam pelaksanaan suatu tugas atau pencapaian suatu target juga dapat segera diketahui, dan hal ini pada akhirnya mempengaruhi penilaian kinerja di akhir tahun.

#### 5.4.2.5. Faktor Kepemimpinan

Pengelolaan SDM berbasis kompetensi membutuhkan ketrampilan manajemen perubahan yang kuat agar dapat mencapai tujuan dan strategi organisasi dengan sukses. Ketrampilan manajemen perubahan (*change management skills*) yang penting adalah: pengembangan kepemimpinan (membuat orang lain percaya dan yakin); kemampuan menjual dan memasarkan (untuk mempromosikan perubahan yang dijanjikan) dan kemampuan komunikasi (untuk mendukung keputusan untuk berubah). Organisasi seringkali terlalu berfokus pada proses bisnis untuk mencapai tujuan dan melupakan pentingnya kepemimpinan dalam proses tersebut. Sebagai pimpinan tertinggi di organisasi para atasan perlu memberi contoh, tidak hanya dalam hal pencapaian kebutuhan bisnis, tetapi juga perilaku, etika dan standar-standar yang harus ditampilkan karena yang lain akan menirukan. Mengurangi benturan, berkeliling dan berbicara langsung dengan orang-orang, tulus dengan cara yang sungguh-sungguh dan jujur serta memiliki keinginan yang besar untuk mewujudkan visi organisasi adalah hal-hal yang harus ditampilkan pimpinan organisasi agar tujuan dapat tercapai.<sup>53</sup>

Hal yang diakui oleh KPK adalah: pimpinan di KPK yang selalu berganti dan dalam beberapa tahun terakhir kepemimpinan di KPK mengalami sejumlah kendala terkait dengan berbagai kasus yang menerpa KPK (Kasus Antasari; Kasus Bibit dan Chandra) sehingga KPK mengalami pergantian Pimpinan sementara serta pergantian Pimpinan secara tetap yang pada akhirnya mengganggu kinerja organisasi. Pimpinan diharapkan memahami dan memberikan dukungan terhadap sistem yang telah dibangun sejak awal KPK berdiri. Dalam prosesnya pembangunan pilar-pilar SDM berbasis kompetensi beberapa kali mengalami tantangan dari karyawan yang tidak puas termasuk melalui Wadah Karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Tina:

“Pegawai KPK kan ada yang Pegawai Negeri yang agak susah mengerti konsep-konsep CBHRM itu... itu yang saya rasakan sebagai tekanan dari awal. Nah jadi... yang yang kedua

---

<sup>53</sup> *Ibid*, p. 521-522

yang dari Wadah Pegawai ya ... yang kesatu dari internal Audit, Yang ketiga adalah karena ketidakmauengertiannya pimpinan periode yang kedua jadinya tidak *supportive...*”

Banyak kebijakan dalam pengelolaan SDM membutuhkan persetujuan dari pimpinan KPK. Kekisruhan yang terjadi di tahun 2008 – 2010 turut mempengaruhi seberapa jauh program-program yang telah dicanangkan dapat dijalankan. Beberapa hal yang memang memerlukan persetujuan pimpinan KPK menjadi tertunda. Seperti dijelaskan Sliter *et.al.* (2005), masalah yang kerap menjadi penghambat penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi antara lain kurangnya komitmen dari manajemen (pimpinan) serta kurangnya rasa memiliki dan dukungan oleh manajemen senior selain aspek rendahnya pemahaman oleh staf.<sup>54</sup> Pentingnya komitmen dan dukungan pimpinan puncak organisasi agar berhasil melaksanakan reformasi administrasi, khususnya dalam aspek meningkatkan kualitas SDM yang memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan motivasi kerja yang tinggi, juga dikemukakan oleh Peter dalam Farazmand.<sup>55</sup> Peter membangun pendekatan model purposif (*top – down*) yang menekankan pentingnya peran aktor tertentu sebagai pemimpin dalam proses reformasi administrasi sektor publik. Para elit lokal dan individu yang memiliki kekuasaan dan otoritas inilah yang mampu membangun ide untuk mereformasi serta mereorganisasi sektor publik.

Pengelolaan CBHRM di KPK sebenarnya diserahkan sepenuhnya kepada Karo SDM namun posisi tersebut justru kosong selama dua tahun. Peneliti mengalami kesulitan memperoleh data karena informan (para pegawai di lingkungan Biro SDM) takut dalam mengungkapkan data. Ini terlihat dari kesulitan untuk bertemu atau mendapatkan klarifikasi jawaban sebelumnya. Melihat kondisi tersebut, maka dapat dipahami jika di KPK tidak ada pejabat yang dapat

---

<sup>54</sup> John Sliter; Carl-Denis Bouchard; and Guy Bellemare, 2005, The Canadian Response to the Sarbanes-Oxley Act: Managing Police Resources: A Competency-Based Approach to Staffing, *Journal of Financial Crime* 12. 4, (Aug 2005): 327.

<sup>55</sup> Ali Farazmand, 2002, p.3.

‘mengawal’ pengelolaan CBHRM di KPK sehingga sejak posisi Kepala Biro SDM, praktis banyak rencana pengelolaan CBHRM yang terhambat.

“Kesulitan dirasakan karena pegawai KPK merupakan *‘melting pot’* dimana pegawai berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda: instansi pemerintah maupun swasta murni. Instansi-instansi tersebut antara lain: Kepolisian, Kejaksaan, KPK, berbagai departemen pemerintah dan swasta. Kesulitan dirasakan karena latar belakang yang berbeda ini komunikasi yang dilakukan dalam kaitan dengan pemahaman tentang kompetensi harus dilakukan dengan berbagai pendekatan dan komunikasi yang berulang. Pertemuan berulang membahas setiap kompetensi yang telah disusun, pembahasan mulai dari definisi, level/tingkatan hingga penuangkan kalimat dan penggunaan kata yang sesuai dengan pemahaman bersama.

Kendala umum yang juga dirasakan adalah: pentingnya seorang pimpinan SDM untuk benar-benar memahami secara konseptual prinsip-prinsip pengelolaan SDM berbasis kompetensi serta bagaimana penerapannya dalam organisasi. Idealnya CBHRM (*competency based human resources management*) dilakukan serentak dan mencakup semua aspek dalam pengelolaan SDM, namun dalam proses implementasinya perlu dilakukan tahapan-tahapan yang melibatkan proses change management di KPK.”

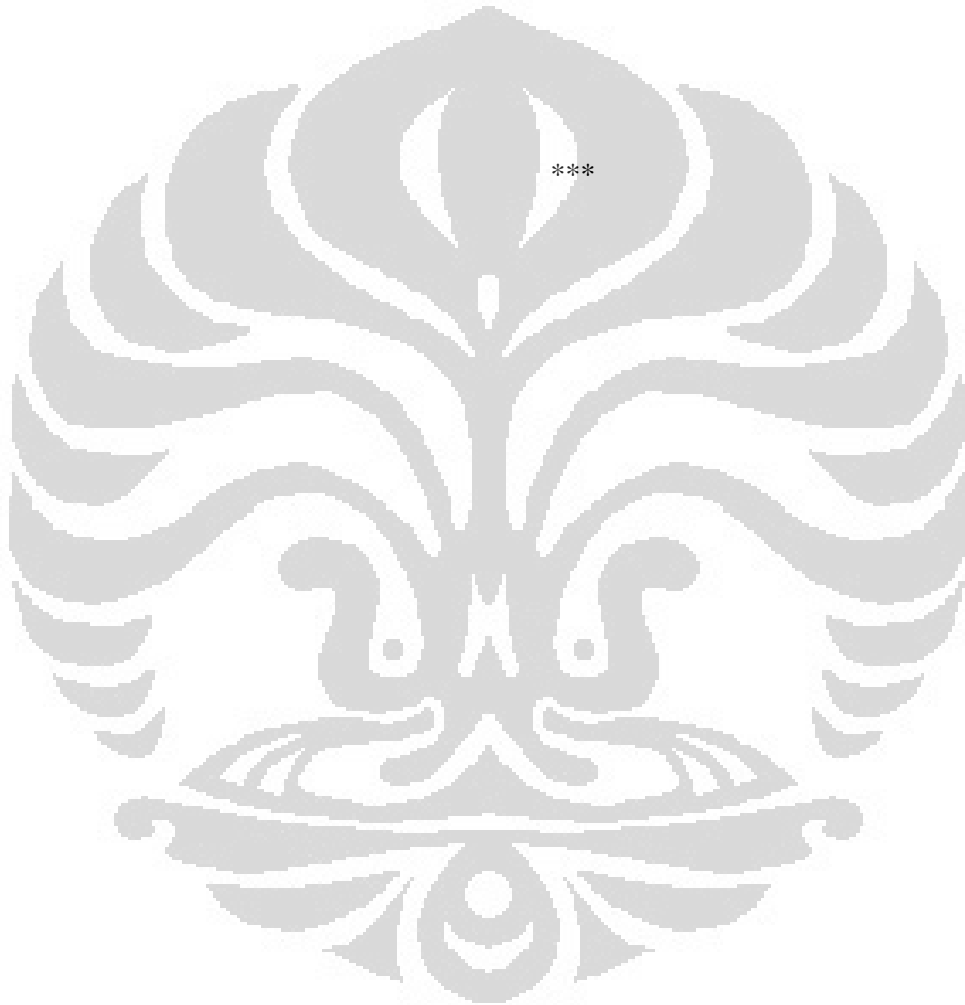
Tentang pentingnya aspek kepemimpinan dalam melancarkan pengelolaan CBHRM nampak dari ilustrasi pengelolaan kompensasi berdasarkan kompetensi seperti diuraikan Ibu Tina berikut.

“Contoh lagi betapa pimpinan tidak menguasai dan tidak konsisten dengan keputusannya. Sebenarnya dengan apa yang diputuskan pimpinan pertama jalanin terus dulu misalnya untuk yang big player dapat A diputusin ada tiga dan sekarang nggak tuh gak dibatesin.. jadi masing-masing berlomba-lomba untuk dapat A. Jadi misalnya gini nih saya punya 2 bawahan yang sama2 dapat A, saya harus mutusin mana yang terbaik . kan gitu kan seharusnya ya.. kan untuk kaderisasi juga nantinya.

Selain itu peran Pimpinan KPK juga dibutuhkan dalam membina hubungan dengan mitra-mitra KPK yang berhubungan erat dengan KPK dalam hal penyediaan tenaga trampil untuk posisi penting di KPK untuk bidang



Penyidikan dan Pencegahan. Hubungan yang baik dengan institusi Kepolisian dan Kejaksaan yang dibina oleh Pimpinan akan mempermudah tim SDM dalam menindaklanjuti proses rekrutmen kandidat yang berasal dari kedua instansi tersebut.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan pada Bab V, maka tesis berjudul: “Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)”, menghasilkan sejumlah kesimpulan dan saran sebagai berikut.

#### 6.1. Kesimpulan

##### 6.1.1. Deskripsi Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi di KPK

KPK telah melaksanakan pengelolaan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi namun belum menerapkannya secara utuh:

- a. Pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK, baru diterapkan pada pilar: perencanaan SDM, rekrutmen-seleksi, manajemen kinerja dan kompensasi KPK. Dalam perencanaan SDM, KPK telah membangun organisasi yang dapat menjawab sasaran dan strategi KPK melalui penyusunan kompetensi yang mencerminkan visi, misi dan nilai-nilai dasar KPK.
- b. Pilar pengelolaan SDM yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi terjadi pada pelatihan dan pengembangan, manajemen karir, dan *talent segmentation*.

##### 6.1.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaan SDM berbasis kompetensi di KPK dapat diuraikan sebagai berikut. Berkaitan dengan aspek *Komunikasi (Communication)* kompetensi dibangun bersama dengan melibatkan para atasan maupun pegawai sehingga konsep ini dapat diterima namun terdapat hambatan

dalam memastikan bahwa semua pihak berkaitan dengan pengukuran kompetensi memiliki kesepakatan yang sama.

Penyelarasan (*Alignment*): KPK belum berhasil melakukan penyelarasan atas berbagai sistem pengelolaan SDM yang berbasis kompetensi. Setiap subsistem dalam pengelolaan SDM belum saling memvalidasi satu sama lain. Kekosongan jabatan Kepala Biro SDM sejak Agustus 2010 membuat rencana pengembangan sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi mengalami hambatan.

Ketrampilan (*Skill*): Belum adanya suatu proses yang memastikan bahwa pegawai KPK, terutama para atasan memiliki pemahaman yang sama tentang kompetensi dan ketrampilan dalam memonitor dan mengevaluasi kompetensi. Tidak adanya proses pelatihan yang berkelanjutan menyebabkan ketrampilan tidak terasah.

Akuntabilitas (*Accountability*): Akuntabilitas atas proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi belum dilaksanakan secara menyeluruh. Akuntabilitas terdapat pada beberapa pilar pengelolaan SDM, yaitu perencanaan SDM; rekrutmen – seleksi; manajemen kinerja serta kompensasi. Pada ke-empat pilar tersebut secara jelas dijabarkan siapa yang berperan dalam merumuskan dan memfinalisasi kompetensi, memonitor dan mengevaluasi kompetensi. Namun pada pilar lainnya belum terlaksana. Ketiadaan Kepala Biro SDM yang berperan sebagai penggerak proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi mempengaruhi keberlangsungan proses ini.

Pengukuran (*Measurement*): Pengukuran kompetensi tertuang dalam subsistem Manajemen Kinerja yang menggunakan *Balanced Score Card (BSC)* dimana kompetensi merupakan salah satu komponen Penilaian Kinerja dengan bobot yang sama besarnya dengan pencapaian *KPI (Key Performance Indicator)*. Pengukuran kompetensi juga tercermin dalam pemberian kompensasi, dimana kompetensi menjadi salah satu faktor yang berkontribusi pada penetapan *job grading* suatu jabatan. Pengukuran akan lebih objektif jika dilakukan oleh para

atasan yang memiliki *skill* untuk mengevaluasi kompetensi. Hal mana yang belum ada proses pengembangannya di KPK.

Peran institusi di luar KPK: Kepolisian, Kejaksaan dan BPKP yang menjadi sumber bagi pengisian posisi inti pada bidang Penindakan dan Pencegahan sangatlah penting. Karyawan dari ketiga institusi tersebut adalah PNS yang dipekerjakan di KPK dengan masa bakti empat tahun yang bisa diperpanjang empat tahun lagi. Regulasi ini mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung. Pasokan kandidat yang berkualitas dari ketiga institusi tersebut akan mempercepat proses pengkaderan tenaga-tenaga ahli di bidang Penindakan dan Pencegahan. Pengembalian mereka ke institusi asal setelah masa bakti dan perpanjangannya berakhir membuat KPK kehilangan tenaga yang telah terdidik dan terlatih.

Selain itu tidak adanya cetak biru (*blueprint*) pengembangan SDM KPK terkait dengan sejumlah posisi kunci ini membuat arah pengembangan karir tidak jelas. Peran Pimpinan dalam memberikan dukungan serta ketegasan dalam mengatasi berbagai hambatan selama proses pembangunan SDM berbasis kompetensi membuat proses penerapan kompetensi dalam berbagai pilar SDM berjalan lambat.

## 6.2. Saran

Dalam perspektif KPK ke depan, sejumlah tantangan harus dihadapi KPK menyusul harapan dan tuntutan masyarakat terhadap keberhasilan KPK memberantas TPK semakin tinggi. Beberapa saran tersebut adalah berikut.

- 1) Perlunya dihasilkan Cetak Biru Pengembangan SDM di KPK yang mencerminkan kebutuhan organisasi, kepentingan pegawai, stakeholder, dan utamanya institusi terkait dengan KPK, yaitu Kepolisian, Kejaksaan, dan BPKP. Cetak biru sangat penting disarankan untuk segera dibuat, mengingat setiap lima tahun sekali Pimpinan KPK akan berganti sehingga diperlukan adanya *framework* pengembangan SDM berbasis kompetensi yang jelas, agar dalam perjalanan tidak terjadi pergantian pemimpin maka terjadi pula

pergantian sistem dan mekanisme. Melalui Cetak Biru itulah, akan diuraikan strategi, program, kegiatan pengelolaan serta pihak-pihak yang paling berperan dalam menjalankan sepuluh pilar Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi, agar dapat mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran KPK.

- 2) Perlunya perbaikan peraturan perundang-undangan yang diharapkan dapat mendorong kinerja KPK lebih baik ke depan, utamanya PP No. 63 Tahun 2005 tentang Sistem Manajemen SDM KPK, khususnya Pasal (5) ayat (3) yang membatasi masa penugasan PNS yang dipekerjakan pada KPK (dari Kepolisian, Kejaksaan, dan BPKP) Komisi paling lama 4 (empat) tahun dan hanya dapat diperpanjang 1 (satu) kali. Akibat peraturan ini, maka KPK harus melaksanakan pembangunan dan pengembangan SDM mulai dari awal lagi sebab pegawai yang sudah mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang memakan biaya yang mahal, tidak dapat mengembangkan keahliannya di KPK.
- 3) KPK perlu mengantisipasi jumlah karyawan yang terus bertambah dari tahun ke tahun (saat ini sudah berjumlah 700 orang lebih dibandingkan di tahun pertama yang masih 100 orang) terutama dalam hal rentang kendali (*span of control*) dari setiap atasan terhadap bawahan atau anggota tim-nya. Antisipasi tersebut dapat dituangkan dalam rencana kerja organisasi 5 tahun ke depan, yang kemudian diturunkan menjadi perencanaan SDM yang dibutuhkan. Kendala pengelolaan karir saat ini adalah keterbatasan posisi untuk bisa menampung peningkatan kompetensi mereka.
- 4) Peningkatan hubungan kelembagaan. Akibat pembatasan masa kerja pegawai KPK yang berasal dari instansi lain (lihat saran nomor 2) serta keterbatasan posisi yang dapat menampung peningkatan kompetensi mereka, menyebabkan manajemen karir di KPK mengalami sumbatan. Kondisi ini tidak mustahil dapat mengurangi motivasi kerja pegawai bertalenta yang telah mendapatkan pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja yang cukup baik, terlebih jika peningkatan kompetensi yang mereka dapatkan tidak memperoleh apresiasi yang memadai dari instansi asal. Oleh karena itu, perlu dipikirkan untuk

mensinergikan pengelolaan manajemen SDM di KPK dengan institusi asal (Kepolisian, Kejaksaan, dan BPKP) sehingga SDM yang potensial dapat dioptimalkan dalam agenda pemberantasan TPK di Indonesia. Langkah lainnya adalah perlu dipikirkan sistem dan mekanisme penyaluran penempatan karir dari pegawai KPK ke instansi lain, antara lain ke BUMN maupun lembaga swasta.

- 5) Pengelolaan *CBHRM* untuk membangun SDM yang kompeten di KPK, akan lebih memiliki makna strategis dalam konteks pemberantasan TPK di Indonesia, jika dikaitkan dengan praktik pengelolaan SDM di sejumlah instansi terkait, dengan metode membandingkan dengan instansi Kepolisian, Kejaksaan, BPKP, dan Pegawai Negeri Sipil lainnya. Oleh karena itu, perlu adanya penelitian lanjutan tentang upaya pembangunan sinergi yang terjadi dalam pengelolaan SDM di KPK dengan instansi-instansi terkait tersebut, karena ada kesinambungan karier yang dapat dibangun di KPK dengan instansi-instansi tersebut. Ini penting mengingat institusi-institusi publik tersebut lah yang mensuplai SDM ke KPK.
- 6) Penelitian tesis ini mengkaji secara makro *CBHRM* di KPK. Agar *CBHRM* di KPK dapat lebih efektif dan efisien pengelolaannya, sejumlah aspek yang dapat menjadi ide penelitian lanjutan adalah lebih dalam dan detail mengkaji masing-masing pilar pengelolaan SDM di KPK. Penelitian ini juga dapat menjadi rujukan awal bagi pengelolaan *CBHRM* di organisasi publik lainnya di Indonesia yang masih menjadi hal relatif baru di Indonesia saat ini, utamanya jika dibandingkan dengan organisasi bisnis yang telah lama mengimplementasikan pendekatan *CBHRM* ini.

\*\*\*

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Nik Rosnah Wan. (2008). Eradicating Corruption: The Malaysian experience, *JOAAG*, Vol. 3. No. 1.
- Alatas, Syed Hussein. (1981). *Sosiologi Korupsi*. LP3ES.
- Bargerstock, Andrew., 2000, The HRM effectiveness audit: A Tool for Managing Accountability in HRM, *Public Personnel Management*, 29. 4 (Winter 2000): 517-527.
- Ban, Carolyn dan Charles W. Goss, 2010, *The Changing Role of the Human Resource Office*. Dalam Stephen E. Conrey. Handbook of Human Resources Management in Government 3<sup>rd</sup> Edition. John Wiley & Sons.
- Becker, Brian E., Mark A. Huselid, and Dave Ulrich, 2001, *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press: Boston.
- Berger, Lance A. (2004). *Creating a Talent Management System for Organizational excellence: Connecting the Dots*. Dalam. Lance A. Berger and Dorothy R. Berger. 2004. *The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*. Mc Graw Hill:London.
- Bilgin, Kamil, 2007, Performance Management for Public Personnel: Multi-Analysis Approach Toward Personnel, *Public Personnel Management* 36. 2 (Summer 2007): 93-113.
- Bowman, Mark D; Carlson, Peter M; Colvin, Robert E; Green, Gary S., 2006, The Loss of Talent: Why Local and State Law Enforcement Officers Resign to Become FBI Agents and what Agencies Can Do About It, *Public Personnel Management* 35. 2 (Summer 2006): 121-136.
- Byham, William C., (2004), *Developing Dimension/Competency-Based Human Resource Systems*. A Monograph, [http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/competencybasedhrsystems\\_mg\\_ddi.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/competencybasedhrsystems_mg_ddi.pdf?ext=.pdf).
- Byham, William C. and Reed P. Moyer. 1996. *Using Competencies to Build Successful Organization*. Monograph/ Development Dimensions International: Pittsburg.PA.
- Caiden, Gerald E. (1969). *Administrative Reform*. Allen Lane The Penguin Press: London.
- Chau, Dao Minh. (1997). Administrative Reform in Vietnam: Need and Strategy, *Asian Journal of Public Administration*, Vol. 19.No. 2 (December 1997).

- Cook, Kevin and Paul Bernthal. 1998. *Job/role competencies practices survey report. HR Benchmark Group, 4 (1)*. Pittsburgh, PA: Development Dimension International.
- Conrey, Stephen E., 2010, *Handbook of Human Resources Management in Government 3<sup>rd</sup> Edition*. John Wiley & Sons.
- Creswell, John W. (1996). *Research Design. Qualitative and Quantitative Approach*, Sage Publication: London.
- Detik. (2012). *KPK Jamin Brotoseno Tak Usik Kasus Angelina Sondakh*. <http://news.detik.com/read/2012/02/03/163436/1833738/10/kpk-jamin-brotoseno-tak-usik-kasus-angelina-sondakh?nd992203605>.
- Dubois, David D. and William J. Rothwell, 2004, *Competency-Based Human Resource Management*, Davies Black, Boston 2004.
- Effendi, Sofian 2005, *Membangun Good Governance: Tugas Kita Bersama*, <http://sofian.staff.ugm.ac.id/artikel/membangun-good-governance.pdf>, Yogyakarta, 26 Desember 2005)
- Fakrulloh, Zudan Arif. (2005). Penegakan Hukum sebagai Peluang Menciptakan Keadilan, *Jurisprudence*. Vol. 2, No. 1, Maret 2005.
- Farazmand, Ali (Eds.). (2002). *Administrative Reform in Developing Nation*. Westport:Connecticut.
- Folkers, Dean R., 2008, *Succession Planning and Management in Nebraska State Government: Perceptions, Experiences, and Barriers*, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree, Doctor of Management in Organization Leadership, University of Phoenix August 2008.
- Fry, R. (2000). *Appreciative Inquiry: Towards a Revolution in Positive Change (Invited)* NZ Management
- Gephart, Robert. 1999. Paradigms and Research Methods, *Research Methods Forum*, Vol. 4 (Summer 1999). Academy of Management, Research Methods Division: University of Alberta, [http://www.aom.pace.edu/rmd/1999\\_RMD\\_Forum\\_Paradigms\\_and\\_Research\\_Methods.htm#TOP](http://www.aom.pace.edu/rmd/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm#TOP), 5 May 2003
- Graham, John., Bruce Amos, and Tim Plumptre, (2003), *Principles for Good Governance in the 21<sup>st</sup> Century*, Policy Brief No. 15, August 2003
- Guba, Egon G. (ed.). (1990). *The Paradigm Dialog*. Sage Publications: California.
- Hanna, R., S. Bishop, S. Nadel, G. Scheffler, and K.. Durlacher. (2011). *The effectiveness of anti-corruption policy: what has worked, what hasn't, and*



*what we don't know – a systematic review protocol. Technical report,* London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London.

- Horton, Sylvia. (2000). Competency Management in the British Civil Service, *The International Journal of Public Sector Management*.
- Independent Commission Against Corruption, 2011. *2011 Annual Report*. Hong Kong Special Administrative Region.
- Ingraham. Patricia W., and Barbara S. Romzek. (1994). *New Paradigm for Government. Issue for the Changing Public Service*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- Irawan, Prastya. (2000). *Logika dan Prosedur Penelitian*. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi, Lembaga Administrasi Negara: Jakarta,].
- Kamoche, Ken. (1997). Competence-creation in the African Public Sector. *The International Journal of Public Sector Management*. 1997.
- Kilpatrick, Dean G. (2011). *Definitions of Public Policy and the Law*. <http://www.musc.edu/vawprevention/policy/definition.shtml>.
- Kompas. (2011). *Korupsi yang Memiskinkan*. Benang merah seminar nasional yang diselenggarakan Harian Kompas di Jakarta, 21 Februari 2011.
- Kompas. (2011). *Perilaku Harus Diubah. Bank Dunia Temukan Korupsi Dilakukan Pejabat Pusat dan Daerah*. Seminar Korupsi dan Kemiskinan, 23 Februari 2011.
- Kompas, (2011). *Pembebasan Bersyarat Ditolak. Pengetatan Hukuman Bagi Koruptor Jangan Sementara*, Selasa, 1 November 2011.
- Kompas, (2011) *Kaji Putusan Bebas Tipikor. Samarinda Kembali Bebaskan Terdakwa Korupsi*, Kamis, 3 November 2011.
- Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2005, *Laporan Tahunan 2004*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta.
- Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2006, *Laporan Tahunan 2005*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta.
- Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2006, *Laporan Tahunan 2006*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta.
- Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2007, *Pemberdayaan Penegakan Hukum. Laporan Tahunan 2007*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta.
- Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2008, *Optimalisasi Pelayanan Publik. Laporan Tahunan 2008*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta.

- Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2009, *Perjuangan Melawan Korupsi Tidak Pernah Berhenti. Laporan Tahunan 2009*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta.
- Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia, 2010, *Laporan Tahunan 2010 KPK*, Komisi Pemberantasan Korupsi Indonesia Republik Indonesia: Jakarta.
- KPK, (2011). *Rencana Strategis 2008-2011 KPK*. [http://www.kpk.go.id/modules/edito/doc/Strategic plan 2008 to 2011 id.pdf](http://www.kpk.go.id/modules/edito/doc/Strategic_plan_2008_to_2011_id.pdf), 10 Oktober 2011.
- Lavigna, Robert J., Steven W. Hays. (2004). Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices, *Public Personnel Management* 33. 3 (Fall 2004).
- Leemans, Ann F. (1976). *The Management of Change in Government*. Martinus Nijhoff: The Hague.
- Lincoln, Y. and E. Guba. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Man-wai, Tony Kwok, 2009, *National Anti-Corruption Strategy: The Role of Government Ministries*, Adjunct Professor & Honorary Course Director, Postgraduate Certificate in Corruption Studies, Hong Kong University SPACE and Former Deputy Commissioner and Head of Operations, Independent Commission Against Corruption (ICAC), Hong Kong, Resource Material Series No. 79, The 11th International Training Course on the Criminal Justice Response to Corruption Visiting Experts' Papers
- McCuske, Rob. (2006). *Review of anti-corruption strategies, Technical and Background*. Paper No. 23 Published by the Australian Institute of Criminology: Canberra.
- Merdeka Online. (2012). *KPK akui penyidik protes Abraham Samad*. <http://www.merdeka.com/peristiwa/kpk-akui-penyidik-protes-abraham-samad.html>. Rabu, 14 Maret 2012 23:44:10.
- Miles, Matthew B. dan Michael A. Huberman. (1992). *Analisis Data Kualiatatif: Buku Sumber Tentang Metoda-metoda Baru*. Terjemahan Tjetjep R. Rohidi. Jakarta: UI Press.
- Mustopadidjaja, A.R., (2002), *Manajemen Proses Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- O'Leonard, Karen. (2008). *Talent Management Factbook Global Trends, Facts and Strategies in Corporate Talent Management*. Bersin & Associates Industry Study V1.0.
- Phillips, Jack J., 2007, *Accountability in Human Resource Management*, Butterworth-Heinemann: Houston.

- Pynes, Joan, (2004). The Implementation of Workforce and Succession Planning in the Public Sector Public, *Personnel Management*, 33. 4 (Winter 2004).
- Quah, Jon S.T. (2007). *Anti-Corruption Agencies in Four Asian Countries: A Comparative Analysis*, *International Public Management Review*, Electronic Journal at <http://www.ipmr.net>, Volume 8 Issue 2.
- Rothwell, Williams, (2004). *Mapping Your Future: Putting New Competencies to Work For You*. Wellins, Rich.T + D 58. 5 (May 2004): 94-100.
- Rusaw, Carol. (2009). Professionalism under the "Performance-Based Pay" Reform: A Critical Assessment and Alternative Development Model. *Public Personnel Management*. 38. 4 (Winter 2009).
- Slack, Brian. (2012). *The Policy Process*, <http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch9en/conc9en/ch9c2en.html>, Diunduh pada 18 Maret 2012.
- Sliter, John., Carl-Denis Bouchard; and Guy Bellemare. (2005). The Canadian Response to the Sarbanes-Oxley Act: Managing Police Resources: A Competency-Based Approach to Staffing. *Journal of Financial Crime*. 12. 4, (Aug 2005).
- Snell, Alice. (2009). *Hujatan dan Dukungan Kajian HR*. <http://www.taleo.com/talent-management-blog.p08/19/09,03/17/09>.
- So-ying, Tam. (2010). *Professionalism – a Tool for Quality Work in Disciplinary Forces*. Postgraduate Thesis: Professionalism: a Tool for Quality Work in Disciplinary Forces. University of Hong Kong: Hong Kong.
- Suara Merdeka. (2011). *Tajuk Rencana. Tekanan Bertubi-tubi terhadap KPK*. <http://suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2011/10/05/161554/Tekan-Bertubi-tubi-terhadap-KPK>, 05 Oktober 2011.
- Sugiri, Dani, 2009, *Reformasi Birokrasi: Sebuah Catatan Penerapan New Public Management di Indonesia*, <http://bagkeu-bppk.net/content/reformasi-birokrasi-sebuah-catatan-penerapan-new-public-management-di-indonesia>, Submitted by admin on 07/04/2009
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R &D*. Penerbit Alfabeta: Jakarta.
- Teo, Stephen T T; Crawford, John., 2005, Indicators of Strategic HRM Effectiveness: A Case Study of an Australian Public Sector Agency During Commercialization, *Public Personnel Management*, 34. 1 (Spring 2005): 1-16.
- Turner, Mark. and David Hume. (1997). *Governance, Administration, and Development. Making the State Work*. London:MacMillan Press Ltd.

- Ulrich, Dave. (1997). *Human Resource Champions. How can HR create value and deliver results.*, Harvard Business School Press: Boston-Massachusetts.
- United Nations Development Programme. (2008). *Tackling Corruption, Transforming Lives. Team for the Preparation of the Asia-Pacific Human Development Report*. Published for the United Nations Development Programme Regional Centre in Colombo.
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2011, *What is Good Governance?*, <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>, UNESCAP, 24 November 2011.
- Vazirani, Nitin. (2010). Competencies and Competency Model-A Brief Overview of Its Development and Application. *Journal of Management*. 7. 1, Apr-Aug 2010.
- Vermeeren, Brenda; Ben Kuipers, and Bram Steijn, 2009, *Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A Study of HRM, Employee Attitude and Behavior and Public Service Quality of Dutch Municipalities*, Paper to be Presented at the EGPA Conference, September 2-5 2009, Saint Julian's, Malta.
- Webtechanalytics.com. 2012. *What Is Human Resource Management?*, <http://myhrm.wikispaces.com/>. Diunduh pada 15 April 2012.
- Welins, Richard S, Audrey B. Smith, and Scott Erker. (2010). *Nine Best Practices for Effective Talent Management*, Development Dimensions International, Inc.
- Willis, Jerry W. 2007. *Foundations of Qualitative Research: Interpretive and Critical Approaches*, Sage Publication: Boston
- Tribunnews.com, *120 Dihukum Pengadilan Tipikor Jakarta, 40 Bebas di Daerah*, <http://www.tribunnews.com/2011/11/10/120-dihukum-pengadilan-tipikor-jakarta-40-bebas-di-daerah>
- [http://www.icac.org.hk/filemanager/tc/Content\\_1238/2011.pdf](http://www.icac.org.hk/filemanager/tc/Content_1238/2011.pdf)

\*\*\*