

## **PENERAPAN SISTEM MERIT DALAM REKRUTMEN TERBUKA PROMOSI JABATAN PIMPINAN TINGGI ASN (SUATU PEMIKIRAN KRITIS ANALISIS)**

### ***MERIT SYSTEM IMPLEMENTATION IN THE OPEN RECRUITMENT OF ASN SENIOR EXECUTIVE SERVICES JOB PROMOTION (CRITICAL ANALYSIS THINKING)***

(Diterima 19 November 2016, Direvisi 4 Oktober 2017, Disetujui 25 November 2017)

**Dida Daniarsyah**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjajaran Bandung  
Jln Bukit Dago Utara No. 25 Bandung 40135 Telepon/Fax (022) 2510276  
e-mail: Dida15001@mail.unpad.ac.id**

#### **Abstrak**

*Artikel ini membahas penerapan sistem merit yang terjadi pada proses rekrutmen terbuka promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Aparatur Sipil Negara yang dianalisis dalam aspek kompetensi manajerial yang terbaharukan. Kompetensi manajerial merupakan salah satu aspek yang menjadi fokus utama dalam konsep sistem merit. Selama ini penyusunan kompetensi jabatan manajerial merujuk pada Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2013. Dari hasil penelusuran kepustakaan ditemukan kompetensi manajerial yang dapat melengkapi kumpulan kompetensi manajerial yang tersedia dalam peraturan tersebut dan selama ini diadopsi dalam praktek seleksi terbuka. Adapun kompetensi manajerial terbaharukan tersebut terkelompok dalam 9 (Sembilan) cluster, antara lain, Traditional Functions, Task Orientation, Person Orientation, Open Mindedness, Emotional Control, Communication, Developing Self and Others, Occupational Acumen and Expertise, and Person-Organization Fit.*

**Kata Kunci:** sistem merit, kompetensi manajerial, seleksi terbuka

#### **Abstract**

*This article discusses the application of merit system that occurs in open recruitment process promotion of ASN Senior Executive Services, which were analyzed in the aspect of a renewable managerial competencies. Managerial competencies is one of the aspects that become the main focus in the concept of merit system. So far, the arrangement of managerial competence refers to the Regulation of the Head of BKN Number 7 of 2013. Literature review results found managerial competence that can complement the set of managerial competencies available in the regulation and has been adopted in the practice of open selection. The renewable managerial competencies are clustered in 9 (Nine) clusters, among others, Traditional Functions, Task Orientation, Person Orientation, Open Mindedness, Emotional Control, Communication, Self and Others Developing, Occupational Acumen and Expertise, and Person-Organization Fit.*

**Keywords:** New Public Management, a system of Merit and Promotion Office of the ASN

## **PENDAHULUAN**

Setelah gerakan reformasi 1998, terjadi perubahan besar dalam kultur tata kelola politik dan pemerintahan. Reformasi birokrasi pada hakikatnya adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel,

serta memegang teguh nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur Negara ([www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id)).

Pengesahan Rancangan Undang-Undang (RUU) Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi Undang-Undang oleh DPR Republik Indonesia dan pemberlakuannya pada tanggal 15 Januari 2014, menjadi titik tolak reformasi birokrasi di Indonesia yang sesungguhnya. Perubahan manajemen birokrasi diharapkan akan lebih ‘revolusioner’ dengan disahkannya Undang-Undang ASN

ini, karena dalam Undang-Undang ini mengedepankan independensi, kinerja dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara. Birokrasi bekerja sesuai tuntunan Undang-Undang dan kepentingan Negara. Undang-Undang ini mengatur tentang manajemen ASN mulai dari pengadaan, pembinaan baik pengembangan karir maupun integritas, kesejahteraan hingga pemutusan/pensiun. Undang-undang ini merupakan perubahan filosofis dari pengelolaan pegawai dari administrasi pegawai menjadi manajemen ASN. Dalam mensikapi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, para ASN harus mempersiapkan diri dengan mulai mentransformasi dari *comfort zone* ke *competitive zone*.

Semangat dari Undang-Undang ini adalah sistem merit dengan harapan akan terjadi perubahan reformasi birokrasi baik dalam hal pola pikir maupun budaya, sehingga mampu meningkatkan kinerja ASN menjadi kompeten dan professional. Banyak harapan untuk perbaikan-perbaikan yang dapat diakibatkan oleh penetapan Undang-Undang tersebut, termasuk tersedianya sumber daya manusia yang kompetitif untuk mengantisipasi tuntutan dinamika lingkungan. Undang-Undang ASN diharapkan membawa perubahan yang besar dalam birokrasi kita, mulai dari sistem perencanaan, pengadaan, pengembangan karier, penggajian, serta sistem dan batas usia pensiun. Perubahan itu didasarkan pada sistem merit, yang mengedepankan prinsip profesionalisme, kompetensi, kualifikasi, kinerja, transparansi, obyektivitas, serta bebas dari intervensi politik dan korupsi, kolusi dan nepotisme.

Salah satu fungsi manajemen ASN yang harus diselenggarakan dengan menerapkan system merit yakni pelaksanaan seleksi terbuka bagi jabatan-jabatan pada tingkat manajerial. Dalam pelaksanaannya seleksi terbuka ini terdapat fakta yang pada awalnya melahirkan fenomena jual beli jabatan, sudah menjadi rahasia umum bahwa dalam proses seleksi terbuka yang terjadi di Pemerintahan Provinsi DKI Jakarta, terselubung adu tawar harga sebuah jabatan Selanjutnya,

Effendi mengemukakan fakta pelanggaran pelaksanaan seleksi terbuka yang terjadi di BPKP. Sehingga mengakibatkan proses seleksi terbuka diulang (Effendi,2015)

Fakta lainnya dari proses perjalanan penerapan sistem merit dalam seleksi terbuka disampaikan dari pengalaman Sarwono Kusumaatmadja (2017) dalam berbagai kedudukan sebagai Panitia Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi menjelaskan bahwa perlu memperkuat kriteria administratif, terdapat ketidaksesuaian *fase assessment*, penulisan makalah dan wawancara, hal ini diindikasikan dengan seseorang yang berhasil dalam penulisan makalah setelah diassessment hasilnya tidak mendukung. Jadi terdapat fakta bahwa seseorang kandidat yang diunggulkan, dianggap terbaik setelah di *assessment* hasilnya tidak mendukung. Hal lain yang ditemukan Kusumaatmadja (2017) yakni pentingnya *Managing diversity* yang merupakan contoh kompeten manajerial terbaharukan.

Namun demikian menginjak tahun kedua pelaksanaan seleksi terbuka hal terkait administratif dan pelaksanaan assessment sudah semakin berkualitas (Waluyo, 2016) hal ini diindikasikan dengan tingkat kepatuhan pelaksanaan proses seleksi terbuka terhadap ketentuan yang mengaturnya dan menjunjung tinggi sistem merit. Undang-undang ASN menjelaskan sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Dalam artikel ini akan menganalisis dari aspek penggunaan kompetensi yang menjadi salah satu aspek yang ditekankan pada penerapan sistem merit dalam seleksi terbuka. Sejak diberlakukannya kebijakan seleksi terbuka ini Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah melaksanakan seleksi terbuka dengan persyaratan kompetensi mengacu pada Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan

Manajerial. Dalam Perka BKN tersebut menjelaskan kumpulan/cluster kompetensi yang dijadikan pedoman penyusunan standar kompetensi manajerial Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kamus kompetensi manajerial tersebut terdiri dari 33 definisi kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial tersebut antara lain kemampuan berpikir, inovasi, berpikir analitis, berpikir konseptual, mengelola diri, integritas, keuletan, pengendalian diri, komitmen organisasi, inisiatif, semangat berprestasi, kerjasama, mengembangkan orang lain, kepemimpinan, membimbing, mengelola tugas, kesadaran akan keselamatan kerja, membangun hubungan kerja, negosiasi, kewirausahaan, pencarian informasi, perhatian terhadap keteraturan, komunikasi lisan, komunikasi tertulis, pengambilan keputusan, pengorganisasian, perencanaan, manajemen perubahan, berorientasi pada kualitas, manajemen konflik, tanggap terhadap pengaruh budaya, empati, interaksi sosial.

Dari kompetensi manajerial yang tersedia tersebut dianggap akomodatif terhadap perubahan situasi masa kini. Akan tetapi seiring dengan penemuan konsep kompetensi terbaharukan maka penting kiranya menambahkan atau melengkapi kompetensi manajerial lainnya dalam persyaratan kompetensi seleksi terbuka.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemikiran latar belakang permasalahan tersebut di atas dan dari sekian banyak fakta tersebut, dalam artikel ini difokuskan pada pernyataan masalah bahwa penerapan sistem merit *open recruitment* promosi jabatan ASN belum akomodatif terhadap kompetensi manajerial terbaharukan.

### **Metodelogi Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penulisan artikel ini adalah studi kepustakaan (*Library Research*). Studi ini dilakukan penulis dengan membaca dan mengumpulkan data dan informasi dari buku-buku penunjang khususnya yang berhubungan dengan teori

merit system, jurnal, makalah, tesis, disertai dan penelusuran internet untuk mendapatkan data-data yang relevan dengan permasalahan penulisan artikel.

### **Tujuan Penulisan**

Tujuan penulisan untuk menganalisis penerapan sistem merit dalam proses seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi Aparatur Sipil Negara (ASN) kaitannya dengan persyaratan kompetensi manajerial yang terbaharukan.

## **PEMBAHASAN**

### **Paradigma terhadap Sumber Daya Manusia**

Pegawai negeri merupakan aset bagi organisasi publik/negara dan merupakan organisasi non profit bercirikan pada jenis pelayanan yang mengandalkan profesionalisme dan kompetensi melalui *merit system*. (Gomez, 2003). Berbeda dengan organisasi profit yang berorientasi menjalankan tujuan organisasinya menggunakan teknologi dan reduksi staf untuk *shrinking dollars* (mengais dollars). Dari pernyataan Gomez tersebut dapat dijelaskan bahwa terdapat perbedaan paradigma terhadap sumber daya manusia. Adapun pergesaran paradigma terhadap sumber daya manusia dikemukakan oleh Prof. Dr. Tjuju Kurniasih dan Dr. Suwatno, M.Si (Suwatno, 2009) sebagai berikut:

1. Generasi I (antara tahun 1800 sd 1900). Peran manusia dalam organisasi cenderung menampilkan diri sebagai *the owner-manager* dan *man-machine*. Disatu pihak manusia sebagai pemilik merangkap manager dilain pihak menunjukkan manusia sebagai mesin penggerak organisasi, perlakuan pemilik-manager terhadap tenaga kerja sebagai mesin produksi/faktor produksi;
- b. Generasi II (antara tahun 1940 sd 1950). Eksistensi manusia sebagai *neuropshysiological-machine* (mesin yang berperasaan) manusia walau dianggap masih sebagai faktor produksi

akan tetapi mulai diperhatikan bahwa manusia makhluk yang berperasaan dan memiliki keterbatasan fisik.

- c. Generasi III (antara 1960 sd 1970). Peran manusia sudah bergeser kearah pengakuan sebagai *Human Resources Management*. Kehadiran manusia sebagai faktor produksi yang diperlakukan secara manusiawi dikembangkan potensinya, dihargai harapannya, diakui keberadaannya dalam keberhasilan organisasi/perusahaan.
- d. Generasi IV (antara 1980 sd 1990). Peran SDM sebagai *Strategic Human Resources Management* menduduki posisi strategik dalam organisasi karena produktifitas sumberdaya lainnya akan banyak ditentukan oleh tingkat kemampuan manusia untuk mengoperasikan dan mengendalikannya.
- e. Generasi V (akhir abad 20). Posisi peran SDM menjadi *brainware management* keberhasilan atau kegagalan organisasi akan sangat ditentukan oleh mutu kinerja SDM. SDM diperlukan sebagai *brain power* yang akan menciptakan berbagai kerja inovatif dan membawa perubahan bagi kemajuan organisasi.
- f. Generasi VI (awal abad 21). Peran dan posisi SDM dalam *knowledge management* yang harus peka pada informasi dan isu global yang bersifat virtual dan menumbuhkan persaingan global yang seolah tanpa batas (*borderless*). Pada generasi ini kendali organisasi ada di tangan SDM yang menguasai perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta memiliki bakat manajerial (*knowledge worker*) bukan lagi pada ketersediaan tenaga kerja fisik/kasar (*blue collar*) dalam jumlah yang banyak.

Dari penelusuran paradigma tersebut, semakin jelas bahwa SDM ditinjau dari persepektif Politik, Ekonomi, Hukum, Sosio kultural, Administratif, Teknologi merupakan aset yang sangat penting (Siagian, 1994). Senada dengan Dr. Faustino Cardoso Gomez (2003) SDM sangat penting dan menentukan karena SDM satu satunya

unsur dalam organisasi yang memiliki akal, perasaan, keterampilan, pengetahuan, dorongan daya dan karya, memiliki ratio, rasa dan karsa. Semua potensi tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

SDM merupakan inti dalam kajian manajemen sumber daya manusia, yang sampai saat ini kecenderungan MSDM dijelaskan oleh L. James Harves (Harves, 1986) antara lain *move to merit and accountability*. memahami apa yang dikemukakan L. James tersebut terutama pada kecenderungan penggunaan merit dan akuntabilitas dalam manajemen sumber daya manusia sampai saat ini telah terbukti semua organisasi publik memprioritaskan kebijakan sistem merit. Tak terkecuali organisasi pemerintah.

### **Merit System**

*Merit system* adalah suatu sistem kepegawaian yang dalam mengangkat pegawai didasarkan atas kecakapan (Moekijat,1991). Di sisi lain, McCourt (2007) menegaskan bahwa *merit system* “*the appointment of the best person for any given job*”. Artinya penunjukkan orang terbaik untuk pekerjaan tertentu. Pengertian luas merit system dalam pemerintahan modern menurut Stahl (1971) adalah *a personal system in the service and in which the condition and reward performance contribute to the competency and continuity of the service*”. Maksudnya merit system adalah sistem kepegawaian dimana terdapat perbandingan kecakapan atau prestasi yang berpengaruh terhadap masing-masing seleksi dan kemajuan individu-individu dalam pelayanan dan dimana kondisi dan penghargaan kinerja berkontribusi pada kompetensi dan keberlanjutan pekerjaan.

Terdapat pandangan lain, McNamee dan Miller (2009) menyatakan bahwa merit diartikan sebagai penghargaan merupakan ciri khas individu, meritokrasi adalah karakteristik masyarakat secara keseluruhan dimana individu dianugerahi proporsi langsung dari hasil operasi dan kemampuan individu. Michael Young

mempopulerkan konsep meritokrasi dalam bukunya “*The Rise of the Meritocracy*”. Dalam arti luas, ini didefinisikan sebagai tatanan sosial yang dibangun di sekitar gagasan tentang manfaat terutama subjek, yang diakui mampu mengantisipasi sifat sosial yang ideal (Daniels, 1978). Merit didefinisikan sebagai karakteristik individu, meritokrasi adalah karakteristik masyarakat secara keseluruhan (McNamee dan Miller, 2009). Dengan demikian, meritokrasi adalah sistem sosial di mana proporsi keseluruhan seseorang diberikan secara langsung dari hasil operasi dan kemampuan. Dengan demikian, meritokrasi bisa dijalankan jika ada mekanisme yang disebut sistem merit.

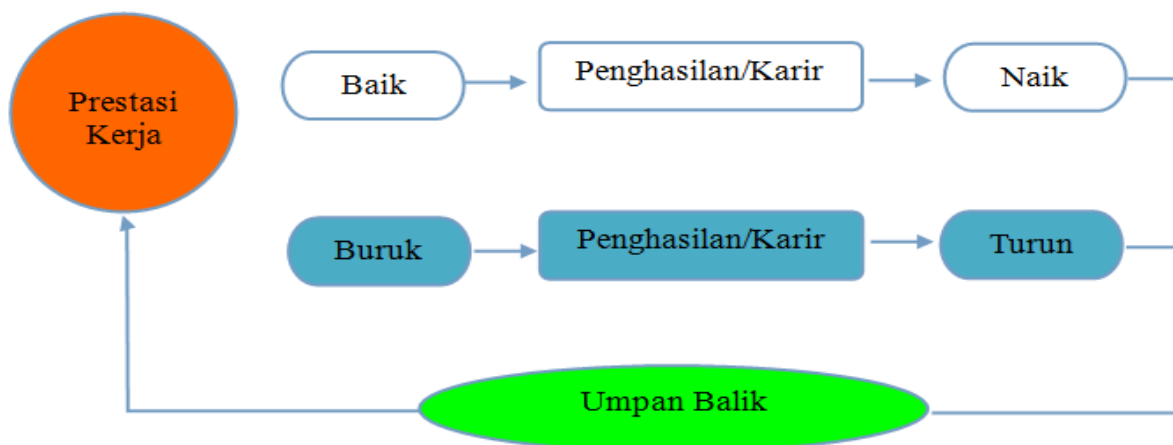
McCrudden (1998), mengutip Fallon, kemudian mengidentifikasi lima konsep merit yang berbeda. Dalam model ini, merit sering dipahami sebagai sinonim dari non-diskriminasi, kronisme, atau favoritisme politik. Model kedua adalah merit sebagai ‘akal sehat’ umum. Model ini mensyaratkan bahwa kualitas yang dicari untuk mencapai tujuan harus dipandang sebagai hal yang umum berharga di masyarakat. Konsep ketiga tentang merit yang dikaitkan dengan jasa dengan keterkaitan pekerjaan yang ketat. Model ini membutuhkan tingkat persesuaian yang lebih erat antara alat (mean) yang digunakan dan tujuan (ends) yang ingin dicapai. Model keempat pantas sebagai kapasitas untuk menghasilkan

hasil pekerjaan tertentu. Model keempat cenderung memilih pandangan yang lebih luas berkaitan dengan elemen yang ada dalam pekerjaan (pekerjaan itu terdiri dari apa saja). Model ini lebih tertarik pada pandangan yang menggabungkan berbagai gagasan tentang sifat kerja yang dapat membantu pelaksanaan pekerjaan daripada sejauh yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan ini. Model kelima dari merit adalah layak sebagai kapasitas untuk menghasilkan hal-hal yang bermanfaat bagi organisasi. Dalam model ini, merit tidak membatasi apa yang dimaksud dengan kecakapan seseorang yang dipilih untuk melakukannya.

Definisi sistem merit yang lain dikemukakan oleh Jiwo Wungu dan Hartarto Brotoharsojo (Brotoharsojo, 2003), yaitu pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada prestasi (*merit*), yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya “baik atau buruk”, hal mana berpengaruh langsung pada naik atau turunnya penghasilan dan/atau karir jabatan pegawai.

Menurut kamus bahasa Inggris merit adalah *a good quality which is deserve to be praised* (hal-hal baik yang patut dihargai) dalam keseharian dikenal dengan istilah Prestasi.

Konsep sistem merit menurut Brotoharsojo, lebih mudah dipahami dalam tampilan bagan sebagaimana Gambar 1



Gambar 1. Konsep Merit Sistem

Sumber: Brotoharsojo, 2003

Menilik sajian bagan konsep pada gambar di atas menunjukkan bahwa, faktor prestasi kerja merupakan pusatnya sistem ini atau fokus kebijakan ini, dalam rangka perbaikan atau peningkatan prestasi kerja. Bila prestasi kerja baik maka kepada pegawai tersebut mendapatkan *reward* berupa kenaikan jabatan atau penghasilan. Sedangkan apabila pegawai prestasinya buruk maka akan dikenai *punishment* atau sanksi.

Elemen lebih lanjut dari sistem merit meliputi aktivitas penarikan, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan. Sementara indikator sistem merit terkait dengan rekrutmen seleksi adalah: 1) perencanaan yang baik dan handal melalui teknik perekrutan kreatif dan agresif; 2) semua yang berpartisipasi dalam program ini harus bertanggung jawab dan didefinisikan dengan baik; 3) perekrutan melibatkan individu yang mampu dan sumber yang tepat dalam upaya untuk mendapatkan pekerja dari semua segmen masyarakat; 4) semua pelamar diperlakukan secara adil tanpa memandang latar belakang politik, ras, agama warna, asal etnis, jenis kelamin, status perkawinan, usia, atau cacat, serta mendapatkan imbalan yang sesuai untuk privasi mereka dan hak-hak konstitusional; 5) seleksi didasarkan pada kemampuan, pengetahuan, dan keahlian melalui kompetisi yang adil dan terbuka bagi semua untuk memiliki kesempatan yang sama; 6) metode seleksi dapat digunakan untuk memastikan bahwa hanya kandidat yang mampu mendapatkan pekerjaan serta penempatan mereka pada posisi yang paling tepat; 7) karyawan diterima harus dilindungi dari pilih kasih atau penipuan pada tujuan politik (Sulardi, 2005)

Selanjutnya, Gatewood dan Field (2001) menemukan untuk menerapkan perekrutan dan seleksi yang baik, prosesnya perlu direncanakan dan dilaksanakan dengan hati-hati. Sebenarnya, hal itu harus dilakukan oleh bagian khusus dalam organisasi yang memiliki kemampuan untuk memprediksi dan menilai secara akurat kemampuan masing-masing bakat pemohon. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh

Prasodjo bahwa dalam hal rekrutmen dan seleksi, lembaga pelaksana harus dipisahkan dari lembaga pembuat kebijakan dan harus independen untuk menghindari konflik kepentingan. Dalam struktur implementasi, hubungan dalam rantai harus minimum; Ada pencegahan dan intervensi di luar, dan ada kontrol atas pelaksanaannya (Prasodjo, 2006).

### **Kompetensi Manajerial terbaharukan**

Kompetensi dapat juga diartikan sebagai keahlian, pengetahuan dan kemampuan serta karakteristik lain yang diperlukan seseorang untuk bekerja secara efektif (Jackson & Schuler, 2003).

Di dalam menjelaskan makna kompetensi tidak akan lepas dari pemikiran beberapa ahli seperti Richard Boyatzis, yang telah mempopulerkan kompetensi dengan bukunya *The Competent Manager; A Model for Effective Performance* awal tahun 1980 an. McClelland yang cukup kontroversial dengan tulisannya yang berjudul *Testing for Competence Rather than Intelligence* 1973. Kemudian Spencer dan Spencer yang telah mengodifikasi kompetensi dalam bukunya *Competenc at Work, Model for Superior Performance*, 1993.

Kompetensi dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu: pertama, kelompok kompetensi perilaku (*behavior competency*), yaitu kompetensi yang tidak dapat dilihat secara nyata karena cenderung tersembunyi dalam diri seseorang namun memiliki dampak besar terhadap kesuksesan di masa depan.

Kedua, kelompok kompetensi teknis (*technical competency*), yaitu kompetensi yang relatif lebih mudah ditunjukkan atau terlihat secara nyata yaitu pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*). Matriks kompetensi dan level manajemen tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut ini.



Gambar 2.1 Matriks Kompetensi dan Level Manajemen

Sumber: Adang, Kusman Strategic competency-based HRM, 2013

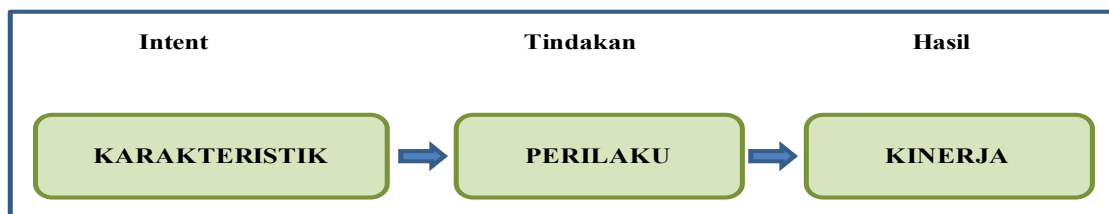
Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan bahwa “*Competence is underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion reference effective and/or superior performance in a job or situation*”. Di sini dinyatakan bahwa kompetensi ini merupakan karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja yang efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan ataupun situasi tertentu.

Definisi yang memiliki makna yang hampir sama dikemukakan Mc Clelland (Alain Mitrani, 1994) mendefinisikan kompetensi sebagai “*A competency is defined as underlying characteristic of an individual is causally related to effective or superior performance in a job differentiating competencies distinguish superior from average performing*”. Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki

seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Pandangan yang menguatkan konsep di atas dikemukakan oleh Richard E. Boyatzis (1982) yang mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif di dalam pekerjaan.

Kemudian Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan kompetensi dibentuk oleh lima hal, yaitu motif, watak, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Kelima bentuk tersebut mempengaruhi perilaku dan pada akhirnya akan mempengaruhi *performance* atau kinerja. Hubungan kausalitas antara kompetensi, perilaku, dan kinerja digambarkan dalam bentuk model sebagaimana Gambar 2.2 di bawah ini:



Gambar 2.2 Model Kausalitas Kompetensi dan Kinerja

Sumber: Spencer and Spencer (1993)

Dimensi kompetensi manajerial lebih jelas dikemukakan Spencer dan Spencer (1993) meliputi mengembangkan orang lain, kemampuan mengarahkan dan memberikan perintah, kerjasama kelompok dan memimpin kelompok. Sedangkan

kemampuan kognisi meliputi berpikir analitis, berpikir konseptual, keahlian teknis/professional/manajerial.

Kompetensi-kompetensi tersebut pada umumnya merupakan kompetensi jabatan manajerial yang diperlukan hampir

dalam semua posisi manajerial. Selanjutnya Spencer dan Spencer (1993) membagi Kompetensi manajerial diturunkan ke dalam jenjang kepemimpinan berikut: pimpinan puncak, pimpinan menengah, dan pimpinan pengendali operasi teknis (*supervisor*).

Kompetensi pada pimpinan puncak adalah *result (achievement) orientation, relationship building, initiative, influence, strategic thinking, building organizational commitment, entrepreneurial orientation, empowering others, developing others, dan flexibility*.

Adapun kompetensi pada tingkat pimpinan menengah lebih berfokus pada *influence, result (achievement) orientation, team work, analytical thinking, initiative, empowering others, developing others, conceptual thinking, relationship building, service orientation, interpersonal awareness, cross cultural sensitivity, dan technical expertise*. Sedangkan pada tingkatan supervisor kompetensi kepemimpinannya lebih berfokus pada *technical expertise, developing others, empowering others, interpersonal understanding, service orientation, building organizational commitment, concern for order, influence, flexibility, relationship building, result (achievement) orientation, team work, dan cross cultural sensitivity*.

Kompetensi menentukan aspek-aspek proses kinerja pekerjaan dikemukakan Michael Armstrong (1994) yang mengemukakan bahwa kompetensi adalah apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda beda.

Pandangan terkait kompetensi yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan dikemukakan oleh Brian E Becher, Mark & Ulrich (2001) bahwa kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan.

Robert P. Tett, Hal A. Guterman, Angela Bleier, and Patrick J. Murphy (2000) mengelompokkan kompetensi manajerial ke dalam 9 (Sembilan) cluster. Kompetensi

manjerial tersebut antara lain *Traditional Functions* (e.g., Decision Making, Directing), *Task Orientation* (e.g., Initiative, Urgency), *Person Orientation* (e.g., Worker Concern, Sociability), *Open Mindedness* (e.g., Tolerance, Creative Thinking), *Emotional Control* (e.g., Resilience), *Communication* (e.g., Listening Skills, Oral Communication), *Developing Self and Others* (e.g., Developmental Goal Setting, Self-Development), *Occupational Acumen and Expertise* (e.g., Job Knowledge, Quality Concern), and *Person-Organization Fit* (e.g., Organizational Awareness, Loyalty).

Kompetensi manajerial tersebut merupakan pembaharuan dari kompetensi yang dikembangkan oleh Spencer & Spencer (1993) yang mendominasi rujukan yang termaktub dalam Perka BKN Nomor 7 Tahun 2013.

## PENUTUP

Aparatur Sipil Negara akan berkinerja tinggi apabila sistem merit konsisten dalam penerapannya praktek manajemen ASN.

Penerapan sistem merit dalam seleksi terbuka memiliki konsekuensi antara lain diwajibkannya membuat standar kompetensi jabatan yang mengakomodir potensi untuk berkembang baik dalam bidang *soft competence* ataupun *hard competence* yang terbaharukan.

Kompetensi manajerial terbaharukan terkelompok ke dalam 9 (Sembilan) cluster, *Traditional Functions* (seperti: Decision Making, Directing), *Task Orientation* (seperti: Initiative, Urgency), *Person Orientation* (seperti: Worker Concern, Socialability), *Open Mindedness* (seperti: Tolerance, Creative Thinking), *Emotional Control* (seperti: Resilience), *Communication* (seperti: Listening Skills, Oral Communication), *Developing Self and Others* (seperti: Developmental Goal Setting, Self-Development), *Occupational Acumen and Expertise* (seperti: Job Knowledge, Quality Concern), and *Person-Organization Fit* (seperti: Organizational Awareness, Loyalty).



## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael, Angela Baron. (1998). *Performance Management: The New Realities, London: Institute of Personnel and Development.*
- Adang, Kusman. (2013). *Strategic competency-based HRM, Jakarta: CV Andi Offset*
- Boyatzis, R. (1982) *The Competence Manager, A Model for Effective Performance, New York: John Wiley & Sons*
- Becker Brian E, Hunselid Mark A, Ulrich Dave. (2001). "The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance", *Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.*
- Brotharsojo, J. w. (2003). *System Merit. Jakarta: Muara Kencana.*
- Daniels, N. (1978). *Merit and meritocracy, philosophy and public affairs, 7 (3). Princeton University Press.*
- Effendi, Sofian. (2015). *Sisi gelap lelang jabatan di pemerintah saat ini.* <http://www.kasn.go.id/berita-media/25-sisi-gelap-lelang-jabatan-di-pemerintah-saat-ini>
- Gomez, F. C. (2003). *Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta: CV Andi Offset.*
- Gatewood, R. D., & Field, H.S. (2001). *Human resource selection. Tokyo: HarcourtCollege Publisher.*
- Harves, L. J. (1986). *Nine Major Trends in HRM: Personnel Administration. USA: America Society for Personnel Administration.*
- Jackson, S.E & Schuler, R.S. (2003). *Managing Human Resources Through Strategic Partnership (8<sup>th</sup>), Mason OH: Southwestern.*
- Kusumaatmadja, Sarwono. (2017) *Workshop "Getting That Selection Right", Rabu, 3 Mei 2017 di Hotel Four Points Jakarta*
- Mitrani, Alain, Murray Dzalziel and David Fitt. (1994). *Competency Based Human Resources Management, London, Biddles Ltd, Guilford and King's Lyun.*
- McCrudden, C. (1998). *Merit principles. Oxford Journal of Legal Studies, 18 (4).*
- McNamee, J. S., & Miller, K. R. Jr. (2009). *The Meritocracy myth (2nd ed.). Plymouth, UK: Rowman and Littlefield Publisher, Inc.*
- McCourt, Willy. (2007). *The Merit System and Integrity in The Public Service. IDPM, University of Manchester. No. 20*
- Moekijat. (1991). *Administrasi Kepegawaian Negara. Bandung: Mandar Maju*
- Prasodjo, E. (2006). *Menuju reformasi birokrasi. Paper in Seminar of Towards Bureaucracy Reform. Jakarta: July, 19<sup>th</sup> 2006.*
- Robert P. Tett, Hal A. Guterman, Angela Bleier, and Patrick J. Murphy. (2000). *HUMAN PERFORMANCE, 13(3), 205–251 Copyright © 2000, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.*
- Spencer L M., & Spencer S M. (1993). *Competency at Work, USA: John Wiley & Sons, Inc*
- Siagian, S. P. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.*
- Suwatno, T. K. (2009). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian. Jakarta: Alfabeta.*
- Sulardi. (2005). *Implementasi kebijakan rekrutmen dan seleksi CPNS daerah di era otonomi daerah (studi kasus di Kota Surabaya, Kabupaten Tabanan dan Kabupaten Lombok). PhD Thesis. University of Brawijaya.*
- Stahl O. Glenn. (1971). *Public Personnel Administration, 6<sup>th</sup> Edition, New York: Harper & Row*
- Waluyo. (2016). *Kualitas seleksi terbuka JPT semakin meningkat.* <http://www.kasn.go.id/berita/182-kualitas-seleksi-terbuka-jpt-semakin-meningkat>

