



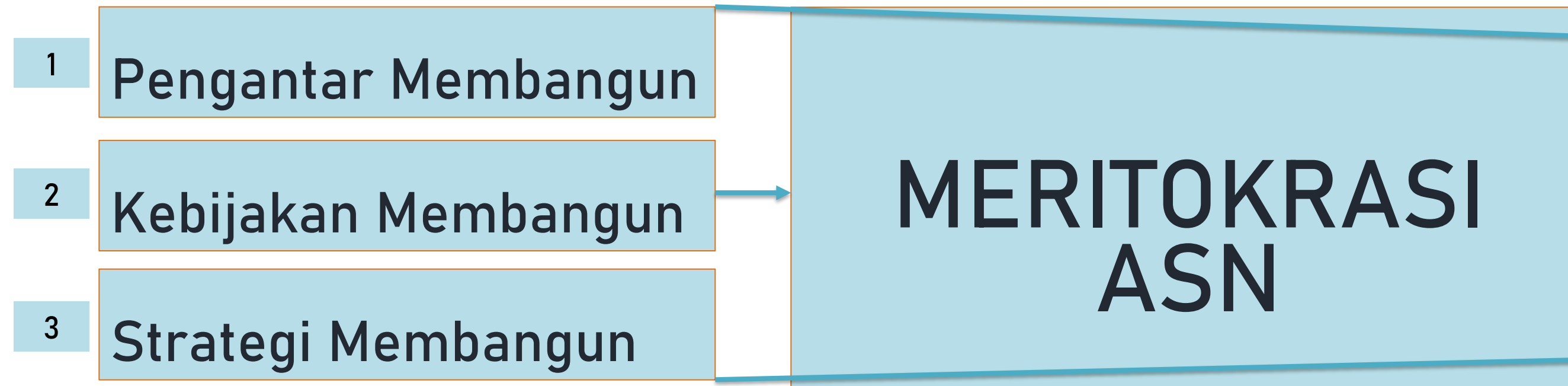
KEBIJAKAN DAN STRATEGI DALAM MENJAMIN MERITOKRASI ASN

Disampaikan pada Webinar Korpri , Kamis 30 Januari 2025

Dr. Herman, M.Si.
Deputi Pembinaan Penyelenggaraan Manajemen ASN
Badan Kepegawaian Negara

Di FORUM TERHORMAT INI:

saya akan menyampaikan TIGA hal pokok

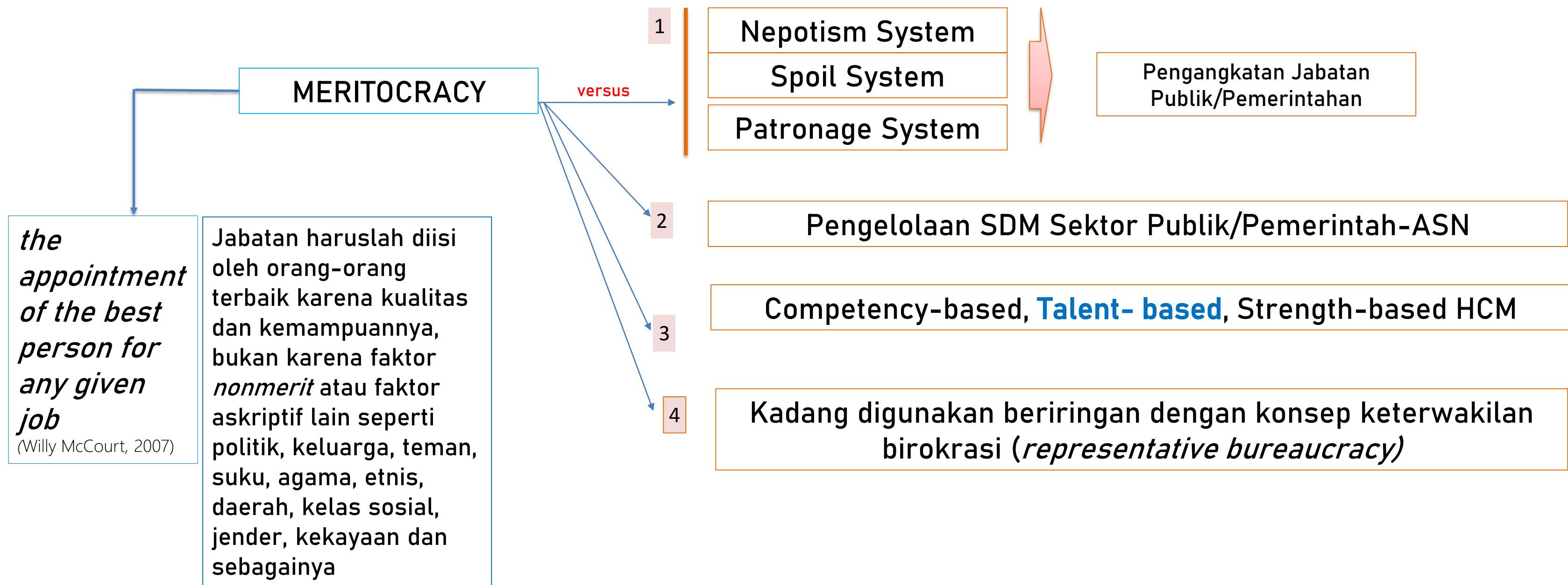


1

Pengantar Membangun

MERITOKRASI ASN

PEMAHAMAN AWAL MERITOKRASI-SISTEM MERIT





MERITOKRASI-SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN ASN DI INDONESIA

MERITOKRASI (UU Nomor 20 Tahun 2023)

1 Basis Penyelenggaraan Manajemen ASN adalah SISTEM MERIT (pasal 27)

2 Prinsip Penyelenggaraan Manajemen ASN adalah MERITOKRASI (pasal 1)

- 3
- Penerapan Sistem Merit/Meritokrasi berlaku pada seluruh fungsi Manajemen ASN (8+4 fungsi Manajemen ASN)
 - Namun dua fungsi yang kritis adalah Rekrutmen awal dan Promosi Jabatan (Pengembangan Talen & Karier)

- 4
- MERITOKRASI/SISTEM MERIT Pengelolaan ASN, STRUKTUR/STANDAR:
1. Kriterianya adalah (1) kualifikasi, (2) kompetensi, (3) potensi, dan (4) kinerja, serta (5) integritas dan moralitas
 2. Proses/Mekanismenya dilaksanakan secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau berkebutuhan khusus (pasal penjelasan)
 3. Keputusannya dilandaskan kebutuhan organisasi & pegawai (*person-job fit atau organizational fit*)

2

Kebijakan Membangun

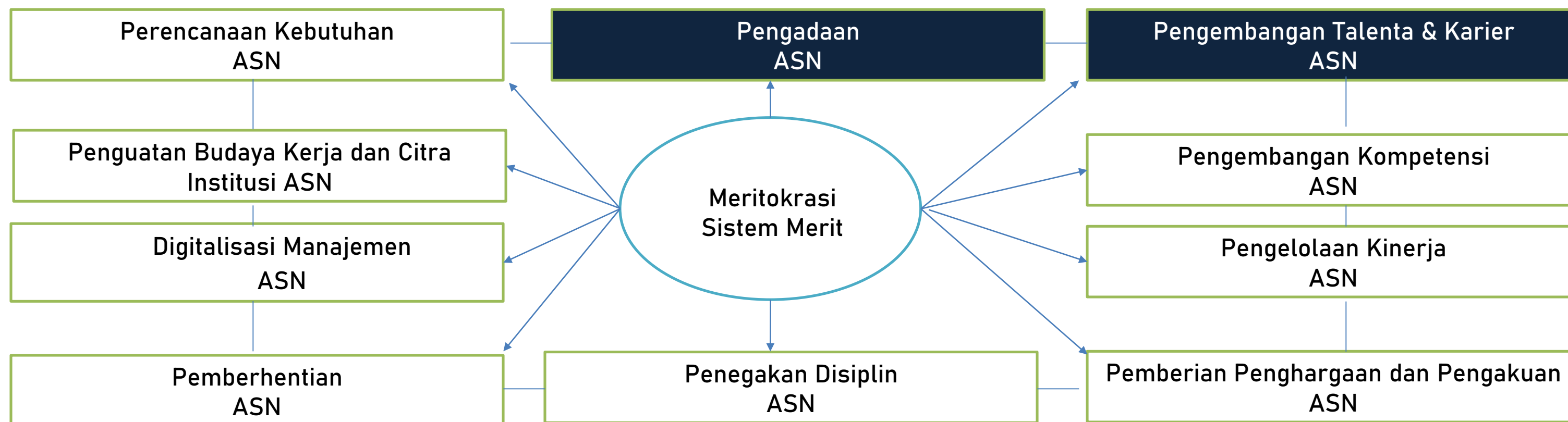
**MERITOKRASI
ASN**

MANAJEMEN ASN BERBASIS SISTEM MERIT/MERITOKRASI

(Merit-Based Civil Service Management-HR Governance)

Kerangka Kebijakan Peraturan Perundang2an - UU Nomor 20 Tahun 2023+turunannya

HR Governance-1: Kebijakan Pengelolaan ASN



HR Governance-2 :Praktik Pengelolaan ASN

Implementasi/Penyelenggaraan pada Instansi Pemerintah

Memandu & Mengawasi ASN

HR Governance-3: Struktur ASN

HR Governance-3: Struktur ASN

Memandu & Mengawasi ASN

ARAH KEBIJAKAN PEMERINTAHAN BARU PENERAPAN SISTEM MERIT DALAM MANJEMEN ASN



MENGAPA MANAJEMEN TALENTA ASN?

- Pemerintah telah menetapkan Penerapan Meritokrasi dalam Penyelenggaraan Manajemen ASN melalui MANAJEMEN TALENTA sebagai basis MOBILITAS TALENTA ASN.
- Kotak Manajemen (*Talent Management Box*) atau dikenal *9 Box Matrix* adalah suatu alat manajemen SDM yang digunakan untuk mengukur KINERJA dan POTENSIAL pegawai ASN.
- Salah satu tujuannya adalah menunjukkan arah pengembangan karier pegawai ASN
- membantu Pengelola SDM/Kepegawaian dalam melakukan pemetaan untuk menentukan arah strategi dalam pengembangan pegawai



KOTAK TALENTA

	4	7	9
	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah	Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi
	2	5	8
	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah	Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi
	1	3	6
	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah	Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi
	RENDAH	MENENGAH	TINGGI
	POTENSIAL		



Atribut Pegawai dalam 9 Kotak Manajemen Talenta (9 Box Talent Management)

Kinerja Tinggi (High Performance)	<p>4</p> <p>Solid Contributor-Solid Performer- Workhorses- Trusted Professional (BUTUH PERHATIAN KHUSUS)</p>	<p>7</p> <p>Promotable- Hight Performer-High Impact Performer (CALON PEMIMPIN)</p>	<p>9</p> <p>Stars-Future Leader-Strech- Exceptional Talent- Top/Best Talent (TALENTERBAIK)</p>
Kinerja Sedang (Medium Performance)	<p>2</p> <p>Solid Contributor-avarage Performer-Up or Out Grinder- Effective-Obeserve_Effective- Backups (BUTUH STRATEGI PENGEMBANGAN)</p>	<p>5</p> <p>Development-Core Players—Core Employee-Reliable Team Players ((CALON PEMIMPIN)</p>	<p>8</p> <p>Promotable –High Potential-Growth Employee-Develop/Strech-Strong Contributor (CALON PEMIMPIN)</p>
Kinerja Rendah (Low Performance)	<p>1</p> <p>Misfit-Risk-Bad Hire-Under Performer-Observe/Terminate (KESALAHAN REKRUT/NGANGKAT)</p>	<p>3</p> <p>Concern-Inconsistent Player-Up or Out-Observe-Dilemma (BUTUH STRATEGI PENGEMBANGAN)</p>	<p>6</p> <p>Development-Potential Gems- Disfunctional Genius-Enigma- Develop/Untape Talent (BUTUH PERHATIAN KHUSUS)</p>
	Potensi Tinggi (Low Potential)	Potensi Sedang (Medium Potential)	Potensi Tinggi (High Potential)

3

Strategi Membangun

**MERITOKRASI
ASN**

PRASYARAT PENERAPAN MERITOKRASI DALAM MANAJEMEN ASN

Kerangka Kebijakan Manajemen ASN	ketidakjelasan konstruksi meritokrasi <i>merit system</i> , inkonsistensi antara regulasi atau adanya ketidakcocokkan antara metode/cara yang digunakan dengan persyaratan <i>merit system</i> , dan pejabat politik sebagai pejabat yang berwenang dalam pengelolaan ASN
Kerangka Kelembagaan Otoritas Pengelola ASN	pertanyaan tentang lembaga pengelola ASN yang independen selalu mengemuka jika dikaitkan dengan upaya untuk mewujudkan nilai meritokrasi. Otoritatif lembaga siapa, ada Kementerian PANRB, BKN, Kementerian dalam Negeri?
Kemampuan Manajemen ASN	lemahnya kemampuan manajemen ASN karena <i>prerequisite tools</i> -nya, dari prosedur SOP dan segala macam tidak tersedia dengan benar (ketiadaan instrumen/ <i>tools</i> dan lemahnya pengendalian dan pengawasan pelaksanaan meritokrasi)
Ekologi Implementasi Kebijakan Manajemen ASN	implementasi sistem merit tidak lepas faktor lingkungan, misalnya budaya masyarakat harus menerima orang bukan secara <i>merit</i> , pengangkatan dalam jabatan didasarkan pertimbangan akseptabilitas, faktor “kenal” tanpa analisis kompetensi
Penegakan Aturan/Hukum Manajemen ASN	pertama, pembinaan sistem merit; kedua, kontrol lembaga berwenang apakah kebijakan yang dibuat dilaksanakan atau tidak; dan ketiga, penegakan sanksi jika ada lembaga menyimpang. Jika menemukan kesalahan dalam implementasi sistem merit, maka kontrol bisa memberikan dua akibat sanksi dan pembinaan

STRATEGI MEMBANGUN MERITOKRASI DALAM MANAJEMEN ASN DI INDONESIA

- Idealisme meritokrasi dalam PENGELOLAAN SDM-ASN yang diyakini lebih *fair* dan objektif untuk menghasilkan orang-orang terbaik menduduki jabatan, haruslah tetap diperjuangkan untuk dilaksanakan.
- Karena dengan mekanisme meritokrasi ini, KARIER ASN dilindungi agar tidak dicampurbaurkan dengan faktor NON-MERIT (nepotism, spoil, *patronage*)
- Maka, perlu ada semacam pentahapan untuk membangun meritokrasi di Indonesia

Tahap Pertama: *Strategy Content - Content Meritocracy*

Strategi ini berkaitan dengan idealisme *merit system* itu sendiri (*content meritocracy*), antara lain mencakup tentang bagaimana membuat bangunan, konstruksi dan kerangka kerja *merit system* yang jelas, kejelasan tentang lembaga mana yang berwenang dan bertanggungjawab untuk melaksanakannya, bagaimana dengan PPK dan PyB, JPT sebagai pegawai pusat, termasuk penerapan MT, dsb?

Tahap Kedua: *Strategy Process-Process Meritocracy*

Strategi ini berkaitan dengan bagaimana langkah membangun *merit system* di Indonesia, maka tahapannya mencakup Pembenahan Kerangka Kebijakan ASN, Penataan Lembaga Otoritas Pengelola ASN, Penguatan Kemampuan Manajemen SDM Aparatur dan Penegakan Aturan, termasuk penguatan MT ASN.

Tahap Ketiga: *Strategy Context - Context Meritocracy*

Strategy context artinya bagaimana menggabungkan hal-hal spesifik yang ada dalam *case study* untuk meramu *adaptive merit system* untuk Indonesia. Tujuannya agar terjadi kesesuaian antara cara atau metode yang digunakan dengan yang dipersyaratkan oleh *merit system*. Kontekstualisasi *merit system* tidak serta menghilangkan prinsip *merit* dalam proses manajemen ASN di Indonesia. Instrumentalisasi tetap dilakukan melalui suatu seleksi dengan fokus pada faktor kemampuan/kompetensi calon

PENUTUP

MERITOKRASI, memang bukan sistem yang paling "IDEAL" sebagai BASIS & PRINSIP PENGELOLAAN ASN, melainkan SISTEM yang paling "MASUK AKAL" saat ini untuk mendapatkan "CALON TERBAIK", karena jelas KRITERIA, PROSES & DASAR KEPUTUSANNYA, dibandingkan dengan "SISTEM LAIN".

Maka, JEMBATAN penguatnya untuk menerapkan SISTEM MERIT dalam PENGELOLAAN ASN, adalah melalui bingkai MANAJEMEN TALENTA, sebagai landasan dalam MOBILITAS TALENTA ASN

By merit, not favoritism, shall we attain our ends



Terima **Kasih**