

Dr. Hendri: Meritokrasi Bukan Kedekatan, Jalan Memperbaiki Birokrasi Indonesia

Updates. - KORLANTAS.ID

Jan 24, 2026 - 05:54



Dr. Ir. Hendri, ST., MT Wartawan Utama Ketua Umum Jurnalis Nasional Indonesia (JNI)

OPINI - Bayangkan dua aparatur sipil negara bekerja dalam satu kantor. Yang pertama menyelesaikan pelayanan tepat waktu, menguasai bidangnya, berani menolak titipan, dan terus memperbaiki cara kerja. Yang kedua berkinerja biasa, tetapi memiliki kedekatan dengan pusat kekuasaan. Ketika jabatan strategis justru diberikan kepada orang kedua, pesan yang diterima seluruh pegawai sangat merusak: prestasi dapat dikalahkan oleh relasi, integritas tidak menjamin

karier, dan loyalitas kepada seseorang lebih berharga daripada kesetiaan kepada negara.

Persoalan semacam itu bukan hanya urusan internal kepegawaian. Salah memilih pejabat dapat memperlambat izin usaha, mengacaukan pengadaan obat, menurunkan mutu sekolah, merusak perencanaan anggaran, dan membuat pengaduan warga berputar tanpa penyelesaian. Masyarakat akhirnya membayar harga dari keputusan jabatan yang tidak objektif. Karena itu, meritokrasi bukan sekadar agenda reformasi birokrasi; ia merupakan perlindungan terhadap hak rakyat untuk memperoleh pelayanan publik yang profesional, adil, dan bebas dari kepentingan pribadi.

Meritokrasi harus dipahami secara utuh. Ia bukan pemerintahan oleh pemilik ijazah tertinggi, bukan pula perlombaan mengumpulkan sertifikat. Dalam kerangka hukum kita, sistem merit menilai kualifikasi, kompetensi, potensi, kinerja, integritas, dan moralitas secara adil dan wajar tanpa diskriminasi. Artinya, orang yang tepat harus ditempatkan pada pekerjaan yang tepat melalui proses yang dapat diperiksa. Senioritas dapat menjadi pengalaman berharga, tetapi bukan tiket otomatis. Kedekatan politik mungkin menghasilkan kenyamanan bagi atasan, tetapi tidak boleh menjadi ukuran kelayakan jabatan karier.

Amanat Hukum yang Belum Sepenuhnya Menjadi Budaya

Landasan konstitusionalnya jelas. [Pasal 28D ayat \(3\) UUD 1945](#) menjamin setiap warga negara memperoleh kesempatan yang sama dalam pemerintahan. Kesempatan yang sama bukan berarti semua orang pasti mendapatkan jabatan, melainkan setiap orang yang memenuhi syarat harus dinilai dengan ukuran yang adil, terbuka, dan relevan dengan pekerjaan.

[Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara](#) mempertegas arah itu. Pasal 1 angka 15 mendefinisikan sistem merit sebagai penyelenggaraan Manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi. Pasal 27 ayat (2) menyatakan Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit, sedangkan Pasal 29 ayat (2) mewajibkan Pejabat Pembina Kepegawaian melaksanakannya dalam kewenangan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian. Pasal 46 juga menempatkan mobilitas talenta berbasis sistem merit melalui manajemen talenta sebagai jalan mengatasi kesenjangan talenta.

Aturan pelaksanaannya telah diperbarui. [Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2025](#) tentang Penyelenggaraan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, yang masih berlaku, mengatur penerapan, pengukuran, pengawasan, evaluasi, dan pembinaan sistem merit. Peraturan ini menggantikan Permen PANRB Nomor 40 Tahun 2018. Sementara itu, [Peraturan Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2025](#) mengubah Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.

Komitmen serupa terdapat dalam hukum internasional. [Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2006](#) mengesahkan Konvensi Perserikatan Bangsa-Bangsa Antikorupsi. Pasal 7 konvensi tersebut mendorong sistem rekrutmen, pengangkatan, promosi, dan pensiun pejabat publik berdasarkan efisiensi, transparansi, serta kriteria

objektif seperti merit, keadilan, dan kecakapan. Dengan demikian, meritokrasi juga merupakan instrumen pencegahan korupsi, bukan semata teknik pengelolaan pegawai.

Namun, jarak antara norma dan praktik masih lebar. [Survei Penilaian Integritas 2024 KPK](#) menghasilkan skor nasional 71,53 dan masih berada pada kategori rentan. Survei itu mencakup 641 instansi dan dua BUMN; 601.453 jawaban responden diolah. Yang paling relevan bagi persoalan ini, responden internal menyatakan adanya gratifikasi dalam promosi atau mutasi jabatan di seluruh kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah yang disurvei. Temuan survei adalah indikator risiko dan persepsi pengalaman responden, bukan putusan bahwa setiap promosi pasti koruptif. Meski begitu, sinyalnya terlalu serius untuk diabaikan.

Di sisi lain, kemajuan juga nyata. [BKN melaporkan pada 19 Agustus 2026](#) bahwa 643 instansi telah mendapat pendampingan meritokrasi dan 588 instansi menyatakan siap menerapkannya secara bertahap. Sebanyak 4.026 talenta telah diproses dalam sistem manajemen talenta dan 3.972 disetujui. Ini fakta yang patut dicatat, tetapi kesiapan administratif belum otomatis membuktikan bahwa promosi, mutasi, dan pengembangan karier sehari-hari telah bebas dari intervensi. Ukuran akhirnya tetap kualitas keputusan dan manfaatnya bagi pelayanan rakyat.

Mengapa Patronase Sulit Hilang?

Dalam analisis penulis, ada lima akar masalah. Pertama, kewenangan kepegawaian masih mudah diperlakukan sebagai alat konsolidasi kekuasaan. Pergantian pimpinan kadang diikuti keinginan mengganti pejabat secara luas, seolah birokrasi merupakan susunan pemain milik pemenang politik. Kedua, profil kompetensi, rekam kinerja, dan kebutuhan jabatan belum selalu tersambung dalam data yang akurat. Sistem digital yang berisi data buruk hanya mempercepat keputusan buruk.

Ketiga, ukuran kinerja sering terlalu administratif. Pegawai dinilai dari banyaknya laporan, rapat, atau persentase penyerapan anggaran, bukan dari masalah warga yang benar-benar selesai. Keempat, proses seleksi dapat tampak terbuka tetapi tetap menyisakan ruang subjektivitas besar pada tahap akhir. Kelima, pegawai yang melihat penyimpangan belum tentu merasa aman untuk melapor karena khawatir dimutasi, disisihkan, atau kariernya dibekukan.

Akibatnya membentuk lingkaran yang merusak. Pegawai berprestasi belajar bahwa bekerja baik tidak cukup; mereka harus mencari pelindung. Pejabat yang terpilih karena kedekatan merasa berutang kepada patron, bukan kepada publik. Bawahan enggan menyampaikan fakta yang tidak menyenangkan. Organisasi kehilangan ingatan profesional setiap kali terjadi perombakan. Dalam jangka panjang, birokrasi menjadi seperti kesebelasan yang pemainnya dipilih berdasarkan pertemanan dengan pemilik klub: mungkin kompak secara pribadi, tetapi sulit memenangkan pertandingan untuk rakyat.

Sebagian pihak berpendapat bahwa menteri atau kepala daerah membutuhkan orang yang dipercaya untuk menjalankan visi politiknya. Pendapat ini ada

benarnya dalam batas tertentu. Pemimpin terpilih memang berhak menentukan arah kebijakan dan menuntut birokrasi bekerja mencapai mandat tersebut. Namun, kepercayaan tidak boleh dimaknai sebagai kesetiaan pribadi. Pejabat karier harus dipercaya karena kompeten, berintegritas, netral, dan mampu menerjemahkan kebijakan yang sah. Arah politik boleh berganti; profesionalitas administrasi negara tidak boleh ikut dipertaruhkan.

Ada pula kekhawatiran bahwa meritokrasi menguntungkan pegawai dari kota besar, kampus ternama, atau keluarga yang memiliki akses pendidikan lebih baik. Kritik ini patut didengar. Sistem yang hanya menghitung gelar dan skor tes memang dapat mengabadikan ketimpangan awal. Jawabannya bukan membuang standar, melainkan memperbaiki kesempatan: asesmen yang aksesibel bagi penyandang disabilitas, pelatihan bermutu bagi daerah tertinggal, biaya seleksi yang tidak membebani, penilaian pengalaman lapangan, serta ukuran kinerja yang mempertimbangkan keterbatasan sumber daya. Merit harus berjalan bersama keadilan, bukan menjadi nama baru bagi privilese.

Dari Prosedur Menuju Hasil yang Terukur

Perbaikan pertama adalah membuka proses. Setiap jabatan harus memiliki profil kompetensi dan target hasil yang diumumkan sebelum seleksi. Komposisi panitia, potensi konflik kepentingan, bobot penilaian, daftar pendek kandidat, dan alasan keputusan akhir perlu terdokumentasi. Informasi pribadi yang dilindungi tetap harus dijaga, tetapi dasar keputusan publik tidak boleh disembunyikan di balik kalimat “hak prerogatif”. Jika kandidat dengan nilai tertinggi tidak dipilih, pejabat penentu wajib memberikan alasan tertulis yang dapat diaudit.

Kedua, pemerintah harus membangun manajemen talenta yang hidup, bukan sekadar kotak sembilan dalam presentasi. Data pendidikan, kompetensi, potensi, rekam disiplin, integritas, hasil kerja, dan kebutuhan pengembangan harus dimutakhirkan serta diverifikasi. Rencana suksesi untuk jabatan kritis disusun jauh sebelum terjadi kekosongan. Penunjukan pelaksana tugas atau pelaksana harian harus dibatasi pada kebutuhan sementara, disertai alasan dan tenggat yang diumumkan, agar tidak menjadi pintu belakang untuk mempertahankan kendali tanpa seleksi yang layak.

Ketiga, kontrak kinerja pejabat harus dihubungkan dengan hasil yang dirasakan masyarakat. Kepala dinas perizinan, misalnya, tidak cukup dinilai dari jumlah dokumen yang diproses; ukur pula waktu layanan, kepastian prosedur, jumlah keluhan yang selesai, dan penurunan biaya kepatuhan warga. Evaluasi enam dan dua belas bulan setelah pengangkatan harus membandingkan target dengan hasil. Dengan cara ini, sistem merit tidak berhenti pada memilih orang, tetapi memastikan orang terpilih benar-benar memperbaiki layanan.

Keempat, kanal keberatan dan perlindungan pelapor wajib diperkuat. Pegawai harus dapat menggugat hasil yang diduga tidak objektif melalui prosedur cepat, rahasia, dan bebas pembalasan. Inspektorat, BKN, Kementerian PANRB, Ombudsman, dan aparat penegak hukum perlu berbagi data sesuai kewenangan, bukan saling menunggu. Intervensi, manipulasi nilai, penyembunyian konflik kepentingan, dan pembalasan kepada pelapor harus berujung pada koreksi keputusan serta sanksi yang nyata.

Kebutuhan pengawasan independen kini bukan lagi sekadar usul kebijakan. Dalam [Putusan Nomor 121/PUU-XXII/2024](#), Mahkamah Konstitusi memaknai Pasal 26 ayat (2) huruf d UU ASN bahwa pengawasan sistem merit—termasuk asas, nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku—harus dilakukan oleh lembaga independen. Lembaga itu harus dibentuk paling lambat dua tahun sejak putusan diucapkan pada 16 Oktober 2025. Pemerintah dan DPR semestinya tidak menunggu tenggat. Kelembagaannya harus bebas dari konflik kepentingan, memiliki akses data, menerima pengaduan, mengeluarkan rekomendasi yang ditindaklanjuti, serta melaporkan kepatuhan instansi secara terbuka.

Kelima, publik perlu memperoleh dasbor meritokrasi per instansi. Isinya bukan nama dan data pribadi pegawai, melainkan jumlah jabatan kosong, lama kekosongan, persentase pengisian melalui manajemen talenta atau seleksi terbuka, penyelesaian keberatan, kepatuhan atas rekomendasi pengawas, keterwakilan kelompok yang selama ini terhambat, dan dampak pejabat terpilih terhadap layanan. Targetnya harus jelas: seluruh jabatan memiliki standar kompetensi; seluruh keputusan memiliki jejak audit; seluruh pengaduan memperoleh kepastian; dan hasil evaluasi diumumkan berkala.

Pendapat penulis tegas: birokrasi bukan hadiah bagi pendukung kekuasaan dan bukan tempat menitipkan loyalis. Birokrasi adalah mesin pelayanan milik warga. Meritokrasi memang tidak menjamin semua keputusan sempurna, tetapi menyediakan pagar terhadap kesewenang-wenangan dan cara untuk mengoreksi kesalahan.

Negara harus mengirim pesan yang tidak ambigu kepada setiap ASN: belajarlah, bekerjalah dengan hasil, jagalah integritas, dan karier Anda akan dinilai secara adil. Pada saat yang sama, rakyat berhak mendapat jaminan bahwa orang yang duduk di setiap jabatan publik dipilih karena mampu menyelesaikan masalah, bukan karena paling dekat dengan pemegang kuasa. Jika prinsip itu dijalankan dengan konsisten, meritokrasi bukan hanya memperbaiki birokrasi [Indonesia](#); ia memulihkan kepercayaan bahwa negara masih dapat bekerja untuk semua.

Ringkasan/Excerpt: Meritokrasi menempatkan ASN berdasarkan kompetensi, kinerja, dan integritas agar birokrasi melayani rakyat, bukan kepentingan patron.

Jakarta, 24 Januari 2026

Dr. Ir. Hendri, ST., MT
Wartawan Utama
Ketua Umum Jurnalis Nasional [Indonesia](#) (JNI)