

ANALISIS FUNGSI REKRUTMEN DAN SELEKSI ASN BERDASARKAN PRINSIP MERIT SYSTEM DI INDONESIA

Dedes Piriya¹, Rahmanita Salwa Nazarani², Indah Fimanni³, Nasya Rafika Putri⁴, Raisa Nabila Putri⁵, Muhammad Khoirul Anwar⁶

Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta

ARTICLE INFO

Article history:

Received November, 2025

Revised November, 2025

Accepted November, 2025

Available November Oktober, 2025

dedesachlia@gmail.com
salwanazarani06@gmail.com
indahvimani2@gmail.com
nasyarafika585@gmail.com
vasiskaraisa10@gmail.com
m.khoirulanwar@umj.ac.id

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Cahaya Ilmu Bangsa Institute

ABSTRAK

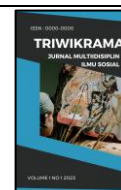
Implementasi sistem merit merupakan mandat reformasi birokrasi untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional dan berintegritas berdasarkan Undang-Undang. Namun, dalam praktiknya, fungsi rekrutmen dan seleksi masih menghadapi tantangan berat dari intervensi politik dan budaya patronase. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesenjangan (*gap*) antara idealitas regulasi (*de jure*) sistem merit dengan realitas implementasinya (*de facto*) dalam fungsi rekrutmen dan seleksi ASN di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kepustakaan (*library research*), di mana data bersumber dari analisis dokumen sekunder dan dianalisis menggunakan kerangka *gap analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara *de jure*, kerangka regulasi fungsi rekrutmen dan seleksi telah sejalan dengan prinsip meritokrasi (berbasis Kualifikasi, Kompetensi, dan Kinerja). Akan tetapi, secara *de facto*, implementasinya ditemukan masih bersifat parsial dan belum optimal. Terdapat lima faktor penghambat utama yang

teridentifikasi: (1) kuatnya intervensi politik dan politisasi birokrasi dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT); (2) menguatnya budaya patronase dan nepotisme yang mencederai objektivitas; (3) hambatan sistemik berupa keterbatasan anggaran dan ketergantungan tinggi pada *Assessment Center* eksternal yang menghambat manajemen talenta; (4) implementasi prosedural yang parsial, di mana hasil penilaian kompetensi tidak dimanfaatkan dalam pengambilan keputusan akhir; dan (5) lemahnya otoritas pengawasan KASN yang rekomendasinya bersifat tidak mengikat. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa regulasi saja tidak cukup tanpa komitmen politik dan pengawasan yang kuat, sehingga diperlukan penguatan otoritas KASN dan investasi sistemik dalam kemandirian *Assessment Center* internal.

Kata Kunci: Sistem Merit, Rekrutmen ASN, Seleksi ASN, Politisasi Birokrasi, Manajemen Talenta, KASN

ABSTRACT

The implementation of a merit system is a mandate of bureaucratic reform to create a professional and ethical Civil Service (ASN) based on the law. However, in practice, the recruitment and selection functions still face significant challenges from political intervention and a culture of patronage. This study aims to analyze the gap between the idealism of the merit system regulations (*de jure*) and the reality of its implementation (*de facto*) in the recruitment and selection of ASN in Indonesia. This study uses a qualitative research method with a library research approach, where data is sourced from secondary document analysis and analyzed using a gap analysis framework. The results show that *de jure*, the regulatory framework for recruitment and selection is in line with the principles of meritocracy (based on qualifications, competence, and performance). However, *de facto*, its implementation is still partial and not yet optimal. There are five main obstacles identified: (1) strong political intervention and



politicization of the bureaucracy in filling senior leadership positions (JPT); (2) the strengthening of a culture of patronage and nepotism that undermines objectivity; (3) systemic obstacles in the form of budget constraints and high dependence on external assessment centers that hinder talent management; (4) partial procedural implementation, where competency assessment results are not utilized in final decision-making; and (5) weak supervisory authority of KASN, whose recommendations are non-binding. These gaps show that regulations alone are not enough without political commitment and strong oversight, thus requiring strengthening of KASN's authority and systemic investment in the independence of internal Assessment Centers.

Keywords: Merit System, Civil Service Recruitment, Civil Service Selection, Politicization of Bureaucracy, Talent Management, KASN

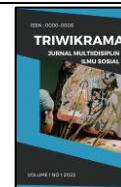
PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia merupakan agenda prioritas nasional yang menuntut hadirnya aparatur negara yang profesional, transparan, dan akuntabel (Silitonga & Mariyanti, 2025). Upaya strategis untuk mewujudkan birokrasi yang profesional dan kompeten ini diarahkan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) serta bebas dari intervensi politik (Annafi & Zendrato, 2025). Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur dipandang sebagai salah satu faktor vital dan pondasi utama bagi keberhasilan reformasi birokrasi. Titik krusial dalam pembangunan SDM tersebut adalah pembenahan dalam proses manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), yang selama ini masih menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait rendahnya kualitas dan profesionalisme serta maraknya praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) (Maksin, et al., 2023).

Sebagai respons terhadap tantangan tersebut, pemerintah melakukan perubahan paradigma fundamental dalam manajemen kepegawaian melalui pengenalan Sistem Merit (Juliarta, et al., 2024). Secara *de jure*, landasan kebijakan ini ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang kemudian diperbarui melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023. Sistem merit didefinisikan secara tegas sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada Kualifikasi, Kompetensi, dan Kinerja secara adil dan wajar, tanpa diskriminasi (Saputra, 2023). Tujuan utama dari sistem ini adalah memastikan bahwa rekrutmen, penempatan, dan promosi didasarkan pada objektivitas dan prinsip "*the right man on the right place*" (Junus, et al., 2024).

Meskipun kerangka regulasi (idealitas) telah ditetapkan secara rigid, implementasi atau realitas (*de facto*) di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan. Penerapan prinsip meritokrasi masih menghadapi berbagai tantangan berat (Annafi & Zendrato, 2025). Hambatan utama yang teridentifikasi adalah masih menguatnya praktik "politisasi birokrasi" (Alhadad & Rasji, 2023) dan "budaya patronase" (Fauzian & Maryati, 2022). Praktik-praktik ini bermanifestasi dalam bentuk intervensi politik dalam pengangkatan jabatan, serta menguatnya budaya paternalistik dan nepotisme yang mengalahkan objektivitas kualifikasi dan kompetensi (Fadilla, 2025). Fenomena ini secara langsung mencederai prinsip-prinsip dasar sistem merit yang diamanatkan undang-undang.

Berdasarkan identifikasi kesenjangan tersebut, fokus artikel ini adalah untuk menganalisis secara spesifik fungsi rekrutmen dan seleksi ASN. Dalam konteks ini, rekrutmen dan seleksi dipahami secara luas, mencakup proses pengadaan, promosi, mutasi, serta pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Seringkali ditemukan bahwa penerapan sistem merit dalam fungsi-fungsi ini bersifat "parsial" atau "belum optimal". Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi kesesuaian antara pelaksanaan fungsi rekrutmen dan seleksi terhadap prinsip-prinsip ideal sistem merit, serta memetakan hambatan-hambatan yang menyebabkannya belum berjalan secara optimal.



Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Sejauh mana fungsi rekrutmen dan seleksi ASN di Indonesia telah sesuai dengan prinsip sistem merit, dan apa saja faktor penghambat utama dalam implementasinya?

TINJAUAN PUSTAKA

Sistem Merit dalam Manajemen ASN

Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia mengalami perubahan fundamental sejak penetapan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, yang kemudian diperbarui melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 (Fadilla, 2025). Landasan utama dari regulasi ini adalah pengenalan Sistem Merit. Sistem merit didefinisikan secara tegas sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berlandaskan pada tiga pilar utama: Kualifikasi, Kompetensi, dan Kinerja (Juliarta, et al., 2024). Prinsip ini diberlakukan secara adil dan wajar, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan (Hidayat et al., 2023).

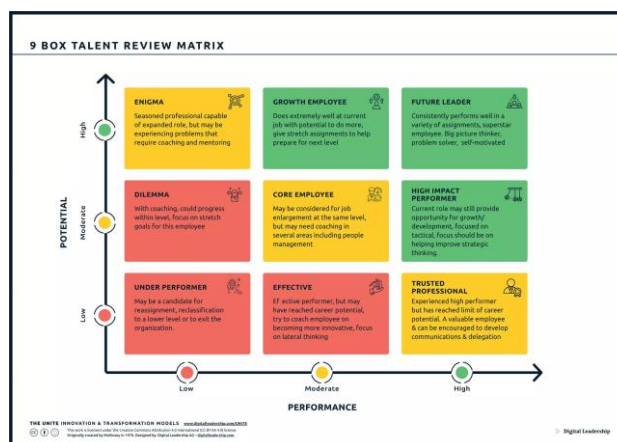
Tujuan esensial dari penerapan sistem merit adalah untuk memastikan bahwa birokrasi diisi oleh individu yang tepat sesuai prinsip *the right man on the right place* (Junus, et al., 2024;). Implementasi sistem ini diarahkan untuk menghasilkan ASN yang profesional, berintegritas, dan memiliki etika profesi, serta yang paling penting, bebas dari intervensi politik dan praktik KKN (Alhadad & Rasji, 2023). Dengan demikian, sistem merit berfungsi sebagai instrumen untuk merekrut ASN profesional, mengembangkan kemampuan mereka, serta memberikan kepastian karier dengan melindungi ASN dari politisasi dan kebijakan yang sewenang-wenang.

Fungsi Ideal Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Merit

Dalam konteks fungsi rekrutmen dan seleksi, sistem merit mewajibkan proses yang transparan, akuntabel, dan kompetitif (Maksin, et al., 2023). Prinsip utamanya adalah persaingan yang terbuka dan adil, di mana setiap calon diperlakukan setara tanpa memandang latar belakang, dan penilaian murni didasarkan pada pengetahuan, kemampuan, serta keahlian yang dimiliki (Nurmaya & Febrina, 2021).

Wujud konkret dari implementasi sistem merit dalam fungsi seleksi dan pengembangan karier adalah melalui Manajemen Talenta (Pramesti & Susiloadi, 2023). Manajemen talenta merupakan instrumen strategis organisasi untuk mengelola suksesi dan memastikan ketersediaan talenta terbaik untuk mengisi posisi-posisi kunci di masa depan (Fauzian & Maryati, 2022). Kebijakan ini telah diatur secara spesifik melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN (Saputro, et al., 2024).

Proses manajemen talenta dalam rekrutmen dan seleksi idealnya terdiri dari beberapa tahapan, meliputi: akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta (Pramesti & Susiloadi, 2023). Tahap akuisisi atau identifikasi talenta (sering disebut *talent mapping*) merupakan fase krusial. Proses ini idealnya menggunakan instrumen objektif berupa Pusat Penilaian (*Assessment Center*) untuk memetakan kompetensi dan kinerja pegawai (Saputro, et al., 2024). Hasil pemetaan ini kemudian dikategorikan ke dalam "9-Box Matrix" (Kotak 9 Sel) untuk membentuk "Kelompok Rencana Suksesi" (*Talent Pool*).



Gambar 1. 9-Box Matrix

Sumber : <https://digitalleadership.com/unite/9-box-grid-matrix/>

Peran Pengawasan: Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)

Untuk menjamin perwujudan dan keberlanjutan sistem merit, Undang-Undang ASN mengamanatkan pembentukan lembaga pengawas eksternal, yaitu Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) (Staufana, 2023). KASN merupakan lembaga nonstruktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik (Alhadad & Rasji, 2023). Fungsi utamanya adalah mengawasi penerapan norma dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN, serta memastikan bahwa implementasi sistem merit dalam kebijakan dan manajemen ASN berjalan sebagaimana mestinya (Staufana, 2023).

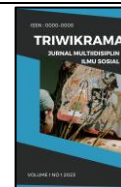
Dalam konteks rekrutmen dan seleksi, KASN memiliki kewenangan spesifik untuk mengawasi setiap tahapan proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) (Hidayat et al., 2023). Pengawasan ini mencakup dari tahap pembentukan panitia seleksi (Pansel), pelaksanaan seleksi, pengusulan nama calon, hingga penetapan dan pelantikan. Tujuan utama pengawasan ini adalah untuk menekan terjadinya konflik kepentingan dan menjamin objektivitas proses seleksi JPT (Staufana, 2023).

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mendeskripsikan secara mendalam fenomena implementasi sistem merit, dengan fokus pada pemahaman realitas sosial berdasarkan perspektif yang ada dalam literatur (Silitonga & Mariyanti, 2025). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan dan menguraikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta terkait analisis fungsi rekrutmen dan seleksi ASN (Fadilla, 2025).

Secara spesifik, jenis penelitian yang digunakan adalah Studi Kepustakaan (*Library Research*) atau yang sering disebut pula sebagai *Desk Review* (Setiawan, et al., 2022). Penelitian ini tidak mengambil data primer dari lapangan (wawancara atau observasi), melainkan berfokus pada penelusuran dan analisis mendalam terhadap berbagai sumber tertulis yang relevan (Amalia & Zalukhu, 2025). Studi kepustakaan ini digunakan untuk mengidentifikasi, mengkaji, menganalisis, dan mensintesis temuan-temuan dari penelitian terdahulu guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai tantangan dan peluang dalam implementasi sistem merit pada fungsi rekrutmen dan seleksi ASN.



Sumber Data

Data yang digunakan dalam keseluruhan penelitian ini merupakan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik telaah dokumen (*document analysis*) atau studi literatur (Maksin, et al., 2023). Sumber data sekunder utama dalam penelitian ini terdiri dari 12 (dua belas) dokumen ilmiah, yang mencakup artikel jurnal, skripsi, dan prosiding konferensi dalam rentang waktu publikasi dari tahun 2020 hingga 2025. Kumpulan literatur ini dipilih secara purposif berdasarkan kriteria relevansi yang tinggi dengan topik penelitian, yakni dokumen yang secara spesifik membahas konsepsi, implementasi, evaluasi, dan hambatan dalam penerapan sistem merit, manajemen talenta, serta pengawasan fungsi rekrutmen dan seleksi ASN di Indonesia.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif-kualitatif. Proses analisis data kualitatif ini merujuk pada model interaktif, yang mencakup tiga alur kegiatan utama: (1) Reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan peringkasan data yang relevan dari 12 sumber; (2) Penyajian data, yakni menyajikan data yang telah tereduksi secara naratif; dan (3) Penarikan kesimpulan atau verifikasi (Pramesti & Susiloadi, 2023).

Secara lebih spesifik, kerangka analisis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*). Pendekatan ini digunakan untuk membandingkan dan menganalisis kesenjangan antara kondisi ideal (regulasi *de jure*) mengenai bagaimana fungsi rekrutmen dan seleksi berbasis merit seharusnya dijalankan, dengan kondisi faktual (realitas *de facto*) mengenai praktik dan hambatan yang terjadi di lapangan sebagaimana dilaporkan dalam berbagai literatur. Kesenjangan (*gap*) yang teridentifikasi dari perbandingan tersebut kemudian dianalisis untuk memetakan faktor-faktor penghambat utama dalam implementasi sistem merit.

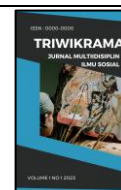
Untuk menjaga validitas dan kredibilitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber (Hidayat et al., 2023). Dalam konteks studi kepustakaan ini, triangulasi dilakukan dengan cara membandingkan dan melakukan verifikasi silang (*cross-check*) atas temuan data dari satu sumber literatur dengan sumber literatur lainnya. Sebuah temuan (misalnya: "intervensi politik" atau "keterbatasan anggaran *assessment center*") dianggap sebagai temuan yang valid dan kredibel jika dikonfirmasi secara konsisten oleh beberapa sumber penelitian yang berbeda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Idealitas (*De Jure*): Fungsi Rekrutmen dan Seleksi dalam Sistem Merit

Secara *de jure*, fungsi rekrutmen dan seleksi ASN merupakan landasan fundamental dalam implementasi sistem merit yang diamanatkan oleh UU No. 5 Tahun 2014 dan UU No. 20 Tahun 2023 (Staafana, 2023). Kebijakan ini dirancang untuk mengubah paradigma lama yang bersifat patrimonial menjadi manajemen SDM yang profesional, di mana setiap keputusan didasarkan pada Kualifikasi, Kompetensi, dan Kinerja (3K) (Saputra, 2023). Proses rekrutmen dan seleksi yang ideal diwajibkan untuk berjalan secara terbuka, transparan, kompetitif, dan akuntabel (Nurmaya & Febrina, 2021).

Dalam praktiknya, idealitas rekrutmen dan seleksi ini diwujudkan melalui mekanisme yang berbeda tergantung jenjang jabatan. Untuk pengadaan ASN (CPNS dan PPPK), objektivitas dijamin melalui penggunaan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) yang transparan dan meminimalisir intervensi (Maksin, et al., 2023). Sementara itu, untuk pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), proses idealnya harus melalui seleksi terbuka yang dikelola oleh Panitia Seleksi (Pansel) independen yang wajib berkoordinasi dan melaporkan hasilnya kepada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) (Staafana, 2023). Mekanisme ideal untuk JPT ini juga mengamanatkan penggunaan instrumen *Assessment Center* (Pusat Penilaian) untuk memetakan kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural secara objektif (Simatupang, 2021).

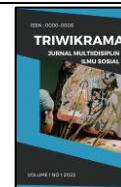


Puncak dari proses ideal ini adalah ketika Panitia Seleksi (Pansel) menyerahkan tiga nama kandidat terbaik yang telah diurutkan berdasarkan perolehan nilai objektif kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). PPK kemudian diharapkan menggunakan kewenangannya untuk memilih satu dari tiga nama tersebut dengan menjadikan hasil penilaian Pansel sebagai pertimbangan utama (Staafana, 2023).

Meskipun implementasi penuh sistem merit masih menghadapi banyak tantangan, beberapa studi kasus menunjukkan adanya praktik baik (*best practice*) di mana pemerintah daerah menunjukkan komitmen tinggi untuk menerapkan proses *de jure* ini. Salah satu studi kasus implementasi yang dinilai berhasil adalah pada Pemerintah Kota Mataram dalam pengisian JPT tahun 2022 (Hidayat et al., 2023).

Tabel 1. Contoh Praktik Baik (Best Practice) Implementasi Ideal Sistem Merit (Studi Kasus: Pengisian JPT di Pemerintah Kota Mataram Tahun 2022)

Tahapan Implementasi	Aktivitas Kunci yang Dilakukan	Cerminan Prinsip Merit (De Jure)
1. Tahap Persiapan	Pembentukan Panitia Seleksi (Pansel) yang terdiri dari unsur internal (Sekda, Asisten III), unsur eksternal (Akademisi dari 2 Universitas), dan Tokoh Masyarakat (Mantan Sekda).	Kompeten & Independen: Pansel diisi oleh individu dengan latar belakang keilmuan dan pengalaman yang relevan serta kredibel.
2. Tahap Pelaksanaan	Pelaksanaan seleksi multi-tahap yang terstruktur dan terjadwal secara transparan, meliputi: • Seleksi Administrasi • Penulisan Makalah • Presentasi Makalah dan Wawancara • <i>Assessment Center</i> (bekerja sama dengan BKD Provinsi NTB) • Penilaian Rekam Jejak	Terbuka & Kompetitif: Semua kandidat yang memenuhi syarat mengikuti rangkaian tes yang sama dan terukur. Objektif: Menggunakan <i>Assessment Center</i> sebagai alat ukur standar untuk menilai kompetensi.
3. Tahap Evaluasi & Penetapan	Pansel menyerahkan 3 (tiga) nama calon dengan nilai tertinggi kepada PPK (Walikota) setelah mendapat rekomendasi KASN.	Akuntabel & Berbasis Kinerja: Proses seleksi menghasilkan output yang dapat dipertanggungjawabkan (skor).
4. Hasil Akhir (Komitmen PPK)	PPK (Walikota Mataram) secara eksplisit menyatakan komitmennya untuk memilih pejabat berdasarkan perolehan nilai tertinggi (peringkat satu) dari hasil penilaian panitia seleksi.	Implementasi Merit Penuh: PPK menggunakan hak prerogatifnya sejalan dengan hasil objektivitas penilaian, menghapus potensi "balas budi" politik atau subjektivitas.



Sumber: Diolah dari Hidayat, Salmin, & Nazwin (2023)

Studi kasus di Kota Mataram tersebut menunjukkan bahwa kerangka kerja *de jure* sistem merit dapat dilaksanakan secara optimal apabila terdapat komitmen politik yang kuat dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) untuk menghormati dan menindaklanjuti hasil penilaian objektif dari Pansel (Hidayat et al., 2023). Proses ideal inilah yang dirancang untuk menjamin transparansi, akuntabilitas, dan mengurangi praktik KKN dalam fungsi rekrutmen dan seleksi ASN (Maksin, et al., 2023).

Realitas (De Facto): Analisis Faktor Penghambat Fungsi Rekrutmen dan Seleksi

Meskipun kerangka regulasi ideal (*de jure*) sistem merit telah ditetapkan, temuan dari berbagai studi kasus di Indonesia menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan dalam implementasinya di lapangan (*de facto*). Fungsi rekrutmen dan seleksi, yang seharusnya menjadi pilar objektivitas, dalam praktiknya masih menghadapi berbagai tantangan berat (Annafi & Zendrato, 2025). Implementasi sistem merit di berbagai instansi pemerintah ditemukan "belum optimal", bahkan seringkali "bersifat parsial".

Analisis terhadap 12 sumber penelitian yang relevan mengidentifikasi bahwa kegagalan atau belum optimalnya fungsi rekrutmen dan seleksi berbasis merit ini disebabkan oleh lima faktor penghambat utama yang saling berkaitan: (1) Politisasi dan Netralitas; (2) Budaya Organisasi (Patronase); (3) Hambatan Sistemik dan Sumber Daya; (4) Hambatan Prosedural; dan (5) Lemahnya Otoritas Pengawasan.

1. Hambatan Politisasi dan Netralitas

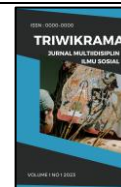
Faktor penghambat paling dominan yang mencederai prinsip objektivitas dalam rekrutmen dan seleksi adalah "politisasi birokrasi" atau "intervensi politik" (Alhadad & Rasji, 2023). Intervensi ini bermanifestasi dalam bentuk tekanan atau "tuntutan politik" dalam proses rekrutmen dan promosi pegawai (Maksin, et al., 2023).

Temuan di berbagai daerah menunjukkan bahwa penempatan pejabat struktural masih sangat dipengaruhi oleh faktor politik, seringkali tanpa memperhatikan kompetensi dan kualifikasi pendidikan akademik (Junus, et al., 2024). Dalam studi kasus di Kabupaten Gorontalo, ditemukan adanya intervensi sekelompok orang yang mendukung kandidat pejabat tertentu tanpa mempedulikan latar belakang kompetensinya (Junus, et al., 2024). Hal serupa ditemukan di Kota Ternate, di mana faktor politik menjadi penghambat utama penerapan sistem merit, yang diperparah oleh rendahnya netralitas ASN yang secara aktif mendukung aktor politik atau calon kepala daerah (Alhadad & Rasji, 2023). Ketidakpastian politik di daerah, terutama pasca-Pilkada, juga berkontribusi pada terhambatnya implementasi sistem merit, di mana PPK (Kepala Daerah) cenderung menggunakan kewenangannya untuk menempatkan individu berdasarkan afiliasi politik (Fadilla, 2025).

2. Hambatan Budaya Organisasi (Patronase)

Selain intervensi politik eksternal, implementasi sistem merit juga terhambat oleh budaya yang telah mengakar di dalam birokrasi itu sendiri. Studi mengidentifikasi hambatan ini sebagai "budaya birokrasi lama" (Silitonga & Mariyanti, 2025), "budaya paternalistik" (Fadilla, 2025), dan "budaya patronase" (Fauzian & Maryati, 2022). Budaya ini menempatkan loyalitas personal dan hubungan kekerabatan di atas profesionalisme dan kompetensi.

Praktik "Nepotisme" (pengangkatan berdasarkan hubungan kekerabatan atau afiliasi) ditemukan masih marak terjadi dan secara langsung merusak prinsip meritokrasi (Annafi & Zendrato, 2025). Budaya ini menciptakan lingkungan di mana promosi atau penempatan jabatan tidak lagi didasarkan pada rekam jejak kinerja dan kompetensi, melainkan pada kedekatan personal atau politik dengan pemegang kekuasaan (Fauzian & Maryati, 2022).



Praktik-praktik KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) ini secara kolektif berkontribusi pada rendahnya profesionalisme dan integritas ASN (Saputra, 2023).

3. Hambatan Sistemik dan Sumber Daya

Penghambat serius dalam implementasi fungsi rekrutmen dan seleksi, khususnya dalam konteks Manajemen Talenta, adalah hambatan yang bersifat sistemik dan terkait sumber daya (Pramesti & Susiloadi, 2023). Temuan krusial menunjukkan bahwa kegagalan daerah dalam melaksanakan pemetaan talenta (*talent mapping*) sebagai tahap awal rekrutmen suksesor seringkali disebabkan oleh "keterbatasan anggaran" (Silitonga & Mariyanti, 2025).

Keterbatasan anggaran ini berdampak langsung pada ketidakmampuan daerah untuk melaksanakan Pusat Penilaian (*Assessment Center*) (Simatupang, 2021). Banyak pemerintah daerah memiliki ketergantungan yang cukup tinggi pada lembaga *assessment center* eksternal yang biayanya mahal, sehingga proses pemetaan kompetensi tidak dapat berjalan secara menyeluruh (Saputro, et al., 2024). Selain anggaran, implementasi juga terkendala oleh "keterbatasan sumber daya manusia" (Silitonga & Mariyanti, 2025) atau "terbatasnya tenaga pelaksana" dan tim IT yang memahami konsep "Smart Talent" berbasis sistem informasi (Pramesti & Susiloadi, 2023).

4. Hambatan Prosedural (Implementasi Parsial)

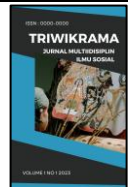
Hambatan prosedural terjadi ketika mekanisme ideal sistem merit dijalankan, namun tidak secara penuh atau hasilnya diabaikan. Berbagai studi menemukan bahwa penerapan sistem merit seringkali "belum optimal" (Hakim, 2024) atau "bersifat parsial" (Saputro, et al., 2024).

Fenomena paling umum dari implementasi parsial ini adalah proses seleksi dan *assessment* (penilaian kompetensi) telah dilakukan sesuai prosedur, namun hasilnya "belum dimanfaatkan" sebagai dasar utama dalam pengembangan karier, promosi, atau mutasi (Simatupang, 2021). Di beberapa instansi, hasil penilaian kompetensi belum terdokumentasi dengan baik dalam database kepegawaian (Simatupang, 2021). Akibatnya, sekalipun tes telah dijalankan, pengambilan keputusan akhir tetap berpotensi diambil secara subjektif dan tidak transparan (Annafi & Zendrato, 2025). Hambatan ini juga diperparah oleh adanya "pasal-pasal karet" dalam regulasi disiplin dan pemberhentian yang masih dapat menimbulkan penafsiran ganda dan subjektivitas, sehingga mencederai prinsip objektivitas merit (Setiawan, et al., 2022).

5. Hambatan Pengawasan (Lemahnya Otoritas KASN)

Faktor terakhir yang berkontribusi signifikan terhadap kegagalan implementasi sistem merit dalam rekrutmen dan seleksi adalah lemahnya fungsi pengawasan eksternal, yang dalam hal ini dijalankan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) (Staafana, 2023). Meskipun KASN diamanatkan untuk mengawasi pengisian JPT, kewenangan lembaga ini di lapangan seringkali terbentur.

Studi kasus mengenai fungsi KASN menemukan bahwa dalam pengawasan seleksi JPT, KASN hanya berwenang mengeluarkan "rekomendasi" (Staafana, 2023). Rekomendasi ini tidak memiliki kekuatan hukum yang final dan mengikat (*final and binding*), sehingga seringkali diabaikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) yang memiliki kepentingan



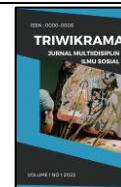
politik berbeda. Kepatuhan PPK terhadap hasil seleksi objektif masih rendah, dan KASN tidak memiliki kewenangan penindakan langsung selain melaporkan kepada Presiden (Staufana, 2023). Lemahnya otoritas pengawasan ini menciptakan celah di mana pelanggaran terhadap sistem merit dalam proses rekrutmen dan seleksi dapat terus terjadi tanpa adanya sanksi yang tegas dan efektif.

Tabel 2: Rangkuman Temuan De Facto Faktor Penghambat Sistem Merit di Berbagai Wilayah Studi

Wilayah Studi (Literatur)	Faktor Politisasi & Netralitas	Faktor Budaya (Patronase/Nepotisme)	Faktor Sistemik & SDM	Faktor Prosedural (Parsial)	Faktor Pengawasan (KASN)
Gorontalo (Junus, et al., 2024)	Dominan. Intervensi politik dalam penempatan pejabat tanpa melihat kompetensi.	Disebutkan (implisit).	-	-	-
Ternate (Alhadad & Rasji, 2023)	Dominan. Faktor politik dan ASN tidak netral (mendukung paslon).	Disebutkan (implisit).	-	-	-
Probolinggo (Maksin, et al., 2023)	Dominan. Meningkatnya "tuntutan politik" dalam rekrutmen dan promosi.	-	Administrasi rumit dan birokrasi lambat.	-	-
Bandung Barat (Fadilla, 2025)	Dominan. "Ketidakpastian politik" dan resistensi budaya.	Dominan. "Budaya paternalistik".	Keterbatasan SDM.	-	-
Jawa Barat (Fauzian & Maryati, 2022)	-	Dominan. "Budaya patronase".	-	Dominan. Sulit mencari <i>top level manager</i> (proses suksesi tidak berjalan).	-



Jawa Tengah (Pramesti & Susiloadi, 2023)	-	-	Keterbatasan tenaga pelaksana dan anggaran.	-	-
Kota Mataram (Hidayat, et al., 2023)	Rendah (Praktik Baik). Komitmen PPK menghapus intervensi politik.	-	Ketertangungan pada <i>Assessment Center</i> eksternal (milik provinsi).	-	-
Kemenkumham (Simatupang, 2021)	-	-	-	Dominan. Hasil <i>assessment</i> (penilaian kompetensi) belum dimanfaatkan untuk pengembangan karier.	-
KLHK (Hakim, 2024)	Intervensi politik (implisit).	-	Parsialitas pengelolaan data.	Dominan. Implementasi "belum optimal"; hasil <i>assessment</i> tidak digunakan penuh.	-
Nasional/Umm (Annafi & Zendrato, 2025)	Dominan. "Politisasi birokrasi".	Dominan. "Praktik nepotisme" dan "budaya patronase".	-	Dominan. Proses seleksi baik, namun hasil akhir tidak transparan.	-
Nasional/Umm (Saputro, et al., 2024)	-	-	Dominan. "Keterbatasan anggaran" dan "ketertangungan	Dominan. Implementasi "bersifat parsial".	-



			an tinggi pada <i>Assessment Center</i> eksternal".		
Nasional/Umu t (Staufana, 2023)	Konflik kepentingan dalam pengisian JPT.	-	-	-	Dominan. Otoritas KASN lemah; "Rekomendas i" diabaikan oleh PPK.

Sumber: Diolah dan disintesis oleh penulis dari 12 sumber penelitian (2024)

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis *de jure* dan *de facto* yang telah dipaparkan pada bab pembahasan, penelitian ini menarik beberapa kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah.

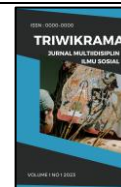
Pertama, secara *de jure*, kerangka regulasi fungsi rekrutmen dan seleksi ASN di Indonesia telah sepenuhnya selaras dengan prinsip-prinsip ideal sistem merit. Pengenalan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 dan pembaruannya dalam UU No. 20 Tahun 2023 telah meletakkan landasan yuridis yang kokoh, di mana proses manajemen ASN diamanatkan untuk berjalan secara transparan, kompetitif, objektif, dan berbasis pada Kualifikasi, Kompetensi, dan Kinerja (3K).

Kedua, meskipun kerangka ideal telah terbentuk, secara *de facto*, penelitian ini mengidentifikasi adanya kesenjangan (*gap*) yang signifikan antara idealitas regulasi tersebut dengan realitas implementasinya di lapangan. Implementasi sistem merit dalam fungsi rekrutmen dan seleksi di berbagai instansi pemerintah (pusat maupun daerah) ditemukan masih terhambat secara signifikan dan bersifat parsial. Analisis dari berbagai literatur mengungkap lima faktor penghambat utama yang saling berkaitan: (1) Kuatnya intervensi politik dan politisasi birokrasi dalam penempatan JPT; (2) Mengakarnya budaya patronase dan nepotisme yang mengalahkan objektivitas kompetensi; (3) Adanya hambatan sistemik dan keterbatasan sumber daya, terutama tingginya ketergantungan dan mahal biaya *Assessment Center* eksternal yang menghambat proses manajemen talenta; (4) Implementasi prosedural yang bersifat parsial, di mana hasil penilaian kompetensi (*assessment*) seringkali tidak dimanfaatkan sebagai dasar utama pengambilan keputusan; dan (5) Lemahnya otoritas pengawasan KASN, di mana rekomendasinya sering diabaikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK).

SARAN

Berdasarkan kesimpulan atas temuan-temuan tersebut, maka diajukan tiga rekomendasi strategis yang bersifat kebijakan, sistemik, dan prosedural untuk mengakselerasi penerapan sistem merit dalam rekrutmen dan seleksi ASN di Indonesia:

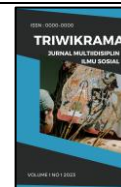
- Saran Kebijakan (Penguatan Pengawasan):** Diperlukan penguatan otoritas kelembagaan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Kewenangan KASN tidak seharusnya terbatas pada pemberian "rekomendasi". Perlu adanya revisi regulasi yang menjadikan rekomendasi KASN bersifat mengikat (*final and binding*) serta memberikan kewenangan penjatuhan sanksi yang tegas bagi Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) yang terbukti melanggar prinsip merit dalam rekrutmen dan seleksi JPT.



2. **Saran Sistemik (Investasi dan Kemandirian):** Pemerintah pusat dan daerah harus mendorong investasi strategis untuk pengembangan *Assessment Center* internal (di instansi) atau regional (melalui kerja sama antar-daerah). Langkah ini krusial untuk mengurangi ketergantungan pada pihak eksternal, menekan biaya, dan memungkinkan proses *talent mapping* berjalan masif. Adopsi sistem digital terintegrasi seperti "Smart Talent" juga perlu dipercepat untuk efisiensi dan akurasi data.
3. **Saran Prosedural (Optimalisasi Pemanfaatan):** Implementasi sistem merit tidak boleh berhenti pada formalitas administratif (pelaksanaan tes). Pemerintah, melalui KASN dan KemenPAN-RB, harus mewajibkan pemanfaatan hasil *talent mapping* dan *assessment* sebagai dasar pertimbangan utama dalam proses promosi dan mutasi. Hasil penilaian kompetensi harus terdokumentasi dalam *database* kepegawaian dan secara prosedural wajib digunakan, tidak hanya disimpan sebagai arsip.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhadad, F., & Rasji. (2023). Analisis Penerapan Sistem Merit Pada Manajemen Dan Netralitas ASN Dari Unsur Politik Berdasarkan UU No.5 Tahun 2014 Tentang ASN Di Kota Ternate. *UNES Law Review*, 5(4), 3816-3826.
- Amalia, F. N., & Zalukhu, G. P. (2025). Analisis Penerapan Manajemen Talenta ASN: Studi pada Instansi Pemerintah Daerah. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal (IPSSJ)*, 2(2), 2999-3008.
- Annafi, S., & Zendrato, S. A. (2025). Analisis Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen dan Promosi Jabatan ASN dengan Pendekatan SWOT terhadap Tantangan dan Strategi Penguatan Meritokrasi di Indonesia. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal (IPSSJ)*, 2(2), 2867-2884.
- Fadilla, Y. N. (2025). Analisis Kualitatif Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Talenta Melalui Konsep Smart Talent di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. *Journal Education and Government Wiyata*, 3(1), 8-24.
- Fauzian, N. R., & Maryati, N. T. (2022). Rekonstruksi Manajemen Talenta ASN Menggunakan Pendekatan Soft System Methodology: Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 14(2), 198-216.
- Hakim, A. (2024). Strategi Optimalisasi Implementasi Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 5(3), 1-12.
- Hidayat, R., Salmin, & Nazwin, A. H. (2023). Analisa Penerapan Sistem Merit di Pemerintah Kota Mataram (Studi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Tahun 2022). *Jurnal Tata Sejuta*, 9(2), 388-407.
- Juliarta, E., Suandi, Rakhmat, Yulsainiwati, & Yuliana. (2024). Sosialisasi Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) Kepada ASN Jabatan Fungsional Analisis SDM Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Pengabdian Pasca Unisti (JURDIANPASTI)*, 2(2), 119-128.
- Junus, D., Harun, N. I., Napir, S., Nuna, M., & Sari, S. P. (2024). Analisis Kompetensi Rekrutmen Pejabat Pemerintah Kabupaten Gorontalo. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 9(1), 15-26.
- Maksin, M., Supriyanto, S., Cahya S, I. N., Q, M. S., Mustofa, A., & Amrullah, M. J. (2023). Analisis Keberlanjutan Sistem Merit Pada Proses Rekrutmen ASN di Kabupaten Probolinggo. *Jurnal Sosial dan Humanis Sains*, 8(2), 82-91.



- Nurmaya, L., & Febrina, R. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen ASN di Kabupaten Kampar. *Journal of Governance Innovation*, 3(1), 73-88.
- Pramesti, E. N., & Susiloadi, P. (2023). Analisis Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*, 3(2), 343-356.
- Saputra, T. D. (2023). Efektifitas Penerapan Sistem Merit Dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara Pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum Dan Ham Republik Indonesia). *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(3), 2063-2074.
- Saputro, H. N., Masrully, M., & Fauziyyah, H. (2024). Tantangan dan Strategi Akselerasi Manajemen Talenta ASN dalam Mendukung Indonesia Emas 2045. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 8.0*, 342-349.
- Setiawan, A. D. M., Salsabila, A., Jannah, L. M., & Ariyanti, F. (2022). Relevansi Peraturan Pemberhentian ASN Terhadap Sistem Merit di Indonesia. *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(1), 232-246.
- Silitonga, M. C., & Mariyanti, E. (2025). Analisis Implementasi Sistem Meritokrasi Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Pemerintahan Provinsi Sumatera Barat di Biro Xyz. *Journal Educational Research and Development*, 2(1), 589-593.
- Simatupang, T. H. (2021). Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta Dalam Pengembangan Karier ASN. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(3), 447-472.
- Staufana, P. (2023). *Analisis Fungsi KASN Dalam Mewujudkan Penerapan Sistem Merit Dalam Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Daerah Provinsi Riau* [Skripsi]. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.