

BIROKRASI DAN POLITIK DALAM TATA KELOLA PEMERINTAHAN: IMPLEMENTASI SISTEM MERIT PADA KEMENTERIAN HAK ASASI MANUSIA

**Cindy Kartika¹ Dhara Fatimah Azzahra² Najwa Aqilah Ferrysca³ Nava Nur
Alianinggrum⁴ Jerry Indrawan⁵**

Program Studi Ilmu Politik Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta¹²³⁴⁵

E-mail: 2210413198@mahasiswa.upnvj.ac.id¹

Abstrak

Artikel ini membahas dinamika antara birokrasi dan politik dalam konteks reformasi tata kelola pemerintahan di Indonesia, dengan fokus pada implementasi sistem merit di Kementerian Hak Asasi Manusia (HAM) setelah pemisahan dari Kemenkumham pada tahun 2024. Sistem merit merupakan instrumen penting dalam menciptakan birokrasi yang profesional, netral, dan berbasis kompetensi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus deskriptif. Hasilnya menunjukkan bahwa walaupun terdapat komitmen awal dalam penerapan sistem merit seperti proses seleksi CPNS berbasis kompetensi masih banyak tantangan yang dihadapi, termasuk intervensi politik, minimnya integrasi data, dan keterbatasan anggaran. Rekomendasi mencakup penguatan sistem pengawasan, digitalisasi manajemen ASN, dan pelibatan publik untuk memastikan akuntabilitas. Penelitian ini menekankan pentingnya konsistensi dan standar objektif dalam sistem merit untuk mewujudkan good governance.

Kata Kunci: Birokrasi, Sistem Merit, Kementerian HAM

PENDAHULUAN

Tata kelola pemerintahan yang baik merupakan pilar utama dalam mewujudkan negara yang demokratis, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam kerangka ini, birokrasi dan politik menjadi dua elemen yang saling mempengaruhi. Politik berperan dalam merumuskan arah kebijakan melalui mekanisme demokratis, seperti pemilu, legislasi, dan pengambilan keputusan di lembaga perwakilan. Sementara itu, birokrasi yang diisi oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) bertugas menjalankan kebijakan publik secara profesional, netral, dan berkelanjutan (Perdana, 2019). ASN menduduki jabatan struktural dan fungsional di berbagai instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, dan menjadi tulang punggung dalam implementasi kebijakan serta pelayanan publik. Sinergi yang seimbang antara birokrasi yang kompeten dan politik yang demokratis menjadi kunci keberhasilan dalam membangun pemerintahan yang efektif, transparan, dan berpihak pada kepentingan rakyat.

Meskipun birokrasi dan politik idealnya berinteraksi secara seimbang, kenyataannya hubungan keduanya di Indonesia kerap menunjukkan dinamika yang rumit. Birokrasi seringkali digunakan sebagai alat kekuasaan untuk melanggengkan kepentingan elit politik, terutama pada masa sebelum reformasi. Di era Orde Baru, misalnya, Aparatur Sipil Negara (ASN) diwajibkan untuk menunjukkan loyalitas terhadap kekuatan politik yang berkuasa, yang berdampak pada menurunnya profesionalisme serta maraknya praktik kolusi dan penyalahgunaan wewenang (Gedeona, 2013). Kesadaran terhadap kondisi tersebut kemudian melahirkan paradigma baru yang menuntut adanya reformasi birokrasi sebagai langkah perbaikan tata kelola pemerintahan.

Pasca reformasi tahun 1998 yang menjadi titik balik dalam perubahan sistem pemerintahan Indonesia, peran birokrasi semakin strategis. Reformasi tidak hanya mendorong

pembaharuan dalam sistem politik, tetapi juga memperkuat upaya konsolidasi demokrasi dan pelaksanaan desentralisasi. Dalam rangka membangun negara yang demokratis, diperlukan penyelarasan berbagai komponen pemerintahan, termasuk pembenahan sistem kepegawaian. Reformasi birokrasi pun menjadi instrumen penting untuk mentransformasi birokrasi ke arah yang lebih profesional. Langkah ini bertujuan untuk menciptakan aparatur negara yang kompeten, responsif, dan berintegritas dalam rangka mewujudkan prinsip-prinsip *good governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan (Perdana, 2019).

Reformasi birokrasi kemudian menjadi agenda strategis pemerintah pasca reformasi. Melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, sistem merit dihadirkan sebagai fondasi manajemen ASN modern yang menekankan profesionalisme, kompetensi, dan kinerja. Sistem merit, yang dalam tradisi Weberian dikaitkan dengan birokrasi rasional-legal, menuntut ASN diangkat berdasarkan kompetensi dan prestasi, bukan kedekatan politik. Dengan begitu, sistem merit diyakini mampu mengurangi intervensi politik dalam birokrasi dan mendorong pelayanan publik yang berkualitas. Implementasi sistem merit menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa ASN dipilih, dikembangkan, dan dipromosikan berdasarkan kualifikasi dan kinerja, bukan kedekatan politik (Khobiburrohman, Margareta & Hasbullah, 2020). Paradigma baru ini menempatkan ASN sebagai aset strategis negara yang berkontribusi langsung terhadap tata kelola pemerintahan yang efektif dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Pada tahun 2024, pemerintah Indonesia melakukan restrukturisasi terhadap Kemenkumham dengan memecahnya menjadi tiga kementerian terpisah: Kementerian Hukum, Kementerian Hak Asasi Manusia (HAM), serta Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan. Langkah ini diambil untuk meningkatkan fokus dan efektivitas dalam menangani isu-isu spesifik di masing-masing bidang.

Perubahan ini membawa implikasi signifikan terhadap implementasi sistem merit dalam birokrasi, khususnya di Kementerian HAM yang baru dibentuk. Sebagai lembaga yang menangani isu-isu sensitif dan kompleks terkait hak asasi manusia, penerapan sistem merit yang efektif menjadi krusial untuk memastikan profesionalisme, netralitas, dan akuntabilitas aparatur sipil negara (ASN) dalam menjalankan tugasnya.

Namun, transisi menuju struktur kementerian yang baru ini tidak lepas dari tantangan. Proses adaptasi organisasi, penyesuaian kebijakan kepegawaian, serta potensi intervensi politik dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem merit di Kementerian HAM. Hingga saat ini pun belum terdapat kajian mendalam yang secara spesifik mengulas bagaimana sistem merit diimplementasikan dalam transisi kelembagaan baru ini, khususnya di Kementerian HAM. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana sistem merit diterapkan dalam tata kelola pemerintahan di Kementerian HAM, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi, serta mengevaluasi pengaruhnya terhadap profesionalisme dan kualitas pelayanan publik.

Restrukturisasi Kementerian Hukum dan HAM pada tahun 2024 menjadi tiga kementerian yang terpisah, yakni Kementerian Hukum, Kementerian Hak Asasi Manusia (HAM), serta Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan, menjadi titik penting dalam dinamika tata kelola birokrasi di Indonesia. Transformasi ini tidak hanya membawa perubahan struktur kelembagaan, tetapi juga menuntut penyesuaian dalam sistem manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN), terutama dalam penerapan sistem merit. Mengingat pentingnya prinsip profesionalisme, netralitas, dan kualifikasi dalam birokrasi modern, maka implementasi sistem merit di Kementerian HAM yang baru dibentuk perlu diteliti lebih lanjut. Hal ini menjadi relevan karena transisi organisasi baru kerap menghadapi tantangan internal maupun eksternal yang dapat menghambat tujuan reformasi birokrasi itu sendiri.

Berdasarkan konteks tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini yakni pertama, bagaimana implementasi sistem merit dalam manajemen ASN di Kementerian HAM. Kedua, apa saja tantangan yang dihadapi dalam menerapkan sistem merit pasca pemisahan kelembagaan dan ketiga bagaimana pengaruh sistem merit terhadap profesionalisme ASN dan kualitas pelayanan publik di Kementerian HAM. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi sistem merit di Kementerian HAM, mengidentifikasi hambatan-hambatan yang muncul dalam proses tersebut, serta mengevaluasi kontribusi sistem merit terhadap peningkatan profesionalisme ASN dan mutu pelayanan publik di kementerian yang baru dibentuk ini.

KAJIAN TEORI

Teori Birokrasi

Birokrasi merupakan suatu sistem organisasi yang berfungsi untuk menjalankan tugas-tugas administratif secara sistematis dan efisien dalam lingkup pemerintahan maupun organisasi lainnya. Konsep birokrasi secara klasik telah diperkenalkan oleh Max Weber sebagai tipe ideal organisasi yang ditandai dengan hirarki yang jelas, aturan yang ketat, serta pembagian kerja yang terstruktur. Namun, dalam perkembangan modern, konsep ini terus mengalami penyesuaian, khususnya dalam konteks tata kelola pemerintahan yang demokratis dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Menurut Denhardt & Denhardt (2015), birokrasi modern dituntut tidak hanya berfokus pada efisiensi dan struktur formal, tetapi juga pada nilai-nilai pelayanan publik, partisipasi warga negara, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Ini menandai pergeseran dari paradigma *old public administration* menuju *new public service*, di mana birokrat berperan sebagai fasilitator partisipasi publik, bukan sekadar pelaksana aturan.

Sementara itu, Osborne (2017) mengemukakan bahwa birokrasi dalam konteks administrasi publik kontemporer perlu didekati melalui *public service logic*, yang menekankan pentingnya kolaborasi antara sektor publik, swasta, dan masyarakat sipil dalam menciptakan nilai publik. Model birokrasi tradisional yang hierarkis dan kaku dianggap kurang efektif dalam menghadapi tantangan kompleks, seperti digitalisasi layanan, tuntutan transparansi, dan partisipasi masyarakat.

Selanjutnya, Lipsky (2019) menyoroti peran *street-level bureaucrats*, yakni para pegawai birokrasi yang berinteraksi langsung dengan masyarakat, sebagai aktor penting dalam implementasi kebijakan publik. Dalam praktiknya, birokrasi tidak hanya dijalankan melalui perintah dari atas, tetapi juga melalui diskresi dan keputusan yang dibuat oleh birokrat di lapangan.

Sistem merit

Secara sederhana, sistem merit merupakan penempatan seseorang dalam suatu jabatan berdasarkan kompetensi yang dimilikinya. McCourt (2007) menegaskan bahwa sistem merit berorientasi pada penunjukan individu paling kompeten untuk mengisi suatu posisi tertentu. Secara lebih luas, Stahl (1971) mendefinisikan sistem merit dalam konteks pemerintahan modern sebagai sistem personalia yang menilai dan membandingkan kompetensi atau kinerja individu dalam setiap tahapan seleksi dan pengembangan karier. Selain itu, sistem ini menekankan pentingnya kondisi kerja dan penghargaan terhadap kinerja sebagai faktor yang mendukung peningkatan kompetensi

serta keberlanjutan pelayanan publik (Daniasryah, 2014).

Di Indonesia, sistem merit telah diatur dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) Pasal 2 butir 22, yang mendefinisikan sistem merit sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar, tanpa diskriminasi terhadap latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status perkawinan, usia, maupun kondisi disabilitas (Chariah, Nugroho & Suhariyanto, 2020). Tujuan utama dari penerapan sistem merit adalah untuk membentuk sumber daya manusia yang profesional dan produktif melalui pengelolaan ASN yang mencakup proses seleksi dan rekrutmen, pengembangan kapasitas pegawai, serta pemberian kesempatan yang setara dalam promosi jabatan. Sasaran tersebut sejalan dengan prinsip sistem merit yang berbasis pada kompetensi.

Salah satu indikator utama dalam sistem berbasis kompetensi adalah penerapan sistem merit, yang memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk meningkatkan kompetensinya. Penerapan ini mencakup tahapan rekrutmen, pengembangan kapasitas, serta penempatan dalam jabatan melalui promosi. Hal ini sejalan dengan ketentuan dalam Undang-Undang ASN Pasal 70 ayat (1), yang menyatakan bahwa setiap pegawai memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, baik melalui pendidikan formal maupun informal (Pasiak, Maramis & Pinasang, 2020).

Penerapan sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu mandat utama yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Melalui sistem ini, proses pengangkatan, mutasi, promosi, penggajian, pemberian penghargaan, serta pengembangan karier pegawai diharapkan didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Penerapan sistem merit tidak hanya bertujuan menciptakan rasa keadilan di kalangan pegawai, tetapi juga mendorong peningkatan kompetensi dan kinerja mereka. Untuk memastikan implementasi sistem ini sesuai dengan regulasi, dibentuklah Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang memiliki wewenang untuk mengawasi pelaksanaan norma dasar ASN, serta menegakkan kode etik dan perilaku pegawai ASN (Khobiburrohman, Margareta & Hasbullah, 2020).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Creswell (2013), pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk menggali dan memahami makna yang dibagikan individu atau kelompok terkait isu sosial atau manusia. Pendekatan penelitian kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Pengumpulan data diperoleh berdasarkan data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2013), sumber primer adalah sumber yang secara langsung menyediakan informasi kepada pihak yang mengumpulkan data. Pengumpulan data diperoleh berdasarkan sumber sekunder yakni, studi literatur yang berasal dari buku, jurnal, dan artikel internet. Sumber sekunder adalah sumber yang tidak didapatkan secara langsung kepada pihak yang mengumpulkan data, tetapi didapatkan melalui pihak lain atau dokumen (Sugiyono, 2013).

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penggunaan penelitian deskriptif dipilih untuk mendeskripsikan fenomena yang akan diteliti secara sistematis. Dalam tahapan analisis data, penelitian ini menggunakan studi kasus. Penggunaan studi kasus dipilih untuk mengeksplorasi secara mendalam terhadap fenomena yang akan diteliti. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara komprehensif mengenai implementasi sistem merit di Kementerian HAM.

HASIL dan PEMBAHASAN

Implementasi Sistem Merit di Kementerian HAM

Sistem merit adalah prinsip penting dalam reformasi birokrasi yang merupakan pondasi utama untuk pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Di tengah harapan masyarakat dengan pemerintah yang di dalamnya bersih, profesional, dan dapat dipercaya, penerapan sistem ini jadi dasar penting dalam menjalankan roda pemerintahan, termasuk pada Kementerian Hak Asasi Manusia (Kemenham). Indonesia menerapkan sistem merit dalam pemerintah berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang menyebutkan dan mengamanatkan bahwa sistem merit sangat penting untuk memastikan kebijakan dan manajemen ASN berjalan dengan adil dan profesional. Sebagai instansi pemerintah yang bergerak di bidang Hak Asasi Manusia, Kemenham menerapkan sistem merit sebagai langkah untuk meningkatkan layanan publik dan menjaga integritas para pegawainya.

Dikarenakan Kementerian HAM merupakan pecahan dari Kementerian Hukum dan HAM (Kemenkumham), sehingga belum ada informasi yang detail mengenai sistem merit yang ada pada Kementerian HAM, namun jika dilihat dari tahun tahun sebelumnya, kemungkinan akan mengikuti proses rekrutmen dan seleksi pegawai dengan tes Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Proses seleksi CPNS dilakukan secara terbuka dan menggunakan teknologi Computer Assisted Test (CAT). Melalui cara ini, setiap pelamar dinilai murni berdasarkan kemampuan dan kompetensinya, bukan karena koneksi atau faktor lain yang tidak profesional. Proses yang dinilai transparan ini dapat memberikan kesempatan yang adil untuk semua warga negara dalam bergabung dan mengabdikan diri di ranah pemerintahan.

Syarat-syarat pada pendaftaran CPNS Kemenkumham pada tahun 2024 dilihat merupakan penerapan dari sistem merit, seperti usia maksimal, latar belakang pendidikan, dan dokumen lainnya yang harus dipenuhi. Salah satu dokumen penting yang wajib dipenuhi oleh para pelamar adalah ijazah dan transkrip nilai, kedua dokumen ini menjadi bukti utama kualifikasi akademik seseorang, dan dapat dijadikan acuan awal untuk melihat apakah latar belakang pendidikan pelamar cocok dengan posisi yang dilamar. Surat lamaran dan daftar riwayat hidup (CV) juga menjadi dokumen yang penting untuk menunjukkan minat, komitmen, dan pengalaman pelamar, baik dalam bidang akademik maupun non-akademik. Terutama lewat CV, pemerintah dapat melihat secara garis besar bagaimana kemampuan pelamar di luar pendidikan formal, seperti pengalaman organisasi, kegiatan sosial, atau pekerjaan sebelumnya yang relevan. Dokumen lain seperti SKCK dan surat pernyataan tidak pernah dihukum pidana juga berperan penting, fungsinya untuk melihat seberapa tinggi integritas dan moralitas calon ASN. Ini menunjukkan bahwa seleksi dilakukan berdasarkan kualifikasi (detiksulsel, 2024).

Selain itu, tahapan seleksi menggunakan metode berbasis kompetensi, seperti Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) dan Seleksi Kompetensi Bidang (SKB). Penggunaan CAT dalam seleksi dapat menjadi jaminan bahwa proses rekrutmen berjalan dengan transparan dan tidak dapat dimanipulasi. Selain itu, proses seleksi CPNS dirancang untuk tetap inklusif dan tidak memadamkan semangat para penyandang disabilitas. Pemerintah khususnya Kemenkumham memastikan bahwa seleksi ini memberikan kesempatan yang adil bagi semua, termasuk disabilitas, dengan menyediakan fasilitas serta mekanisme khusus yang mendukung partisipasi mereka (detiksulsel, 2024).

Dalam upaya mendukung penerapan sistem merit secara berkelanjutan,

Kemenkumham atau Kemenham mengembangkan sistem manajemen talenta. Manajemen talenta ASN adalah sistem pengelolaan SDM yang mencakup proses perekrutan, pengembangan, retensi, penempatan talenta. ASN yang berhasil dan unggul memasuki sistem ini akan diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi, guna mempercepat pembangunan nasional. Pegawai yang mempunyai kompetensi yang tinggi diidentifikasi sejak dini dan dibina melalui program khusus seperti mentoring, pelatihan, dan program-program lainnya yang direncanakan serta dijalankan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kemenkumham atau Kemenham. Tujuan dilaksanakannya pelatihan bukan hanya untuk menyiapkan calon pemimpin masa depan, namun juga menjaga agar organisasi tetap stabil dan berkembang secara berkelanjutan (Setkab.go.id, 2024).

Tantangan dalam Implementasi Sistem Merit di Kementerian HAM

Tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi dan prinsip good governance. Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) berperan sebagai lembaga independen yang mengawasi dan mengevaluasi implementasi sistem merit di instansi pemerintah. Selain itu, KASN juga berperan dalam melakukan penilaian yang berbasis self assessment. Parameter sistem merit tercantum dalam Peraturan KASN No. 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah. Dalam peraturan tersebut diuraikan sejumlah aspek yang menjadi indikator penilaian implementasi sistem merit yakni perencanaan kebutuhan, pengadaan, promosi mutasi, pengembangan karir, penggajian, penghargaan, dan disiplin, manajemen kinerja, sistem informasi, perlindungan dan pelayanan.

Hasil evaluasi implementasi sistem merit di instansi pemerintah terbagi menjadi empat kategori berdasarkan indeks nilai yang diperoleh. Kategori I (nilai 100–174) ditandai dengan warna merah yang menunjukkan instansi berada dalam predikat buruk. Kategori II (nilai 175–249) ditunjukkan warna kuning yang artinya instansi berada dalam predikat kurang. Kategori III (nilai 250–324) ditandai warna hijau yang menggambarkan instansi berada dalam predikat baik. Sedangkan, Kategori IV (nilai 325–400) ditunjukkan oleh warna biru yang berarti instansi memperoleh predikat sangat baik.

Meski demikian, terdapat sejumlah faktor yang berpotensi dapat menghambat implementasi sistem merit sehingga perlu atensi yang lebih khusus. Faktor pertama adalah praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Dalam hal ini, praktik KKN masih dapat ditemukan jika pengawasannya belum berjalan secara efektif. Salah satu bentuk KKN tersebut antara lain berupa pengangkatan calon serta penempatan jabatan yang dilakukan melalui manipulasi data demi kepentingan hubungan kekerabatan. Kondisi tersebut dapat membangun lingkungan birokrasi yang tidak sehat dan tidak kompeten.

Faktor kedua adalah intervensi politik. Kuatnya intervensi politik yang terjadi dalam birokrasi dapat memicu pola rekrutmen, promosi, serta mutasi jabatan yang cenderung bernilai tidak objektif. Hal tersebut dipengaruhi oleh adanya keberpihakan terhadap suatu kepentingan politik. Faktor ketiga adalah minimnya anggaran. Dalam pelaksanaan diklat dan operasional manajemen lainnya harus didukung oleh anggaran serta fasilitas yang memadai untuk memastikan optimalisasi suatu kegiatan. Faktor keempat adalah data rekam jejak kepegawaian yang belum terintegrasi. Menurut Supratman Adi, Menteri Hukum RI, menyatakan bahwa rekam jejak data kepegawaian mengenai apakah seorang pegawai tersebut memiliki catatan kasus atau tidak masih belum terintegrasi secara menyeluruh (ANTARA News, 2024). Dengan demikian, dibutuhkan sistem digital yang mampu mengintegrasikan data yang lengkap dan terbuka.

Faktor kelima adalah tidak adanya standar dalam penerapan sistem merit di suatu instansi. Jika tidak diaturnya indikator, maka akan berimplikasi terhadap manajemen kepegawaian yang kurang terencana. Saat ini, implementasi sistem merit di Kementerian Hukum belum terdapat indikator yang jelas sehingga pihaknya masih berupaya untuk mengimplementasikannya secara objektif walaupun akan terdapat subjektivitas (ANTARA News, 2024). Adanya pemecahan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) menjadi Kementerian Hukum, Kementerian HAM, serta Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan tentunya mengakibatkan penyesuaian dalam berbagai aspek. Oleh karena itu, dalam merespons transisi tersebut diperlukan pengelolaan yang bersifat strategis serta sistematis.

Solusi dan Rekomendasi Kebijakan

1. Strategi Penguatan Sistem Merit di Kemenkumham

Sistem merit merupakan fondasi utama dalam manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN) yang bertujuan untuk menjamin rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja. Di lingkungan Kemenkumham, penguatan sistem merit dapat dilakukan melalui optimalisasi peran Unit Penilaian Kinerja dan pengembangan digitalisasi sistem manajemen ASN yang terintegrasi. Penerapan sistem informasi kepegawaian berbasis kompetensi (Competency-based HRIS) akan meningkatkan objektivitas dalam proses seleksi dan pengembangan ASN (BKN, 2020).

Selain itu, diperlukan peningkatan kapasitas lembaga internal seperti Biro Kepegawaian dalam melakukan penilaian dan pemetaan kompetensi ASN secara berkala. Penggunaan teknologi seperti artificial intelligence (AI) dalam proses seleksi dan asesmen juga menjadi salah satu strategi untuk meminimalkan intervensi non-objektif dalam rekrutmen (Saragih & Simanjuntak, 2021).

2. Peningkatan Pengawasan dan Transparansi dalam Rekrutmen ASN

Untuk memastikan sistem merit berjalan secara efektif, pengawasan internal maupun eksternal harus diperkuat. Penguatan fungsi Inspektorat Jenderal sebagai pengawas internal, serta pelibatan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam proses seleksi jabatan tinggi pratama dan madya menjadi penting untuk mencegah praktik nepotisme dan intervensi politik (KASN, 2022).

Transparansi dalam setiap tahapan rekrutmen perlu dijamin dengan menyajikan informasi publik secara terbuka melalui kanal resmi instansi, termasuk hasil seleksi, penilaian kompetensi, dan proses keberatan. Pemanfaatan e-recruitment secara menyeluruh juga mampu mengurangi potensi penyalahgunaan wewenang serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap proses seleksi ASN (Nuraini, 2018).

3. Rekomendasi Kebijakan untuk Efektivitas Implementasi Sistem Merit

Untuk memperkuat implementasi sistem merit di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham), terdapat sejumlah rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan secara strategis dan berkelanjutan. Pertama, perlu diwajibkan pelaksanaan audit tahunan terhadap implementasi sistem merit yang dilakukan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Audit ini bertujuan untuk memastikan kesesuaian antara praktik manajemen ASN dengan prinsip meritokrasi, serta mendeteksi potensi penyimpangan sedini mungkin.

Kedua, penting untuk mengembangkan program pelatihan yang berbasis pada kompetensi dan kebutuhan organisasi secara nyata, bukan sekadar untuk memenuhi kewajiban administratif. Program pelatihan yang dirancang secara tepat akan membantu membentuk sumber daya manusia yang adaptif dan relevan terhadap tantangan birokrasi modern.

Ketiga, indikator kinerja sistem merit perlu ditetapkan sebagai bagian integral dari penilaian akuntabilitas instansi pemerintah melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), agar implementasinya dapat terukur dan terpantau secara sistematis. Keempat, perlu didorong keterlibatan aktif masyarakat dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dalam proses pemantauan rekrutmen ASN sebagai bentuk pengawasan sosial yang berkontribusi pada transparansi dan kepercayaan publik. Penguatan sistem merit secara menyeluruh tidak hanya meningkatkan profesionalitas ASN, tetapi juga menjadi fondasi bagi terbentuknya birokrasi yang adaptif terhadap perubahan, akuntabel dalam tata kelola, serta memiliki integritas tinggi dalam menjalankan tugas pelayanan publik (Dwiyanto, 2021).

SIMPULAN

Birokrasi dan politik merupakan dua elemen penting dalam pemerintahan yang idealnya saling melengkapi. Politik berfungsi dalam perumusan kebijakan, sedangkan birokrasi bertugas mengimplementasikannya secara profesional dan netral. Namun, dalam praktiknya di Indonesia, relasi ini kerap dipenuhi oleh ketidakseimbangan, dominasi politik, serta praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), khususnya sebelum era reformasi. Proses seleksi ASN di Kementerian HAM dapat dilihat sebagai penerapan dari sistem merit, seperti banyaknya dokumen Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang harus berdasarkan kualifikasi, penggunaan sistem seleksi berbasis kompetensi melalui Computer Assisted Test (CAT), penyediaan fasilitas inklusif untuk penyandang disabilitas, dan manajemen talenta bagi ASN potensial.

Namun demikian, implementasi sistem merit di Kementerian HAM belum sepenuhnya optimal. Beberapa tantangan utama yang diidentifikasi antara lain masih adanya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), intervensi politik dalam rekrutmen dan promosi jabatan, minimnya integrasi data kepegawaian, kurangnya standar indikator sistem merit, serta keterbatasan anggaran. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem merit belum sepenuhnya bebas dari pengaruh subjektivitas dan belum didukung secara penuh oleh infrastruktur kelembagaan yang memadai.

Untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut, artikel ini merekomendasikan beberapa strategi penguatan sistem merit. Di antaranya adalah pengembangan sistem informasi kepegawaian berbasis kompetensi, peningkatan kapasitas lembaga internal untuk penilaian kinerja, serta penerapan teknologi seperti artificial intelligence (AI) dalam proses seleksi ASN. Pengawasan dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan transparansi publik juga dianggap penting untuk menjaga integritas dan kepercayaan terhadap proses manajemen ASN.

Dengan demikian, sistem merit bukan hanya alat administratif, tetapi merupakan instrumen penting dalam menciptakan birokrasi yang profesional, adil, dan responsif. Keberhasilan implementasinya di Kementerian HAM akan sangat menentukan kualitas tata kelola pemerintahan di bidang hak asasi manusia dan menjadi contoh bagi lembaga publik lainnya di Indonesia.

REFERENSI

- ANTARA News. (2023). *KASN sebut intervensi politik jadi tantangan penerapan sistem merit*. Retrieved 25 April 2025, from <https://www.antaranews.com/berita/3350775/kasn-sebut-intervensi-politik-jadi-tantang-an-penerapan-sistem-merit>
- ANTARA News. (2024). *Menteri Supratman: Kami membangun sistem untuk terapkan sistem merit*. Retrieved 25 April 2025, from <https://www.antaranews.com/berita/4441613/menteri-supratman-kami-membangun-sistem-untuk-terapkan-sistem-merit>
- BKN. (2020). Pedoman Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN. Badan Kepegawaian Negara.
- Chairiah, A., S, A., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi sistem merit pada aparatur sipil negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383–400. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>
- Daniarsyah, D. (2017). Penerapan sistem merit dalam rekrutmen terbuka promosi jabatan pimpinan tinggi ASN (suatu pemikiran kritis analisis). *Civil Service*, 11(2), 39–47.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*.

Routledge.

Detiksulsel. (2024). CPNS Kemenkumham 2024: Formasi, Syarat dan Tata Cara Pendaftarannya. Retrieved 24 April 2025, from <https://www.detik.com/sulsel/berita/d-7499532/cpns-kemenkumham-2024-formasi-syarat-dan-tata-cara-pendaftarannya>

DJKI. (2024). *Kemenkum Perkuat SDM dan Kekayaan Intelektual untuk Dorong Pembangunan Nasional*. Retrieved 25 April 2025, from <https://www.dgip.go.id/index.php/artikel/detail-artikel-berita/kemenkum-perkuat-sdm-dan-kekayaan-intelektual-untuk-dorong-pembangunan-nasional?kategori=agenda-ki>

Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan Birokrasi yang Melayani dan Profesional*. Gadjah Mada University Press.

Gedeona, H. T. (2013). TINJAUAN TEORITIS PENGELOLAAN JARINGAN (NETWORKING MANAGEMENT) DALAM STUDI KEBIJAKAN PUBLIK. *Jurnal*

Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi, 10(3). <https://doi.org/10.31113/jia.v10i3.15>

Ismail, N. (2019). Merit system dalam mewujudkan transparansi pembinaan karier aparatur sipil negara. *Al-Adl: Jurnal Hukum*, 11(1), 33-42.

KASN. (2019). Tantangan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Pemerintah Kabupaten dan Kota. Retrieved 25 April 2025, from https://storage.kasn.go.id/website-kasn/post_attachment/4fc4af61-04ea-4e55-a89b-930656cc8981/Tantangan%20Penerapan%20Sistem%20Merit%20dalam%20Manajemen%20ASN%20di%20Pemerintah%20Kabupaten%20dan%20Kota%20Policy%20Brief%20KASN%20ISSN%202665-0482%20.pdf

Kemenkum. (2024). *Wamenkum Tegaskan Jenjang Karir di Kemenkum Menggunakan Sistem Merit dengan Prinsip Keadilan*. Retrieved 25 April 2025, from <https://kemenkum.go.id/berita-utama/wamenkum-tegaskan-jenjang-karir-di-kemenkum-menggunakan-sistem-merit-dengan-prinsip-keadilan?csrt=8543259096846748249>

Khobiburrohman, E. N., Margareta, P. S., & Hasbullah, M. H. (2020). Penerapan sistem merit dalam birokrasi Indonesia untuk mewujudkan good governance. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 3(2), 139-148.

Kompas.com. (2024). *Kemenkumham dipecah jadi 3 kementerian, Yusril: Supaya lebih fokus*. Retrieved 24 April 2025, from <https://nasional.kompas.com/read/2024/10/21/10271091/kemenkumham-dipecah-jadi-3-kementerian-yusril-supaya-lebih-fokus>

Lipsky, M. (2019). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation.

Maysura, N. A. (2025). Peran Sistem Merit dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia

- Tantangan dan Solusi dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara: Peran Sistem Merit dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tantangan dan Solusi dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara. Mendapo: Journal of Administrative Law, 6(1), 85-105.
- Nuraini, I. (2018). "Transparansi Rekrutmen ASN di Era Digital: Studi pada Kementerian Hukum dan HAM." *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(1), 45–60.
- Osborne, S. P. (2017). "Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society Through Public Service Delivery." *Public Management Review*, 19(5), 640–661.
- Pasiak, P., Maramis, R. A., & Pinasang, D. R. (2020). Pengembangan karier aparatur sipil negara (ASN) berdasarkan sistem merit menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara pada Pemerintah Kota Bitung. *Lex Administratum*, 8(2).
- Perdana, G. (2019). Menjaga netralitas ASN dari politisasi birokrasi [Protecting the ASN neutrality from bureaucracy politicisation. *Negara Hukum*, 10(1), 109 - 128.
- 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.
- Saragih, E., & Simanjuntak, L. (2021). "Pemanfaatan Artificial Intelligence dalam Seleksi ASN Berbasis Merit." *Jurnal Reformasi Administrasi*, 8(2), 130–145.
- Sekretaris Kabinet. (2024). *Penyelenggaraan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*. Retrieved 15 April 2025, from <https://setkab.go.id/penyelenggaraan-manajemen-talenta-aparatur-sipil-negara/>.
- Tempo. (2024). *Menteri Hukum Ungkap 2 Fokus Usai Kemenkumham Dipecah: Penerimaan ASN dan Sistem Merit*. Retrieved 25 April 2025, from <https://www.tempo.co/hukum/menteri-hukum-ungkap-2-fokus-usai-kemenkumham-di-pecah-penerimaan-asn-dan-sistem-merit-1163449>
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.