

# “MERITOKRASI SAJA TIDAK CUKUP”

## Membangun Adaptive Meritocracy untuk Birokrasi Indonesia Masa Depan

Birokrasi yang adaptif, profesional, dan solutif adalah kunci negara yang kuat di era disrupsi dan ketimpangan.



Disusun oleh:

**Prof. Septiana Dwiputrianti, SE, M. Com (Hons), Ph.D.**

Guru Besar Kebijakan dan Governansi Publik Politeknik STIA LAN Bandung

*Septiana Dwiputrianti*

### TANTANGAN ZAMAN: DISRUPSI & KOMPLEKSITAS KEBIJAKAN

- Digitalisasi & AI
- Ketimpangan Regional
- Kompleksitas Masalah Publik
- Perubahan Cepat Lingkungan Strategis

Negara membutuhkan aparatur yang bukan hanya memenuhi syarat administratif, tetapi mampu menyelesaikan masalah strategis secara adaptif.

### RINGKASAN EKSEKUTIF

**AKAR MASALAH**

- Meritokrasi masih bersifat administratif
- Promosi berbasis formalitas & senioritas
- Ketidaksesuaian kompetensi dan jabatan
- Data kinerja belum terintegrasi
- Pendekatan SDM seragam, tidak kontekstual

**MENGAPA STRATEGIS?**

- Menentukan kualitas birokrasi nasional
- Mempengaruhi efektivitas kebijakan publik
- Mendukung reformasi birokrasi dan RPJMN
- Meningkatkan kepercayaan publik

**SOLUSI UTAMA**

- 1 Adaptive Merit System Framework
- 2 National Talent Analytics System
- 3 Regional Adaptive Leadership Program
- 4 Performance-Based Promotion

**SIAPA YANG BERTINDAK?**

- KemenPANRB • BKN • LAN RI
- Pemerintah Daerah • DPR RI



Scan untuk naskah pidato pengukuhan lengkap

## 2 FAKTA & ANALISIS MASALAH

### A. REALITAS MERITOKRASI SAAT INI

<p>Seleksi ASN Berbasis Kompetensi</p> <p>82%</p> <p>Proses seleksi telah menggunakan sistem CAT (BKN, 2024)</p>	<p>Promosi Masih Berdasarkan Senioritas &amp; Formalitas</p> <p>&gt;60%</p> <p>ASN menilai promosi masih dipengaruhi faktor non-kinerja (Survei KASN, 2023)</p>	<p>Kesenjangan Kompetensi dengan Jabatan</p> <p>40%</p> <p>Pejabat tidak sesuai kompetensi utama (LAN RI, 2024)</p>
--	---	---

### C. AKAR MASALAH (ROOT CAUSE)

ASPEK	MERITOKRASI KONVENSIONAL	ADAPTIVE MERITOCRACY
Fokus	Administratif	Strategis & Adaptif
Dasar	Formalitas	Kompetensi & Kinerja
Orientasi	Prosedur	Problem Solving
Penempatan	Seragam	Kontekstual & Fleksibel
Hasil	Kepatuhan	Dampak & Inovasi

### B. RERR MASTCAH (ROOT CAUSE)



Kebijakan Tidak Efektif	Lambat Merespons Perubahan	Inovasi Rendah	Kepercayaan Publik Menurun	Daya Saing Negara Melemah
Pejabat tidak sesuai kompetensi & tantangan kebijakan	Birokrasi kurang adaptif terhadap disrupsi	Risiko dikalau lebih besar daripada mencoba	Publik menilai birokrasi tidak profesional	Tidak mampu bersaing di era global & digital

## 3 SOLUSI KEBIJAKAN & ROADMAP IMPLEMENTASI

### A. EMPAT ARAH REFORMASI: MEMBANGUN ADAPTIVE MERITOCRACY

<p><b>1 ADAPTIVE MERIT SYSTEM FRAMEWORK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penempatan berbasis policy problem fit</li> <li>• Contextual fit (daerah, sektor, &amp; tantangan)</li> <li>• Strategic fit dengan agenda pembangunan</li> </ul> <p>Outcome: Penempatan tepat orang di tempat yang tepat</p>	<p><b>2 NATIONAL TALENT ANALYTICS SYSTEM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrasi data kompetensi, kinerja &amp; rekam jejak</li> <li>• Talent mapping nasional</li> <li>• Data driven decision untuk seleksi, penempatan &amp; promosi</li> </ul> <p>Outcome: Keputusan SDM berbasis data &amp; bukti</p>	<p><b>3 REGIONAL ADAPTIVE LEADERSHIP PROGRAM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Program pengembangan khusus untuk daerah 3T &amp; daerah strategis</li> <li>• Membangun pemimpin adaptif &amp; inovatif di level daerah</li> </ul> <p>Outcome: Kepemimpinan adaptif di setiap daerah</p>	<p><b>4 PERFORMANCE-BASED PROMOTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promosi berbasis dampak kebijakan, bukan hanya masa kerja</li> <li>• Mengukur hasil, inovasi &amp; kontribusi nyata</li> </ul> <p>Outcome: Promosi yang adil, kompetitif &amp; berdampak</p>
---	--	--	---

### B. ROADMAP IMPLEMENTASI (2026–2030)



Berbasis Data • Kompetensi • Kinerja • Dampak • Inovasi • Akuntabilitas

## 4 DAMPAK STRATEGIS, PEMANGKU KEPENTINGAN & AJAKAN BERTINDAK

### A. DAMPAK YANG DIHARAPKAN

<p><b>JANGKA PENDEK (1–2 TAHUN)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seleksi &amp; penempatan lebih tepat</li> <li>✓ Data talenta mulai terintegrasi</li> <li>✓ Transparansi &amp; akuntabilitas meningkat</li> </ul>	<p><b>JANGKA MENENGAH (3–5 TAHUN)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Birokrasi lebih adaptif &amp; responsif</li> <li>✓ Produktivitas &amp; inovasi meningkat</li> <li>✓ Kebijakan publik lebih efektif</li> </ul>	<p><b>JANGKA PANJANG (&gt; 5 TAHUN)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Birokrasi kelas dunia</li> <li>✓ Kepercayaan publik tinggi</li> <li>✓ Daya saing negara kuat</li> <li>✓ Indonesia Emas 2045 tercapai</li> </ul>
---	--	--

### B. PEMANGKU KEPENTINGAN (STAKEHOLDERS)



### C. PESAN KUNCI

“ Meritokrasi administrasi adalah langkah awal. Meritokrasi adaptif adalah kunci menciptakan birokrasi masa depan yang profesional, adaptif, dan berdampak. ”

– Prof. Septiana Dwiputrianti

### D. DAFTAR PUSTAKA (SELECTED)

1. KemenPANRB. (2023). Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024.
2. BKN. (2024). Laporan Kinerja Instansi Pemerintah BKN.
3. KASN. (2023). Survei Merit Sistem dan Promosi Jabatan ASN.
4. LAN RI. (2024). Laporan Evaluasi Talent Management Nasional.
5. OECD. (2022). Building a High-Performing Public Sector.
6. World Bank. (2020). GovTech and the Future of Public Service.
7. Dwiputrianti, S. (2025). Meritocracy and Adaptive Governance in Indonesia. Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik, 12(1), 1–20.



Scan untuk naskah pidato pengukuhan lengkap

Untuk kolaborasi & diskusi kebijakan:

septiana.dwiputrianti@poltek.stialanbandung.ac.id