

**DIALEKTIKA MERITOKRASI DAN PATRONASE DALAM HUMAN
CAPITAL MANAGEMENT: FORMULASI MODEL HIBRIDA PADA
EKOSISTEM DANANTARA**

***THE DIALECTIC OF MERITOCRACY AND PATRONAGE IN HUMAN CAPITAL
MANAGEMENT: FORMULATION OF A HYBRID MODEL WITHIN THE
DANANTARA ECOSYSTEM***

Bambang Suseno¹, Antonius Anton Lie², Abdul Ghofar³

Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti^{1,2,3}

MrBambangSuseno@gmail.com

ABSTRACT

This research is motivated by the establishment of the Danantara super-holding, which triggers an inherent dialectic between professional autonomy (meritocracy) and socio-political intervention (patronage) in human capital management within both the Danantara parent holding and its SOE-affiliated entities. The study aims to analyze this dialectical dynamic across five core HCM dimensions, its impact on Good Corporate Governance (GCG), and to formulate a strategic alignment model. A qualitative comparative case study approach was deployed. Primary data collection was conducted between June and July 2026 through in-depth interviews with 20 key informants (comprising BOD, BOD-1, and their teams), complemented by document triangulation, and validated via expert judgment by the GRC Certification Body. The findings reveal a polarization of governance along the continuum practices, mapping specific meritocracy clusters within SOEs (rhetorical, accommodative, administrative) and Danantara (transitional). The phenomenon of pseudo-compliance (decoupling) occurs because professional autonomy within these entities remains vulnerable to external pressures. As a prescriptive synthesis, this study formulates the Hybrid HCM Model, anchored by objective qualification standardization and the formalization of written governance instruments. This new model is declared feasible without revision by the validator to institutionalize socio-political discretion into an auditable formal administrative framework (encoupling). By anchoring interventions within formal legal corridors and measurable competencies, the model is indicated to effectively limit influence while sustainably upholding GCG principles based on TARIF across the Danantara and its subsidiaries.

Keywords: Danantara, Good Corporate Governance (GCG), Human Capital Management (HCM), Meritocracy, Patronage.

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pembentukan *super-holding* Danantara yang memicu dialektika inherent antara otonomi profesionalisme (meritokrasi) dan intervensi sosiopolitik (patronase) dalam pengelolaan modal manusia, baik di Danantara maupun di BUMN entitas afiliasinya. Tujuan penelitian adalah menganalisis dinamika dialektika tersebut pada lima dimensi *Human Capital Management* (HCM), dampaknya terhadap *Good Corporate Governance* (GCG), serta merumuskan model penyelarasan strategis. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif studi kasus komparatif. Pengumpulan data dilakukan pada Juni–Juli 2026 melalui wawancara mendalam dengan 20 informan kunci (jajaran BOD, BOD-1, dan tim), didukung triangulasi dokumen, serta diuji keabsahannya melalui *expert judgment* oleh LSP Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan. Hasil penelitian mengungkapkan polarisasi tata kelola pada kontinum praktik yang memetakan klaster meritokrasi di BUMN (retoris, akomodatif, administratif) dan Danantara (transisional). Fenomena kepatuhan semu (*decoupling*) terjadi akibat rentannya otonomi profesionalisme tersebut terhadap tekanan eksternal. Sebagai solusi preskriptif, penelitian ini memformulasikan Model HCM Hibrida yang bertumpu pada mekanisme standarisasi kualifikasi objektif dan formalisasi instrumen tata kelola tertulis. Model baru ini dinyatakan layak tanpa perbaikan oleh validator untuk melembagakan diskresi sosiopolitik ke dalam administrasi formal yang dapat diaudit (*encoupling*). Dengan mengunci intervensi pada koridor legalitas formal dan kompetensi terukur, model ini terindikasi mampu membatasi ruang intervensi, sekaligus menegaskan pilar GCG berlandaskan prinsip TARIF (Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan *Fairness*) secara berkelanjutan pada Danantara dan entitas afiliasinya.

Kata Kunci: Danantara, *Good Corporate Governance* (GCG), *Human Capital Management* (HCM), Meritokrasi, Patronase.

PENDAHULUAN

Struktur kelembagaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia saat ini tengah berada pada episentrum transformasi arsitektural yang paling radikal sepanjang sejarah pasca-kemerdekaan. Langkah politik-ekonomi pemerintah yang direalisasikan melalui pembentukan Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara (Danantara) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 2025 menjadi penanda pergeseran paradigma pengelolaan aset negara. Sebagai lembaga *superholding* yang diamanahkan untuk mengonsolidasikan kekayaan negara dan memayungi entitas-entitas BUMN raksasa, Danantara dirancang untuk meniru kesuksesan institusi pengelola dana global seperti Temasek di Singapura atau Khazanah di Malaysia. Secara normatif, pembentukan lembaga ini membawa misi ganda yang sangat ambisius: di satu sisi bertindak sebagai mesin komersial yang lincah untuk mengejar profitabilitas bertaraf internasional, sementara di sisi lain tetap memikul tanggung jawab konstitusional sebagai kepanjangan tangan sosiopolitik pemerintah dalam mengakselerasi pembangunan nasional serta menjaga stabilitas ekonomi domestik.

Dualisme eksistensial inilah yang secara inheren memicu benturan struktural mendalam pada wilayah pengelolaan modal manusia, atau yang secara akademik diistilahkan sebagai *Human Capital Management* (HCM), khususnya pada level eksekutif (jajaran Direksi dan pimpinan puncak). Pada tataran ideal korporasi modern, Danantara dan seluruh BUMN afiliasinya dituntut untuk menegaskan otonomi profesionalisme mutlak yang berbasis pada kecakapan, rekam jejak, dan kapasitas kepemimpinan yang objektif—sebuah manifestasi dari sistem

meritokrasi yang murni. Penegakan meritokrasi ini sangat krusial guna memastikan bahwa talenta yang mengomandoi triliunan aset negara memiliki daya saing yang setara dengan korporasi global. Namun, dalam realitas sosiologis institusi publik di negara berkembang, perusahaan negara tidak pernah benar-benar steril dari tarikan kepentingan aktor-aktor eksternal. Tekanan politik, relasi kekerabatan, dan titipan transaksional atau yang dikategorikan sebagai praktik patronase, kerap kali berpenetrasi ke dalam ruang-ruang keputusan strategis organisasi.

Dialektika antara otonomi profesionalisme dan intervensi sosiopolitik ini bukan lagi sekadar dinamika periferi atau okasional, melainkan telah bermutasi menjadi realitas struktural menahun yang mendikte efektivitas tata kelola. Konflik kepentingan ini secara langsung memapar lima dimensi utama dalam sistem HCM eksekutif, mulai dari proses perencanaan yang mencakup identifikasi kebutuhan talenta, rekrutmen kandidat, pengembangan kapasitas berkelanjutan, penempatan dalam sistem suksesi kepemimpinan, hingga formulasi sistem penghargaan (*remunerasi*). Ketika benturan ini tidak dikelola melalui mekanisme penyaluran yang kokoh, benteng pertahanan tata kelola korporasi yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) akan mengalami kerapuhan sistemik. Prinsip-prinsip universal GCG yang mencakup Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan *Fairness* (TARIF) terancam terdegradasi menjadi sekadar jargon birokrasi tanpa makna operasional.

Fenomena empiris di lapangan memperlihatkan bahwa ketegangan dialektis ini tidak hanya terjadi secara horizontal pada anak-anak perusahaan BUMN operasional, melainkan juga

berakar secara vertikal di internal lembaga induk Danantara yang saat ini masih berada dalam fase transisional institusional. Realitas sosiologis menunjukkan adanya dominasi instruksi informal lisan yang tidak terdokumentasi atau *undocumented governance*. Intervensi informal yang mengalir melalui ruang-ruang personal dan kesepakatan di luar meja formal ini memicu terjadinya polarisasi tata kelola modal manusia yang sangat timpang. Polarisasi ini memetakan klaster institusionalisasi meritokrasi di lingkungan BUMN ke dalam tiga spektrum utama, yakni klaster retorik, klaster akomodatif, dan klaster administratif, serta memunculkan tipe transisional di tubuh Danantara sendiri. Ketika aturan baku dan regulasi formal—seperti Peraturan Menteri BUMN maupun POJK—hanya diadopsi sebagai tameng kosmetik untuk menggugurkan kewajiban regulasi di atas kertas, sementara keputusan riil di belakang layar digerakkan oleh jejaring kekuatan patronase, organisasi secara otomatis terjebak dalam perangkat kepatuhan semu (*decoupling*) dan kemunafikan organisasional (*organizational hypocrisy*).

Meskipun literatur akademis mengenai benturan meritokrasi dan patronase di sektor publik dan korporasi negara telah banyak dipublikasikan oleh para ilmuwan sosial, mayoritas kajian terdahulu cenderung melakukan pendekatan dikotomis yang normatif dan idealis. Penelitian terdahulu sering kali memandang meritokrasi dan patronase sebagai dua kutub hitam-putih yang saling menegasikan secara mutlak; sebuah pandangan yang menyatakan bahwa jika sebuah organisasi ingin menegakkan meritokrasi, maka patronase harus dihilangkan secara total dari sistem. Pandangan biner seperti ini dinilai kurang realistis dan gagal

menangkap kompleksitas sosiologis dari tata kapitalisme negara modern (*state capitalism*). Belum ada kajian kualitatif mendalam yang mampu memotret bagaimana realitas kontinum hibrida terbentuk di lapangan, di mana kepentingan sosiopolitik negara dan profesionalisme pasar berinteraksi, serta bagaimana intervensi informal tersebut diserap ke dalam rantai pasok administrasi formal lembaga *superholding* baru di Indonesia.

Research gap (celah penelitian) inilah yang menjadi pijakan urgensi utama dari artikel ilmiah ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengurai secara komprehensif dialektika meritokrasi-patronase pada lima dimensi HCM eksekutif, menganalisis secara kritis bagaimana rembesan instruksi informal mendegradasi pilar GCG berlandaskan prinsip TARIF, serta merumuskan sebuah Model HCM Hibrida sebagai solusi preskriptif yang pragmatis dan kokoh untuk melakukan penyelarasan tata kelola. Melalui penelitian ini, diharapkan ditemukan sebuah formulasi kelembagaan baru yang tidak utopis, melainkan mampu merangkul realitas diskresi sosiopolitik negara tanpa mengorbankan fondasi independensi profesional korporasi.

METODE

Untuk menjawab kompleksitas fenomena dialektika tata kelola yang bersifat dinamis dan sarat akan konteks sosiopolitik ini, penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus komparatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena peneliti ingin menangkap makna mendalam, motif tersembunyi, dan pola interaksi informal yang tidak dapat dikuantifikasi melalui angka-angka statistik. Penggunaan desain studi kasus komparatif bertujuan untuk membandingkan secara tajam

bagaimana mekanisme institusionalisasi HCM diuji dan diimplementasikan pada tingkatan organisasi yang berbeda, sekaligus mengeksplorasi variasi respons institusional terhadap tekanan eksternal yang heterogen.

Unit analisis dalam penelitian ini dirancang secara berjenjang guna menangkap gambaran ekosistem secara utuh. Pada tingkat makro, penelitian dilakukan langsung pada Danantara sebagai pusat pengendali investasi negara yang baru dibentuk. Pada tingkat mikro, penelitian dilakukan pada lima entitas BUMN operasional terkemuka yang kepemilikan saham atau kontrol strategisnya terafiliasi di bawah ekosistem Danantara. Kelima entitas BUMN ini dipilih secara sengaja menggunakan teknik *purposive sampling* untuk mewakili lima sektor industri strategis nasional yang berbeda, yaitu:

1. Sektor Perasuransian: Memotret tata kelola modal manusia di industri perasuransian yang sarat risiko proteksi jangka panjang.
2. Sektor Perbankan: Mewakili industri keuangan dengan regulasi super ketat (*highly regulated*) yang menjadi tulang punggung likuiditas nasional.
3. Sektor Konstruksi: Menggambarkan industri infrastruktur yang memiliki eksposur tinggi terhadap proyek strategis nasional dan intervensi kebijakan fisik pemerintah.
4. Sektor Logistik: Merepresentasikan rantai pasok dan distribusi komoditas yang dinamis.
5. Sektor Manufaktur: Mewakili sektor industri pengolahan dengan padat karya dan teknologi.

Heterogenitas sektor ini sangat krusial agar model penyelarasan yang dihasilkan memiliki tingkat validitas eksternal yang kaya dan dapat diaplikasikan secara luas dalam ekosistem korporasi negara.

Pengumpulan data primer dilakukan secara intensif pada Bulan Juni hingga Juli 2026. Instrumen utama pengumpulan data adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang semi-terstruktur, yang dirancang untuk menggali aspek-aspek sensitif terkait intervensi informal, benturan kepentingan, dan dinamika pengambilan keputusan di tingkat atas. Total informan kunci yang berhasil diwawancarai berjumlah 20 orang, sebuah ukuran sampel yang sangat memadai untuk penelitian kualitatif tingkat eksekutif demi mencapai titik jenuh data (*data saturation*). Struktur profil informan dikurasi secara ketat untuk memastikan kompetensi informasi, yang terdiri atas:

- Anggota Direksi (BOD - *Board of Directors*): Terdiri dari Direktur Utama dan Direktur *Human Capital* di tingkat makro dan mikro, yang memegang otoritas keputusan tertinggi, atau
- Pejabat Satu Tingkat di Bawah Direksi (BOD-1): Meliputi *Senior Vice President* (SVP), *Executive Vice President* (EVP), atau *Group Head* HCM yang bertanggung jawab atas implementasi taktis sistem tata kelola, dan
- Tim Teknis Pengelola *Human Capital*: Staf ahli dan manajer senior yang mengelola instrumen administratif harian korporasi.

Untuk menjaga objektivitas dan menghindari bias subjektif dari penuturan lisan informan, peneliti menerapkan teknik triangulasi data yang ketat dengan mengumpulkan dan menganalisis dokumen sekunder internal perusahaan, di antaranya buku panduan tata kelola (*Corporate Governance Manual*), *Standard Operating Procedure* (SOP) rekrutmen dan seleksi eksekutif, skema perencanaan suksesi berbasis *9-box matrix*, laporan audit pemetaan kompetensi talenta (*Learning*

Need Diagnostic/ LND), keputusan tertulis rapat dewan komisaris, dokumen KPI (*Key Performance Indicators*), hingga struktur skala upah (*job grade*) korporasi.

Proses analisis data mengikuti model interaktif kualitatif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data (*data display*), penarikan kesimpulan, dan verifikasi. Seluruh rekaman wawancara dikonversi menjadi transkrip *verbatim* teks, kemudian dikodifikasi menggunakan teknik *thematic coding* untuk mengelompokkan temuan berdasarkan dimensi-dimensi HCM dan pilar GCG.

Guna menjamin keabsahan hasil penelitian kualitatif ini, serta memastikan bahwa rekomendasi model yang dirumuskan tidak hanya berbobot secara akademis tetapi juga aplikatif di dunia industri, peneliti melakukan pengujian validitas eksternal melalui mekanisme Uji Kelayakan Pakar (*Expert Judgment*). Proses konfirmasi kritis dan evaluasi teoritis-praktis ini dilakukan secara independen bersama otoritas kompetensi di bidang tata kelola nasional, yaitu Ketua Lembaga Sertifikasi Profesi Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan. Penilaian dari pakar

independen ini menjadi jangkar validitas akhir yang memastikan seluruh konstruksi Model HCM Hibrida terbebas dari bias personal peneliti dan memenuhi standar kelayakan implementasi profesional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Kontinum Praktik Tata Kelola HCM di Ekosistem Danantara

Melalui analisis tematik mendalam terhadap transkrip wawancara dengan para informan dan dokumen internal korporasi, penelitian ini berhasil memetakan realitas tata kelola modal manusia yang tidak bersifat tunggal, melainkan tersebar ke dalam sebuah spektrum luas yang disebut kontinum praktik antara meritokrasi murni dan patronase radikal. Dari pemetaan tersebut, ditemukan empat klaster institusionalisasi HCM eksekutif yang sangat spesifik dan kontras di lingkungan BUMN afiliasi dan internal lembaga induk Danantara. Polarisasi ini dipicu secara fundamental oleh intensitas perembesan instruksi informal lisan yang tidak terdokumentasi (*undocumented governance*). Karakteristik mendalam dari masing-masing klaster dipaparkan pada Tabel di bawah ini:

Tabel 1. Karakteristik Klaster Kontinum Praktik HCM

Klaster	Lokasi Entitas	Karakteristik Utama Tata Kelola	Tingkat Otonomi Profesional
Retoris	BUMN Sektor Perasuransian & Logistik	Dokumen formal hanya kosmetik; keputusan riil didikte penuh oleh instruksi informal lisan eksternal.	Sangat Rendah (Rentan Intervensi)
Akomodatif	BUMN Sektor Perbankan & Konstruksi	Menerapkan tata kelola lapis ganda (<i>dual-layered</i>); menegosiasikan patronase di dalam koridor administrasi.	Moderat (Negosiatif)
Administratif	BUMN Sektor Manufaktur	Sistem berbasis data (<i>data-driven</i>) kuat; memiliki benteng	Tinggi (Mandiri)

		regulasi internal yang membatasi diskresi subjektif.	
Transisional	Danantara	Parameter otonomi formal belum permanen; tata kelola bergerak dinamis di tengah ketidakpastian regulasi makro.	Fluktuatif (Mencari Bentuk)

Pada BUMN klaster Meritokrasi Retoris, ditemukan kondisi di mana seluruh perangkat canggih HCM seperti *9-Box Matrix* atau *assessment center* berbasis kompetensi global tidak dapat dibuktikan ketersediaannya (*undocumented governance*).

Sebaliknya, pada klaster Meritokrasi Akomodatif, jajaran Direksi memiliki kapasitas manajerial untuk melakukan penyaringan ganda. Mereka tidak menolak intervensi secara konfrontatif, namun memaksa kandidat titipan untuk tetap melewati standar evaluasi internal, kemudian menempatkan mereka pada posisi yang tingkat risiko operasionalnya tidak membahayakan stabilitas korporasi.

Klaster Meritokrasi Administratif menunjukkan ketahanan tertinggi, di mana kekuatan sistem berbasis data digital membatasi ruang bagi masuknya instruksi informal karena setiap keputusan HCM harus memiliki rekam jejak penilaian yang valid dan transparan yang dapat diakses oleh komite audit.

Sementara itu, kondisi di internal Danantara (Klaster Transisional) memperlihatkan dinamika yang unik. Sebagai lembaga yang baru dibentuk berdasarkan PP No. 10 Tahun 2025, Danantara belum memiliki tradisi birokrasi korporasi yang mengakar kuat. Para informan di tingkat induk menjelaskan bahwa ketidakpastian regulasi hubungan makro antara Danantara sebagai *superholding* dengan BP BUMN menciptakan kekosongan prosedur formal. Kekosongan ini menyebabkan tata kelola HCM eksekutif di Danantara bergerak secara fluktuatif,

sangat bergantung pada diskresi kepemimpinan masa transisi dan rentan terhadap tarikan kepentingan politik yang sedang menata ulang peta penguasaan aset negara.

3.2 Dampak Kepatuhan Semu (*Decoupling*) Terhadap Pilar GCG (TARIF)

Eksistensi instruksi informal yang tidak terdokumentasi (*undocumented governance*) ini tidak sekadar mengubah pola pengambilan keputusan, tetapi secara destruktif melahirkan fenomena kepatuhan semu (*decoupling*) dan kemunafikan organisasional (*organizational hypocrisy*). Teori institusional menyatakan bahwa *decoupling* terjadi ketika organisasi memisahkan struktur formal yang dipamerkan kepada publik dengan aktivitas harian yang sesungguhnya terjadi di lapangan. Dalam kasus ekosistem Danantara, dokumen-dokumen strategis seperti *Learning Need Diagnostic* (LND) dan rencana suksesi formal sering kali bertindak sebagai "mitos dan upacara" (*myth and ceremony*) untuk memuaskan tuntutan audit kepatuhan regulasi eksternal.

Dampak dari praktik kepatuhan semu ini secara empiris merusak penegakan lima pilar *Good Corporate Governance* (GCG) yang bertumpu pada prinsip TARIF secara masif:

- **Transparansi (*Transparency*):** Pilar ini mengalami degradasi paling parah. Karena instruksi penempatan talenta atau penentuan bonus remunerasi eksekutif dilakukan melalui komunikasi informal lisan, tidak ada

jejak audit tertulis (*traceability*) yang ditinggalkan. Proses pengambilan keputusan menjadi kabur dan tidak dapat diakses oleh pemangku kepentingan minoritas.

- Akuntabilitas (*Accountability*): Hilangnya jejak audit secara otomatis melumpuhkan fungsi akuntabilitas. Jajaran Direksi tidak dapat diminta pertanggungjawaban secara profesional atas kegagalan kinerja eksekutif yang ditunjuk, karena secara de facto penunjukan tersebut bukan merupakan hasil dari evaluasi internal mereka sendiri, melainkan implikasi dari tekanan patronase di luar kendali korporasi.
- Responsibilitas (*Responsibility*): Muncul sikap apatis organisasional di mana pengelolaan modal manusia tidak lagi diarahkan untuk kepatuhan jangka panjang terhadap peraturan perundang-undangan (seperti UU BUMN No. 19 Tahun 2003 dan perubahannya), melainkan sekadar pemenuhan respons jangka pendek terhadap keinginan aktor politik perorangan.
- Independensi (*Independency*): Organ-organ penilai independen di dalam perusahaan, seperti Komite Nominasi dan Remunerasi di bawah Dewan Komisaris, kehilangan daya tawar hukum dan independensi operasional mereka. Mereka terpaksa tunduk pada keputusan *top-down* informal guna menghindari konflik struktural yang dapat mengancam posisi jabatan mereka sendiri.
- Fairness (*Fairness*): Prinsip keadilan dan kesetaraan hak mengalami cedera serius. Jalur karir talenta internal yang telah berdedikasi bertahun-tahun dan memiliki performa unggul berdasarkan indikator objektif terhambat oleh masuknya individu dari luar ekosistem yang memanfaatkan jalur khusus non-

prosedural, yang pada gilirannya merusak motivasi kerja dan memicu tingginya angka *turnover* talenta potensial.

3.3 Formulasi Model HCM Hibrida Danantara

Menghadapi kenyataan sosiologis tersebut, penyelesaian masalah tidak dapat dicapai dengan menggunakan pendekatan regulasi yang kaku atau normatif-utopis yang berupaya menghapuskan intervensi politik secara mutlak. Menolak keberadaan intervensi negara dalam BUMN adalah tindakan yang abai terhadap hakikat kepemilikan saham mayoritas oleh publik yang diwakili oleh pemerintah. Oleh karena itu, penelitian ini memformulasikan sebuah terobosan konseptual yang disebut Model HCM Hibrida. Model ini dirancang sebagai arsitektur tata kelola pragmatis yang mengakui eksistensi diskresi sosiopolitik pemegang saham, namun memaksa diskresi tersebut untuk diserap dan diselaraskan ke dalam koridor administrasi formal korporasi yang legal, transparan, dan akuntabel. Model hibrida ini ditopang secara kokoh oleh dua instrumen kendali utama:

3.3.1 Standardisasi Kualifikasi Objektif

Instrumen ini bekerja dengan cara membangun pintu saringan kompetensi tertulis yang ketat (*competency gate*) baik di tingkat makro (Danantara) maupun di tingkat mikro (BUMN afiliasi). Melalui mekanisme ini, siapa pun kandidat eksekutif yang diajukan melalui jalur sosiopolitik, diwajibkan untuk melewati pengujian minimum (*passing grade*) teknis, manajerial, dan rekam jejak integritas yang standarnya disetarakan dengan industri global. Jika kandidat tersebut tidak memenuhi ambang batas nilai yang ditetapkan secara tertulis, sistem secara otomatis akan menolak pencalonan tersebut demi

hukum. Dengan demikian, kualifikasi objektif bertindak sebagai filter pelindung yang menjamin bahwa intervensi politik tidak akan menurunkan standar kualitas kepemimpinan korporasi negara.

3.3.2 Formalisasi Instrumen Tata Kelola Tertulis

Instrumen ini bertujuan untuk menghapuskan praktik *undocumented governance* dengan menerapkan kebijakan radikal: mengubah setiap instruksi lisan, memo informal, atau kesepakatan luar meja menjadi dokumen hukum formal tertulis yang mengikat. Bentuk operasionalisasi instrumen ini diwujudkan melalui penyusunan *Service Level Agreement* (SLA) pengawasan modal manusia eksekutif dan penerapan regulasi batas atas (*ceiling rate*) tata kelola makro. SLA ini mengatur secara rinci hak, kewajiban, dan batas ruang diskresi yang boleh dilakukan oleh lembaga induk Danantara terhadap anak perusahaannya. Setiap intervensi atau arahan khusus dari pemegang saham harus diajukan melalui surat resmi tertulis yang mencantumkan alasan strategis-ekonomis yang jelas, sehingga terdokumentasi dalam sistem administrasi resmi dan siap untuk diaudit sewaktu-waktu oleh lembaga pengawas eksternal.

3.4 Validasi Pakar dan Kelayakan Implementasi Model

Konstruksi teoretis dan operasional dari Model HCM Hibrida ini telah diuji validitas dan kelayakannya melalui mekanisme konfirmasi kritis *Expert Judgment* bersama Ketua Lembaga Sertifikasi Profesi Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan. Berdasarkan evaluasi komprehensif terhadap indikator-indikator ketahanan model, validator memberikan keputusan tertinggi dengan predikat "Layak Tanpa Perbaikan".

Secara teoretis, validator memberikan catatan kritis bahwa Model HCM Hibrida ini bekerja efektif sebagai mekanisme penyatuan kembali (*encoupling*). Jika selama ini tekanan sosiopolitik memicu terjadinya kepatuhan semu (*decoupling*), pelanggaran di lapangan), model ini justru menarik diskresi sosiopolitik tersebut masuk ke dalam rantai pasok administrasi formal terstruktur yang sah dan dapat diaudit secara transparan (*encoupling*).

Secara manajerial, formalisasi instrumen tertulis dan standarisasi kualifikasi ini dinilai memberikan legitimasi hukum dan ilmiah yang sangat kuat bagi jajaran Direksi dan Komisaris, baik di tingkat lembaga induk Danantara maupun anak perusahaan BUMN, untuk secara tegas membatasi ruang intervensi non-bisnis yang destruktif. Model ini memberikan kepastian hukum dan operasional bagi eksekutif untuk menegakkan pilar-pilar GCG secara berkelanjutan tanpa harus kehilangan keselarasan strategis dengan agenda pembangunan nasional pemerintah.

SIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengurai secara mendalam dan kritis dialektika kompleks yang terjadi antara otonomi profesionalisme (meritokrasi) dan intervensi sosiopolitik (patronase) dalam sistem pengelolaan modal manusia eksekutif di era transformasi baru pasca-pembentukan *superholding* Danantara. Hasil analisis kualitatif menyimpulkan diantaranya, bahwa meluasnya instruksi informal lisan yang tidak terdokumentasi (*undocumented governance*) telah memicu terjadinya polarisasi tata kelola HCM secara sistemik. Kondisi ini membentuk kontinum praktik yang membagi organisasi ke dalam empat klaster spesifik, yaitu klaster retorik, akomodatif, dan administratif pada level

BUMN operasional, serta kluster transisional di tubuh lembaga induk Danantara. Tekanan informal yang dominan tersebut terbukti melahirkan fenomena kepatuhan semu (*decoupling*), di mana perangkat formal HCM hanya diadopsi sebagai kosmetik regulasi di atas kertas demi menggugurkan kewajiban kepatuhan, sedangkan eksekusi riil di lapangan digerakkan oleh relasi patronase eksternal. Akibatnya, terjadi degradasi serius pada penegakan pilar GCG berlandaskan prinsip TARIF (Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan *Fairness*), terutama akibat hilangnya jejak audit (*traceability*) dalam proses suksesi dan remunerasi eksekutif.

Sebagai solusi preskriptif atas ketegangan dialektis tersebut, penelitian ini memberikan kontribusi keilmuan (*novelty*) berupa formulasi Model HCM Hibrida. Model ini menawarkan pendekatan yang realistis dan pragmatis untuk menjembatani ekspektasi pemegang saham negara dengan independensi profesional korporasi melalui dua instrumen kendali utama, yakni standardisasi kualifikasi objektif (*competency gate*) dan formalisasi instrumen tata kelola tertulis berbasis *Service Level Agreement* (SLA). Melalui pengujian *Expert Judgment* bersama otoritas pakar dari LSP Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan, model konseptual ini dinyatakan layak tanpa perbaikan karena terbukti secara teoretis mampu mengubah kondisi kepatuhan semu menjadi mekanisme *encoupling*, di mana diskresi sosiopolitik diinstitusionalisasikan ke dalam rantai pasok administrasi formal yang sah dan dapat diaudit secara transparan.

Keterbatasan utama dari penelitian ini terletak pada ruang lingkup metodologis studi kasus kualitatif yang terbatas pada lima entitas industri BUMN serta kondisi lembaga induk

Danantara yang saat ini masih berada dalam fase transisi regulasi yang sangat dinamis. Oleh karena itu, arah agenda penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas validitas eksternal model melalui pendekatan kuantitatif dengan melibatkan sampel emiten BUMN yang lebih masif, serta melakukan studi longitudinal jangka panjang untuk mengukur dampak konkret dari implementasi Model HCM Hibrida ini terhadap peningkatan kinerja keuangan, mitigasi risiko kepatuhan, serta produktivitas modal manusia eksekutif secara berkelanjutan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bridges, W. (1991). *Managing transitions: Making the most of change*. Addison-Wesley.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Cuervo-Cazurra, A., et al. (2023). State-owned enterprises: The role of the state in business. *Journal of International Business Studies*, 54(1), 1-25.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2021). *Pedoman umum tata kelola korporasi Indonesia*. KNKG.
- Liu, H., & Baker, W. (2021). Ordinary meritocracy: The pitfalls of meritocratic management. *Organization Studies*, 42(6).
- Marmen, J. (2026). *Hasil uji keabsahan data dan kelayakan model HCM hibrida Danantara melalui mekanisme expert judgment*. LSP Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Nurmandi, A., et al. (2022). Human capital management transformation in public sector: A systematic literature review. *International Journal of Public Administration*, 45(12), 890-905.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kelola Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara*. Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Zhu, J., & Zhang, F. (2023). Political connections, meritocracy, and the appointment of CEOs in state-owned enterprises. *British Journal of Management*, 34(2), 780-802.