

Evolusi Mutu Institusi Pendidikan: Dampak Sistem Seleksi Pemimpin Berbasis Merit–Patronase dalam Sintesis Bukti Ilmiah

Muhammad Najib Fahmi
Madrasah Istiqlal Jakarta

Correspondence: najibfahmibiologi@gmail.com

Abstract

This article examines how educational institutions differ in quality when leadership is selected through meritocratic procedures versus loyalty-/patronage-based appointments. It aims to clarify the mechanisms through which leadership selection shapes institutional quality, while using an evolutionary biology analogy to make causal logic more transparent and accessible. The study employs an integrative literature review with a systematic search of peer-reviewed articles, complemented by backward and forward citation screening. Evidence was extracted into a structured matrix and analyzed through thematic synthesis. The findings indicate that meritocratic selection more consistently produces leaders who prioritize the instructional core strengthening teaching quality, teacher development, and a supportive school climate, thereby stabilizing accountability and organizational learning. In contrast, loyalty/patronage-based selection tends to redirect incentives from performance to relational proximity, increasing the likelihood of human-resource distortions, deteriorating organizational climate, and decisions misaligned with learning needs. Through the evolutionary lens, leadership selection operates as an institutional “selection pressure” that determines which traits become entrenched as organizational norms. The article’s practical implication is straightforward: leadership selection should be designed to be transparent, competitive, and anchored in competence and integrity to reinforce educational governance. These conclusions are further aligned with Islamic ethical principles emphasizing trust (amanah), justice, and the proper placement of authority.

Keywords: meritocracy, patronage, educational leadership, institutional quality, natural selection, amanah

Article History

Received 13 Nov 2025

Revised 22 Nov 2025

Accepted 30 Dec 2025

Available online 31 Dec 2025

Abstrak

Artikel ini membahas perbedaan kualitas lembaga pendidikan yang memilih pemimpin melalui seleksi *meritokratis* dibandingkan seleksi berbasis loyalitas/*patronase*. Tujuannya adalah menjelaskan mekanisme mengapa cara memilih pemimpin dapat menguatkan atau justru melemahkan mutu lembaga, sekaligus menawarkan analogi biologi evolusi agar logika kausalnya mudah dipahami. Metode yang digunakan adalah kajian literatur integratif dengan penelusuran sistematis pada artikel *peer-reviewed*, disertai penapisan rujukan maju–mundur, lalu disintesis secara tematik melalui matriks bukti. Hasil sintesis menunjukkan bahwa seleksi *meritokratis* cenderung menghasilkan pemimpin yang menekan inti pembelajaran seperti penguatan instruksi, pengembangan guru, dan iklim sekolah, sehingga mutu lembaga lebih stabil dan akuntabel. Sebaliknya, seleksi berbasis loyalitas/*patronase* cenderung menggeser insentif dari kinerja ke kedekatan, memicu distorsi SDM dan iklim kerja, serta meningkatkan risiko keputusan yang tidak selaras dengan kebutuhan belajar. Dalam analogi evolusi, mekanisme seleksi kepemimpinan berfungsi sebagai “tekanan seleksi” yang menentukan sifat organisasi mana yang diwariskan sebagai norma. Dampaknya, artikel ini menawarkan implikasi praksis: merancang seleksi pemimpin yang transparan, kompetitif, dan berbasis kompetensi–integritas untuk memperkuat tata kelola pendidikan. Temuan ini juga ditegaskan oleh prinsip amanah dan keadilan dalam tradisi Islam, yang menekankan kelayakan pemegang otoritas.

Kata Kunci: meritokrasi, patronase, kepemimpinan pendidikan, kualitas lembaga, seleksi alam, amanah

Pendahuluan

Kualitas lembaga pendidikan seperti sekolah, madrasah, maupun perguruan tinggi sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya, karena pemimpinlah yang menetapkan arah belajar, mengelola budaya kerja guru/dosen, dan menjaga disiplin ekosistem akademik (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008; Grissom, Egalite, & Lindsay, 2021). Sintesis riset menunjukkan bahwa kepala sekolah/*prinsipal* berdampak pada capaian siswa terutama melalui kepemimpinan instruksional yang menguatkan praktik mengajar dan iklim belajar (Robinson et al., 2008; Grissom et al., 2021). Karena itu, cara lembaga memilih pemimpin adalah keputusan “hulu” yang efeknya mengalir sampai mutu pembelajaran “hilir” bukan isu administratif kecil (Grissom et al., 2021; Oliveira et al., 2024).

Masalah yang dikaji artikel ini adalah perbandingan kualitas lembaga pendidikan yang menjalankan seleksi kepemimpinan *meritokratis* versus lembaga yang memilih pemimpin berdasarkan loyalitas dan/atau *patronase* (Oliveira et al., 2024; Lewis, 2007). *Meritokratis* di sini bersifat operasional: pemimpin dipilih karena kompetensi yang bisa diuji dari rekam jejak kinerja, kapasitas manajerial-akademik, integritas, serta proses seleksi yang transparan dan kompetitif, bukan karena kedekatan personal atau balas-jasa (Oliveira et al., 2024; Evans & Rauch, 2000). Di literatur administrasi publik, penguatan merit *principles* (prinsip merit) konsisten dikaitkan dengan kinerja organisasi publik yang lebih baik dan tata kelola yang lebih bersih (Oliveira et al., 2024; Dahlström, Lapuente, & Teorell, 2012).

Sebaliknya, *patronase* dan *clientelism* dipahami sebagai pola pengisian jabatan yang terutama bertumpu pada loyalitas, kedekatan, atau relasi “*patron–klien*”, sehingga ukuran utama bukan kompetensi melainkan siapa yang “satu barisan” dan dapat diandalkan secara politis (Kitschelt & Wilkinson, 2007; Stokes, Dunning, Nazareno, & Brusco, 2014). Literatur tentang politisasi birokrasi menekankan risiko klasik: ketika jabatan menjadi hadiah politik, seleksi dapat bergeser dari “yang mampu” menjadi “yang dekat”, lalu insentif kerja melemah karena akuntabilitas bergeser dari publik ke patron (Lewis, 2007; Krause, Lewis, & Douglas, 2006). Namun literatur mutakhir juga memberi nuansa: pada konteks tertentu, penunjukan politis dapat meningkatkan keterhubungan politik–birokrasi yang mempercepat layanan, meski tetap membawa *trade-off* pada objektivitas seleksi dan risiko penurunan kompetensi rata-rata (Torral, 2024; Lewis, 2007). Di sinilah celah risetnya: bukti kuat tentang merit di sektor publik belum selalu “diterjemahkan” secara ketat ke konteks lembaga pendidikan, padahal dampak kepemimpinan pendidikan terhadap proses belajar sudah mapan (Oliveira et al., 2024; Robinson et al., 2008).

Urgensi mengangkat persoalan ini makin tajam ketika kita bicara daya saing Asia Tenggara: bonus demografi hanya berubah menjadi bonus produktivitas bila lembaga pendidikan dikelola dengan standar kompetensi dan integritas yang stabil lintas generasi pemimpin (Wirjawan, 2025; Evans & Rauch, 2000). Dalam refleksinya tentang pembangunan kawasan, Wirjawan (2025) menekankan bahwa kemajuan bukan produk retorika, tetapi hasil disiplin institusi untuk memilih orang tepat untuk peran tepat, lalu menjaga konsistensi eksekusi dan akuntabilitasnya. Dengan kata lain, sistem seleksi kepemimpinan bukan sekadar prosedur, ia adalah desain insentif jangka panjang yang membentuk perilaku pelaku organisasi dan menciptakan *path dependence* (ketergantungan lintasan) yang sulit dipatahkan ketika sudah menjadi “normal baru” (Dahlström et al., 2012; Oliveira et al., 2024).

Untuk membuat mekanismenya “terlihat” tanpa kehilangan ketelitian, artikel ini menganalogikan sistem seleksi kepemimpinan dengan kerangka biologi evolusi. Dalam evolusi, seleksi alam (*natural selection*) bekerja lewat variasi sifat, tekanan lingkungan, dan keberhasilan reproduksi yang berbeda, sifat yang meningkatkan fitness (keberhasilan bertahan hidup dan bereproduksi) cenderung meningkat frekuensinya dari waktu ke waktu (Darwin, 1859; Darwin, 2009). Jika *meritokrasi* adalah seleksi yang memakai proksi *fitness* berupa kompetensi dan integritas, maka *patronase* lebih mirip seleksi yang mengutamakan kedekatan/loyalitas sebagai “sinyal” keanggotaan kelompok, yang dalam biologi dapat dibaca dekat dengan logika *inclusive fitness/kin selection* (keuntungan menolong kerabat/*ingroup*) yang tidak selalu memaksimalkan kinerja kelompok secara luas (Hamilton, 1964; Nowak, 2006). Dalam *evolutionary game theory*, strategi yang stabil (ESS, *evolutionarily stable strategy*) adalah strategi yang sulit “dikalahkan” oleh strategi alternatif di lingkungan

tertentu, *patronase* bisa menjadi “stabil” karena mengunci jejaring, tetapi menjadi *maladaptif* ketika lingkungan menuntut inovasi dan evaluasi berbasis kinerja (Maynard Smith, 1982; Nowak, 2006).

Kerangka ilmiah ini sejalan dengan fondasi etika Islam tentang amanah dan kelayakan. Al-Qur’an memerintahkan agar amanah disampaikan kepada yang berhak dan keputusan diambil dengan adil (Al-Qur’an, An-Nisa [4]:58; Al-Qur’an, Al-Qasas [28]:26). Al-Qasas [28]:26 menegaskan dua kriteria rekrutmen yang sangat operasional dan kuat (*qawiy*: mampu secara kapasitas) dan terpercaya (*amin*: bersih secara integritas), sehingga “kompetensi” dan “karakter” memang dipasang berpasangan, bukan dipertentangkan (Al-Qur’an, Al-Qasas [28]:26; Al-Qur’an, An-Nisa [4]:58). Nabi Muhammad SAW juga memberi peringatan tegas bahwa ketika amanah disia-siakan, yakni ketika urusan/otoritas diberikan kepada yang bukan ahlinya, maka itu pertanda kerusakan sosial yang serius (Sahih al-Bukhari, 6496; Al-Qur’an, An-Nisa [4]:58).

Bertolak dari literatur dan lensa analogi tersebut, artikel ini membahas perbandingan kualitas lembaga pendidikan dengan tiga langkah: (1) merumuskan indikator mutu lembaga (kinerja akademik, tata kelola, dan kapasitas adaptif) yang konsisten dengan riset kepemimpinan pendidikan dan *merit principles*, (2) menurunkan ekspektasi mekanistik tentang jalur pengaruh sistem seleksi terhadap mutu (insentif, akuntabilitas, kompetensi, dan pembelajaran organisasi), dan (3) memetakan implikasi kebijakan yang realistis untuk mendorong seleksi pemimpin yang lebih adil, transparan, dan berorientasi mutu (Grissom et al., 2021; Oliveira et al., 2024). Dengan demikian, kontribusi artikel ini bukan hanya “menghakimi” *patronase* atau “memuja” *meritokrasi*, melainkan menjelaskan kapan dan bagaimana masing-masing logika seleksi membentuk kapasitas lembaga dengan pijakan empiris, analogi biologis yang ketat, dan panduan normatif dari tradisi Islam.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan kajian literatur integratif (*integrative literature review*) yang dilaporkan dengan prinsip transparansi PRISMA 2020 (Page et al., 2021; PRISMA Statement, 2020). Data dikumpulkan melalui penelusuran sistematis pada basis data *Scopus* untuk artikel *peer-reviewed* dan penapisan referensi mundur/maju, dilengkapi buku *kanonik* tentang tata kelola dan evolusi sebagai kerangka analogi (Page et al., 2021; Snyder, 2019). Kata kunci mencakup “*meritocracy/merit principles*”, “*leadership selection*”, “*patronage*”, “*loyalty*”, dan padanannya dalam Bahasa Indonesia. Studi disaring dengan kriteria inklusi (konteks lembaga pendidikan, mekanisme seleksi pemimpin, serta indikator kualitas organisasi) dan eksklusi (duplikasi, opini tanpa metode, dan studi di luar sektor pendidikan) (Page et al., 2021; Snyder, 2019). Data bertipe teks diekstraksi ke matriks bukti, lalu dianalisis lewat sintesis tematik dan pemetaan konseptual untuk membandingkan seleksi berbasis kompetensi vs seleksi berbasis *patronase* (Torraco, 2016; Snyder, 2019).

Hasil dan Pembahasan

Hasil

1) Pola temuan umum: “cara memilih pemimpin” tampak sebagai mesin pengatur mutu lembaga

Dari dokumen-dokumen kunci, ada satu benang merah yang konsisten: mutu lembaga pendidikan sangat sensitif terhadap kualitas kepemimpinan, dan kualitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh mekanisme seleksi, apakah berbasis merit (kompetensi, integritas, rekam jejak kinerja) atau berbasis loyalitas/*patronase* (kedekatan politik, balas jasa, jaringan *patron–klien*). Pada level sekolah, meta-analisis menunjukkan kepemimpinan instruksional, misalnya memastikan mutu pengajaran, mengelola kurikulum, membangun kultur belajar, berkorelasi dengan capaian belajar siswa secara lebih kuat dibanding banyak “kebijakan kosmetik” yang tidak menyentuh kelas (Robinson et al., 2008; Grissom et al., 2021). Ini memberi implikasi langsung: kalau pintu masuk pemimpin dibuka lewat merit, peluang mutu naik menjadi masuk akal. Sebaliknya, jika pintu masuknya loyalitas/*patronase*, organisasi cenderung mengangkat orang yang “cocok secara jaringan” tetapi tidak selalu “cocok secara kompetensi”, dan itu biasanya berdampak pada penurunan mutu (Robinson et al., 2008; Grissom et al., 2021).

Dari sisi tata kelola publik yang menempel pada sektor pendidikan, studi tentang Indonesia memperlihatkan bagaimana kompetisi *elektoral* dapat memicu *patronase* dalam rekrutmen guru, yakni dengan menambah guru kontrak dan mendorong sertifikasi PNS yang menaikkan belanja gaji, terutama di daerah dengan kompetisi partai tertentu (Pierskalla & Sacks, 2020; Rosser & Fahmi, 2016). Artinya, keputusan SDM pendidikan bisa “ditarik” oleh siklus politik, bukan oleh kebutuhan pembelajaran. Pada konteks lain, pola *clientelism* juga tampak dalam alokasi sumber daya yang tidak selalu memihak pemerataan layanan; misalnya dalam studi Ghana, dinamika “*political settlement*” dan *clientelism* dapat membentuk prioritas belanja dan distribusi, dengan konsekuensi yang dapat menjauh dari kepentingan kelompok miskin (Abdulai & Hickey, 2016; Pierskalla & Sacks, 2020). Pada pendidikan tinggi, pengangkatan rektor yang sarat politik juga dilaporkan sebagai faktor yang dapat memengaruhi lingkungan akademik (Elgin, 2024; Vveinhardt & Bendaraviciene, 2021).

2) Temuan spesifik pada pendidikan: patronase tampak lewat “distorsi SDM” dan “distorsi insentif”

(a) Distorsi SDM: rekrutmen dan promosi jadi alat politik

Dalam konteks Indonesia, artikel di *British Journal of Political Science* menegaskan temuan bahwa tahun pemilu terkait dengan lonjakan perekrutan aparatur pendidikan (guru kontrak) dan peningkatan sertifikasi PNS yang menaikkan gaji, dengan variasi efek antarwilayah bergantung pada peta kompetisi (Pierskalla & Sacks, 2020; Rosser & Fahmi, 2016). Secara praktis, ini bisa terlihat seperti “menambah tenaga”, tetapi mutu tidak otomatis naik jika rekrutmen tidak berbasis kebutuhan pedagogis, distribusi guru tidak rasional, dan akuntabilitas kinerja lemah. Dalam bahasa sehari-hari: sekolah dapat “ramai orang”, tetapi kelas tetap tidak hidup jika seleksi, pembinaan, dan evaluasi tidak *meritokratis* (Robinson et al., 2008; Grissom et al., 2021).

(b) Distorsi insentif: orang pintar jadi ragu, orang dekat jadi percaya diri

Secara psikologis-organisasional, nepotisme/*patronase* cenderung merusak rasa “kepemilikan psikologis” dan meningkatkan stres kerja, karena karyawan merasa upaya dan prestasi tidak menjadi mata uang utama (Vveinhardt & Bendaraviciene, 2021; Elgin, 2024). Dalam lembaga pendidikan, efeknya sering tampak dalam bentuk yang mudah dikenali: guru inovatif pelan-pelan memilih diam (atau pindah), sementara yang ahli “membaca angin” justru cepat naik. Ini bukan asumsi moral semata, tetapi konsisten dengan temuan bahwa praktik nepotisme berkorelasi dengan kondisi kerja yang lebih toksik (Vveinhardt & Bendaraviciene, 2021; Elgin, 2024).

3) Temuan spesifik pada mutu: kepemimpinan yang efektif punya “jejak” yang relatif konsisten

Pada level sekolah, dua sumber besar memperkuat satu kesimpulan operasional: pemimpin sekolah yang efektif biasanya kuat pada ranah instruksional, seperti menata tujuan belajar, mengawal kualitas mengajar, memfasilitasi pengembangan guru, dan menggunakan data untuk perbaikan (Robinson et al., 2008; Grissom et al., 2021). Jika seleksi kepemimpinan didesain *meritokratis*, indikator yang dapat ditarik menjadi lebih tegas: portofolio peningkatan hasil belajar, kemampuan memimpin komunitas belajar guru, rekam jejak membangun kultur disiplin yang adil, dan kepatuhan etika. Bila seleksi bergeser menjadi *patronase*, indikator seleksi biasanya menjadi kabur: “siapa mendukung siapa”, “siapa orangnya siapa”, sehingga kualitas instruksional bisa kalah oleh kualitas relasi (Robinson et al., 2008; Vveinhardt & Bendaraviciene, 2021).

Di sini relevan sekali membaca nada besar Gita Wirjawan: kawasan (dan lembaga di dalamnya) sering tertahan bukan karena kurang ide, tetapi karena kualitas kepemimpinan dan tata kelola yang tidak menempatkan merit sebagai pusat gravitasi (Wirjawan, 2025; Pierskalla & Sacks, 2020). Ketika merit dikesampingkan, energi organisasi habis untuk mengurus “jaringan”, bukan mengurus “kelas”.

Tabel 1. Matriks komparasi sistem seleksi kepemimpinan dan konsekuensi mutu lembaga pendidikan

Dimensi mutu	Sistem seleksi meritokratis	Sistem seleksi loyalitas/patronase	Bukti/dokumen kunci yang menguatkan	Implikasi mutu yang paling mungkin
Fokus instruksional (kualitas mengajar)	Seleksi menilai kompetensi instruksional, <i>instructional leadership</i> , rekam jejak perbaikan pembelajaran (Robinson et al., 2008; Grissom et al., 2021)	Seleksi menilai kedekatan/loyalitas; kompetensi instruksional bisa sekunder (Vveinhardt & Bendaraviciene, 2021; Elgin, 2024)	Meta-analisis kepemimpinan sekolah menautkan praktik instruksional dengan capaian siswa (Robinson et al., 2008; Grissom et al., 2021)	Kelas lebih terarah, kultur belajar lebih kuat (Robinson et al., 2008; Grissom et al., 2021)
Tata kelola SDM (rekrutmen & promosi)	Rekrutmen/promosi lebih terukur (kompetensi, kinerja, integritas) → insentif “berprestasi” (Robinson et al., 2008; Wirjawan, 2025)	Rekrutmen/promosi dapat dipakai untuk patronase; insentif “berjaringan” menguat (Pierskalla & Sacks, 2020; Rosser & Fahmi, 2016)	Bukti Indonesia: kompetisi pemilu terkait lonjakan rekrutmen guru kontrak & sertifikasi yang menaikkan belanja gaji (Pierskalla & Sacks, 2020; Rosser & Fahmi, 2016)	Risiko mismatch kebutuhan sekolah vs keputusan SDM; mutu tidak otomatis naik (Pierskalla & Sacks, 2020; Robinson et al., 2008)
Iklim kerja & psikologis	Persepsi keadilan lebih tinggi; stres lebih terkelola karena aturan main jelas (Grissom et al., 2021; Robinson et al., 2008)	Nepotisme/patronase menurunkan rasa keadilan & meningkatkan stres; “yang layak” bisa sinis (Vveinhardt & Bendaraviciene, 2021; Elgin, 2024)	Studi nepotisme menunjukkan kaitan dengan stres dan turunnya kepemilikan psikologis (Vveinhardt & Bendaraviciene, 2021; Elgin, 2024)	Kinerja kolektif menurun karena kepercayaan sosial turun (Vveinhardt & Bendaraviciene, 2021; Grissom et al., 2021)
Akuntabilitas publik	Ukur kinerja pemimpin dengan indikator belajar & layanan; mudah dievaluasi (Robinson et al., 2008; Grissom et al., 2021)	Akuntabilitas bercampur kepentingan politik/jaringan (Pierskalla & Sacks, 2020; Abdulai & Hickey, 2016)	Studi clientelism menyorot distorsi layanan publik dari dinamika politik (Abdulai & Hickey, 2016; Pierskalla & Sacks, 2020)	Pemerataan layanan melemah; keputusan jadi responsif ke patron, bukan siswa (Abdulai & Hickey, 2016; Pierskalla & Sacks, 2020)

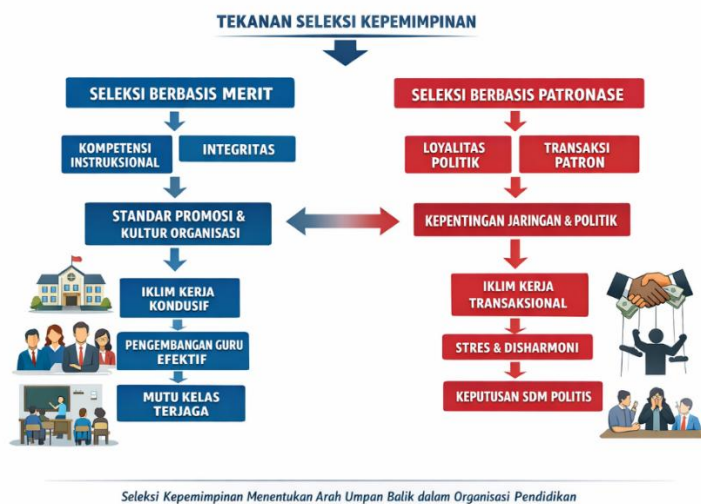
4) Analogi biologi evolusi: seleksi pemimpin = “tekanan seleksi” pada organisasi pendidikan

Dalam evolusi, Darwin menjelaskan gagasan inti: variasi muncul pada populasi, lalu lingkungan memberikan tekanan seleksi sehingga variasi yang lebih “fit” bertahan dan bereproduksi lebih banyak (Darwin, 1859; Maynard Smith, 1982). Terjemahan organisasionalnya sederhana: lembaga pendidikan juga punya variasi “tipe pemimpin” (cara berpikir, etika, kompetensi), dan mekanisme seleksi bertindak seperti lingkungan: ia menentukan tipe mana yang “bertahan” dan ditiru.

- Seleksi *meritokratis* mirip lingkungan yang menyeleksi berdasarkan *fitness* yang relevan: kompetensi instruksional, integritas, kapasitas menggerakkan guru. Karena yang dipilih memang yang “adaptif” terhadap tujuan pembelajaran, organisasi cenderung bergerak ke arah perbaikan mutu yang kumulatif (Robinson et al., 2008; Grissom et al., 2021).

- Seleksi *patronase* mirip lingkungan yang menyeleksi berdasarkan *fitness semu*: bukan kecocokan dengan tujuan pembelajaran, tetapi kecocokan dengan jaringan. Ini menciptakan “adaptasi ke politik”, bukan “adaptasi ke belajar”. Dalam jangka panjang, organisasi dapat stabil tetapi stabil pada mutu yang biasa-biasa saja, karena gen organisasi yang terseleksi bukan yang pedagogis (Pierskalla & Sacks, 2020; Vveinhardt & Bendaraviciene, 2021).

Analogi ini makin kuat jika kita ingat teori kerja sama: Nowak (2006) menegaskan kerja sama dapat berkembang jika ada mekanisme yang menyeleksi dan menjaga perilaku kooperatif. Pada sekolah, kerja sama guru, berbagi praktik baik, refleksi kolektif, lebih mungkin tumbuh bila pemimpin dipilih karena kapasitas memimpin pembelajaran, bukan karena kapasitas “mengamankan barisan” (Grissom et al., 2021; Robinson et al., 2008).



Gambar 1. Skema konseptual seleksi kepemimpinan sebagai “tekanan seleksi” pada organisasi pendidikan.

Skema ini menunjukkan logika sebab-akibat yang konsisten dengan bukti: ketika seleksi pemimpin berbasis merit, kompetensi instruksional dan integritas lebih mungkin menjadi “sifat yang diwariskan” lewat standar promosi dan kultur organisasi; akibatnya iklim kerja, pengembangan guru, dan mutu kelas lebih terjaga (Robinson et al., 2008; Grissom et al., 2021). Sebaliknya, seleksi *patronase* mengubah arah umpan balik: iklim kerja terdorong menjadi transaksional, stres meningkat, dan keputusan SDM lebih mudah ditarik oleh kepentingan jaringan/politik yang pada sektor pendidikan Indonesia tampak pada dinamika rekrutmen guru dan sertifikasi terkait siklus elektoral (Pierskalla & Sacks, 2020; Vveinhardt & Bendaraviciene, 2021).

5) Sintesis etika Islam: meritokrasi sebagai amanah, patronase sebagai hilangnya kepercayaan publik

Dalam kerangka Islam, istilah kuncinya amanah (kepercayaan/mandat) dan *‘adl* (keadilan). Al-Qur’an memerintahkan agar amanah diberikan kepada yang berhak dan keputusan dijalankan dengan adil (Al-Qur’an, An-Nisa’ 4:58; Al-Qur’an, Al-Ma’idah 5:8). Ini bukan sekadar moral pribadi; ia adalah desain tata kelola: jabatan adalah mandat publik, sehingga kriteria utamanya harus “layak” dan “adil”. Ayat lain memberi indikator praktis yang nyaris setara *job requirement*: “yang kuat dan dapat dipercaya” (Al-Qur’an, Al-Qasas 28:26). Dalam bahasa manajemen modern, ini gabungan kompetensi (*strong/capable*) dan integritas (*trustworthy*).

Hadis menguatkan pagar etik itu. Dalam *Sahih al-Bukhari*, Nabi ﷺ memberi sinyal keras: ketika amanah disia-siakan, dalam konteks penyerahan urusan kepada yang tidak layak, itu tanda kerusakan besar dalam tatanan (Sahih al-Bukhari, no. 6496; Al-Qur’an, An-Nisa’ 4:58). Dalam *Sahih Muslim*, Nabi ﷺ menegaskan kepemimpinan adalah amanah dan bisa menjadi sebab penyesalan bagi yang tidak mampu memikulnya (Sahih Muslim, no. 1825; Al-Qur’an, Al-Qasas 28:26). Jika kita tarik ke

lembaga pendidikan: memilih pemimpin karena *patronase* berarti menggeser amanah dari “yang berhak” ke “yang dekat”. Dampaknya bukan hanya turunnya mutu teknis, tetapi juga turunnya legitimasi moral lembaga, kemudian guru dan siswa membaca ketidakadilan itu setiap hari, lalu menyesuaikan perilaku (Vveinhardt & Bendaraviciene, 2021; Robinson et al., 2008).

Pembahasan

Temuan sintesis literatur pada artikel ini mengarah pada satu benang merah: cara sebuah lembaga memilih pemimpin adalah “mesin seleksi” yang menentukan kualitas lembaga itu sendiri. Ketika seleksi kepemimpinan didesain *meritokratis* kompetitif, berbasis kompetensi, rekam jejak kinerja, dan mekanisme akuntabilitas, maka lembaga cenderung menghasilkan kinerja yang lebih kuat dan lebih tahan terhadap penyimpangan tata kelola (Oliveira et al., 2024; Evans & Rauch, 2000). Dalam bahasa tata kelola publik, sistem merit dipahami sebagai praktik untuk memastikan pekerja/pejabat dipilih dan dipromosikan berdasarkan kualifikasi serta kinerja, bukan kedekatan personal, sehingga kapasitas lembaga tumbuh melalui keahlian yang terakumulasi (Potter, 2024; Oliveira et al., 2024).

Sebaliknya, ketika pemimpin dipilih terutama karena loyalitas, *patronase*, atau favoritisme, lembaga memang bisa terlihat “kompak” secara semu, karena jaringan loyalitas bekerja seperti lem perekat, tetapi daya belajar organisasi menurun karena kompetensi tidak lagi menjadi mata uang utama. Bukti dari studi tentang nepotisme dan favoritisme menunjukkan bahwa praktik semacam ini berkaitan dengan iklim organisasi yang kurang sehat, termasuk rasa tidak aman dan perubahan perilaku kerja yang merusak kepercayaan internal (Vveinhardt & Bendaraviciene, 2022; Evans & Rauch, 2000). Dalam kerangka kinerja, ini selaras dengan argumen bahwa birokrasi/organisasi yang tidak menjaga kualitas seleksi dan profesionalisme akan sulit mencapai performa optimal, terutama pada konteks yang menuntut konsistensi dan integritas layanan (Oliveira et al., 2024; Evans & Rauch, 2000).

Ketika fokus kita dipersempit ke lembaga pendidikan, efeknya menjadi lebih konkret. Dua dekade bukti riset kepemimpinan sekolah menegaskan bahwa kepala sekolah (atau pemimpin pendidikan) “benar-benar berpengaruh”: praktik kepemimpinan yang dekat dengan inti pembelajaran seperti penguatan instruksi, pengembangan guru, dan penataan lingkungan belajar, berkorelasi dengan hasil belajar siswa dan kualitas sekolah (Grissom et al., 2021; Robinson et al., 2008). Robinson dkk. (2008) bahkan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi instruksional dapat memiliki pengaruh lebih besar dibanding gaya kepemimpinan yang lebih “umum” atau transformasional bila tidak menempel pada proses belajar-mengajar. Artinya, kalau pemimpin dipilih karena kompetensi instruksional dan kapasitas manajerial, sekolah cenderung membaik, tetapi kalau pemimpin dipilih karena kedekatan/loyalitas, probabilitas salah desain kebijakan akademik berpotensi meningkat, bukan karena orangnya “jahat”, melainkan karena “fit” kompetensinya tidak cocok dengan tuntutan ekosistem sekolah (Robinson et al., 2008; Grissom et al., 2021).

1) Seleksi kepemimpinan sebagai “tekanan seleksi” dalam evolusi

Di biologi evolusi, seleksi alam bekerja sederhana: lingkungan memberi “tekanan seleksi”, lalu variasi sifat yang paling cocok (fit) dengan tekanan itu akan lebih mungkin bertahan dan bereproduksi (Darwin, 1859). Organisasi juga punya “lingkungan”: target mutu, budaya kerja, insentif, dan sistem evaluasi. Maka, sistem seleksi pemimpin adalah analog dari mekanisme seleksi: ia menentukan sifat apa yang “diternakkan” (*selected for*) dan sifat apa yang “dibuang” (*selected against*).

- Pada seleksi *meritokratis*, tekanan seleksi diarahkan ke kompetensi: kemampuan mengelola pembelajaran, membuat keputusan berbasis data, membina guru, dan menjaga iklim sekolah. Ini selaras dengan temuan bahwa kepemimpinan yang paling berdampak adalah yang melekat pada kualitas instruksi dan pembelajaran (Robinson et al., 2008; Grissom et al., 2021). Dengan kata lain, sekolah dipaksa dalam arti positif untuk “berevolusi” menuju kapasitas inti: mengajar dan belajar.
- Pada seleksi *patronase*/loyalitas, tekanan seleksi bergeser: yang “diuntungkan” adalah sinyal loyalitas, kedekatan, dan kepatuhan jaringan. Ini mirip situasi ketika sebuah populasi “terkunci” pada sifat yang menguntungkan relasi internal semata, tetapi mengorbankan kecocokan dengan

lingkungan yang sebenarnya. Dampaknya biasanya muncul sebagai penurunan kepercayaan, iklim kerja yang tidak aman, dan melemahnya profesionalisme (Vveinhardt & Bendaraviciene, 2022; Oliveira et al., 2024).

Analogi evolusi juga membantu menjelaskan mengapa *patronase* bisa tampak efektif di jangka pendek. Dalam biologi sosial, kerja sama dapat stabil jika ada mekanisme reputasi dan imbal balik yang jelas. Namun bila “hadiah” utama adalah kedekatan (bukan kontribusi), maka reputasi berbasis kinerja kehilangan nilai. Dalam organisasi, ini tampil sebagai “kultur aman bagi yang dekat, keras bagi yang kompeten tapi tidak punya akses”. Dari sisi tata kelola, bukti lintas studi menunjukkan bahwa praktik *merit* (misalnya rekrutmen berbasis kualifikasi, perlindungan profesionalisme, dan imparisialitas) terkait dengan kinerja pemerintahan yang lebih tinggi dan korupsi yang lebih rendah, yang merupakan indikasi bahwa lingkungan institusional yang *meritokratis* mendorong kerja sama berbasis aturan, bukan berbasis kedekatan (Oliveira et al., 2024; Evans & Rauch, 2000).

2) Titik temu dengan etika Islam: amanah, adil, dan “kuat-lagi-terpercaya”

Kerangka nilai Islam memberi landasan normatif yang sangat tegas untuk isu ini: kepemimpinan adalah amanah (titipan tanggung jawab), bukan hadiah relasi. Al-Qur’an memerintahkan agar amanah diberikan kepada yang berhak dan keputusan dijalankan dengan adil: “*Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaklah kamu menetapkan dengan adil*” (Qur’an, 4:58; Qur’an, 5:8). Ayat ini tidak sedang bicara teori abstrak, ia bicara desain sosial: distribusi peran harus berbasis kelayakan dan keadilan, bukan keberpihakan kelompok (Qur’an, 4:58; Qur’an, 5:8).

Lebih spesifik lagi, Al-Qur’an memberi “kriteria rekrutmen” yang sangat operasional dalam kisah Musa: “*Sesungguhnya orang terbaik yang engkau pekerjaan adalah yang kuat lagi terpercaya*” (Qur’an, 28:26; Qur’an, 4:58). “Kuat” di sini relevan dengan kapabilitas (kompetensi), sedangkan “terpercaya” relevan dengan integritas. Ini persis inti *meritokrasi* yang sehat: kompeten sekaligus berakhlak (Qur’an, 28:26; Qur’an, 5:8).

Hadis Nabi Muhammad ﷺ memperkeras peringatan ini. Ketika ditanya tentang hilangnya amanah, Nabi ﷺ menjawab bahwa salah satu tandanya adalah ketika urusan/otoritas diberikan kepada yang tidak layak (Sahih al-Bukhari, 6496; Qur’an, 4:58). Pesannya langsung: salah tempat menaruh wewenang adalah kerusakan sistemik, bukan sekadar “kesalahan personal” (Sahih al-Bukhari, 6496; Sahih al-Bukhari, 7148).

Dengan demikian, jika *meritokrasi* kita pahami sebagai “memilih yang kuat dan terpercaya” melalui prosedur yang adil, maka ia bukan konsep asing: ia kompatibel dengan prinsip amanah dan keadilan. Sebaliknya, *patronase*/loyalitas yang menutup mata dari kompetensi dan integritas adalah bentuk “penyia-nyiaan amanah”, yang akibatnya bukan hanya turun mutu, tetapi juga turun keberkahan sosial karena keadilan dilanggar (Qur’an, 4:58; Sahih al-Bukhari, 6496).

3) Implikasi praktis untuk lembaga pendidikan: membuat seleksi menjadi “ekologi yang sehat”

Jika kita terima bahwa seleksi pemimpin adalah mesin evolusi organisasi, maka langkah praktisnya jelas: ubah “lingkungan seleksi” agar memilih kompetensi dan integritas, bukan kedekatan. Dalam konteks sekolah, itu berarti kriteria seleksi harus menilai kapasitas yang terbukti berdampak pada pembelajaran, misalnya kemampuan membina guru, mengelola kurikulum, dan membangun budaya belajar, karena bukti menunjukkan area inilah yang paling terkait dengan hasil siswa (Robinson et al., 2008; Grissom et al., 2021).

Secara tata kelola, pelajaran dari studi *merit* di sektor publik konsisten: kualitas organisasi lebih kuat ketika profesionalisme, imparisialitas, dan mekanisme seleksi berbasis kinerja dilindungi (Oliveira et al., 2024; Evans & Rauch, 2000). Prinsip yang sama dapat diterjemahkan ke sekolah: panel seleksi independen, rubrik kompetensi yang transparan, audit proses, serta evaluasi kinerja yang berorientasi dampak belajar (Grissom et al., 2021; Potter, 2024).

Dalam kerangka yang lebih besar, meminjam nada esai kebijakan yang menekankan institusi dari Bapak Gita Wirjawan menempatkan pembangunan kapasitas kawasan/negara pada dua fondasi: kualitas manusia (pendidikan) dan kualitas institusi (aturan main) (Wirjawan, 2025). Jika pendidikan adalah pabrik masa depan, maka seleksi pemimpin pendidikan adalah “mesin kalibrasi”, jika pabrik

itu salah kalibrasi, maka output masa depan ikut bergeser.

4) Keterbatasan dan agenda riset lanjut

Diskusi ini dibangun dari sintesis literatur, sehingga kekuatannya ada pada pola bukti lintas studi, bukan pada klaim sebab-akibat untuk satu lokasi tertentu. Karena itu, penelitian lanjutan yang paling bernilai adalah desain kuasi-eksperimental atau longitudinal di lembaga pendidikan: membandingkan perubahan mutu sekolah sebelum-sesudah reformasi seleksi, atau membandingkan sekolah dengan mekanisme seleksi yang berbeda namun konteksnya serupa (Grissom et al., 2021; Robinson et al., 2008). Di saat yang sama, dimensi etik seperti amanah, keadilan, dan kompetensi, layak dioperasionalkan sebagai indikator tata kelola, bukan hanya menjadi narasi moral, agar bisa diuji dan diperbaiki secara berkelanjutan (Qur'an, 4:58; Sahih al-Bukhari, 6496).

Kesimpulan

Kesimpulan utama artikel ini sederhana namun menentukan: kualitas lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh cara lembaga itu “memilih” pemimpinnya. Seleksi kepemimpinan yang *meritokratis* yang menilai kompetensi, rekam jejak, dan integritas secara transparan cenderung menghasilkan pemimpin yang mampu menguatkan inti proses pendidikan: mutu pengajaran, budaya belajar, disiplin akademik, dan tata kelola yang adil. Sebaliknya, seleksi berbasis loyalitas/*patronase* memang dapat menciptakan kekompakan semu dalam jangka pendek, tetapi berisiko menurunkan kapasitas lembaga dalam jangka panjang karena organisasi “melatih” anggotanya untuk mengejar kedekatan, bukan kinerja. Dalam analogi biologi evolusi, sistem seleksi kepemimpinan bertindak seperti tekanan seleksi: ia menentukan sifat apa yang “diwariskan” menjadi norma. Bila yang diseleksi adalah kompetensi dan amanah, organisasi beradaptasi ke arah mutu. Bila yang diseleksi adalah loyalitas dan transaksi, organisasi beradaptasi ke arah politik internal, dan itu biasanya tidak selaras dengan kebutuhan siswa dan misi ilmu.

Konsekuensi logisnya bagi pengembangan ilmu dan praksis peradaban Islam adalah kebutuhan membangun ekosistem institusi yang menempatkan amanah sebagai prinsip tata kelola, bukan slogan. Al-Qur'an memerintahkan agar amanah diserahkan kepada yang berhak dan keputusan ditegakkan dengan adil, serta menegaskan kriteria “kuat dan terpercaya” sebagai standar kelayakan pemegang peran. Hadis Nabi juga memperingatkan bahwa kerusakan besar akan datang ketika urusan diberikan kepada yang bukan ahlinya. Dalam praktik pendidikan, pesan ini menjadi desain yang sangat konkret: seleksi pemimpin harus menguji kapasitas (ilmu, keterampilan memimpin pembelajaran) dan integritas (jujur, adil, bertanggung jawab), lalu mengikatnya dengan sistem evaluasi yang jelas. Jika prinsip ini dijalankan konsisten, lembaga pendidikan bukan hanya makin efektif mencetak manusia pembelajar, tetapi juga ikut membangun peradaban: tradisi keilmuan yang kuat, adab kepemimpinan yang sehat, dan keadilan sosial yang terasa di ruang kelas hingga ke ruang publik.

Daftar Pustaka

- Abdulai, A.-G., & Hickey, S. (2016). The politics of development under competitive clientelism: Insights from Ghana's education sector. *African Affairs*, 115(458), 44–72.
- Al-Bukhari, M. ibn I. (n.d.). Sahih al-Bukhari. *Sunnah.com*.
- Al-Qur'an al-Karim. (n.d.). *Quran.com*.
- Dahlström, C., Lapuente, V., & Teorell, J. (2012). The merit of meritocratization: Politics, bureaucracy, and the institutional deterrents of corruption. *Political Research Quarterly*, 65(3), 656–668.
- Darwin, C. (1859). *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. London: John Murray.
- Darwin, C. (1859). *On the Origin of Species by Means of Natural Selection*. London: John Murray.
- Elgin, C. (2024). Political appointments to rector positions: a shifting landscape in Turkish academia. *Discov Educ* 3, 110.
- Evans, P. B., & Rauch, J. E. (2000). Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries. *Journal of Public Economics*, 75(1), 49–71.

- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). *How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research*. The Wallace Foundation.
- Hamilton, W. D. (1964). The genetical evolution of social behaviour. I. *Journal of Theoretical Biology*, 7(1), 1–16.
- Kitschelt, H., & Wilkinson, S. I. (Eds.). (2007). *Patrons, Clients and Policies: Patterns of Democratic Accountability and Political Competition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Krause, G. A., Lewis, D. E., & Douglas, J. W. (2006). Political appointments, civil service systems, and bureaucratic competence. *American Journal of Political Science*, 50(3), 770–787.
- Lewis, D. E. (2007). Testing Pendleton's premise: Do political appointees make worse bureaucrats? *Journal of Politics*, 69(4), 1073–1088.
- Maynard Smith, J. (1982). *Evolution and the Theory of Games*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Muslim ibn al-Hajjaj. (n.d.). Sahih Muslim. Sunnah.com.
- Nowak, M. A. (2006). Five rules for the evolution of cooperation. *Science*, 314(5805), 1560–1563.
- Oliveira, E., Abner, G., Lee, S., Suzuki, K., Hur, H., & Perry, J. L. (2023). What does the evidence tell us about merit principles and government performance? *Public Administration*, 102(2), 668–690.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
- Pierskalla, J. H., & Sacks, A. (2020). Personnel politics: Elections, clientelistic competition and teacher hiring in Indonesia. *British Journal of Political Science*, 50(4), 1283–1305.
- Potter, R. (2024). Schedule F [Democracy reform primer]. Center for Effective Government, The University of Chicago.
- PRISMA Statement. (2020). PRISMA 2020 statement. <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-statement>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Rosser, A., & Fahmi, M. (2016). *The Political Economy of Teacher Management in Decentralized Indonesia* (Policy Research Working Paper No. 7913). World Bank.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Stokes, S. C., Dunning, T., Nazareno, M., & Brusco, V. (2014). *Brokers, Voters, and Clientelism: The Puzzle of Distributive Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Toral, G. (2024). How patronage delivers: Political appointments, bureaucratic accountability, and service delivery in Brazil. *American Journal of Political Science*, 68(2), 797–815.
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative reviews of the literature: Methods and purposes. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, 7(3), 62–70.
- Vveinhardt, J., & Bendaraviciene, R. (2022). How do nepotism and favouritism affect organisational climate? *Frontiers in Psychology*, 12, 710140.
- Wirjawan, G. (2025). *What It Takes: Southeast Asia—from periphery to core of global consciousness*. Jakarta: Endgame Publishing.