

## Analisis Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi Di Kejaksaan Tinggi Provinsi Sulawesi Utara

Chrisye Victory Silahoy<sup>1</sup>, Sisca B. Kairupan<sup>2</sup>, Itje Pangkey<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Universitas Negeri Manado, Tondano, Indonesia

<sup>1</sup> [toti.silahoy@gmail.com](mailto:toti.silahoy@gmail.com), <sup>2</sup> [siscakairupan@unima.ac.id](mailto:siscakairupan@unima.ac.id), <sup>3</sup> [itjepangkey@unima.ac.id](mailto:itjepangkey@unima.ac.id)

### INFO ARTIKEL

### ABSTRACT

**Key word:**  
Policy Implementation  
Bureaucratic Reform  
High Prosecutor's Office

*This study aims to identify, analyze, and describe the implementation of Bureaucratic Reform of Human Resources for Apparatus at the North Sulawesi High Prosecutor's Office, as well as the determinant factors in the implementation of Bureaucratic Reform of Human Resources for Apparatus at the North Sulawesi High Prosecutor's Office. Using a qualitative approach, this study finds that: 1) The implementation of Human Resources (HR) Reform for Apparatus at the North Sulawesi High Prosecutor's Office indicates that efforts to improve performance, professionalism, and HR governance have been carried out, but have not yet reached an optimal level due to several structural, cultural, and technical obstacles; and 2) The determinant factors in the implementation of Bureaucratic Reform of Human Resources for Apparatus at the North Sulawesi High Prosecutor's Office include uneven understanding of policies, high workload, traditional organizational culture, limited coaching, and suboptimal technological support. These factors align with previous research showing that the main obstacles to bureaucratic reform within the prosecutor's office lie in HR quality, weak coaching, cultural resistance, and insufficient supporting systems*

### INTISARI

**Kata kunci:**  
Implementasi Kebijakan  
Reformasi Birokrasi  
Kejaksaan Tinggi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis dan mendeskripsikan Implementasi Reformasi Birokrasi Sumber Daya Manusia Aparatur di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara dan Faktor-faktor Determinan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi Sumber Daya Manusia Aparatur di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini menemukan bahwa : 1) Implementasi Reformasi Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menunjukkan bahwa upaya perbaikan kinerja, profesionalisme, dan tata kelola SDM telah berjalan, namun belum mencapai tingkat optimal karena masih terdapat sejumlah hambatan struktural, kultural, dan teknis dan 2) Faktor-faktor determinan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi SDM Aparatur di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara meliputi pemahaman kebijakan yang belum merata, beban kerja tinggi, budaya organisasi tradisional, keterbatasan pembinaan, serta dukungan teknologi yang belum optimal. Faktor-faktor ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa hambatan utama reformasi birokrasi di lingkungan kejaksaan terletak pada kualitas SDM, lemahnya pembinaan, resistensi budaya, dan sistem pendukung yang belum memadai.

Disubmit : 12-Des/2025  
Dipublish : 15-Des/2025

**Copyright © 2025 (Chrisye Victory Silahoy). All Right Reserved**

### 1. Pendahuluan

Reformasi birokrasi merupakan langkah penting untuk memperbaiki kualitas

penyelenggaraan pemerintahan agar lebih efisien, efektif, transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pemerintah Indonesia telah menggulirkan berbagai kebijakan dan regulasi untuk mendorong reformasi birokrasi di seluruh sektor pemerintahan, termasuk dalam lembaga penegak hukum, seperti Kejaksaan Agung Republik Indonesia. Sebagai instansi yang memiliki peran utama dalam penegakan hukum di Indonesia, Kejaksaan Agung memberikan pedoman bagi Kejaksaan Tinggi untuk menerapkan kebijakan reformasi birokrasi di tingkat daerah. Kejaksaan Tinggi, yang bertanggung jawab atas penegakan hukum di tingkat provinsi, diharapkan mampu menjalankan kebijakan ini untuk menciptakan birokrasi yang lebih baik, lebih bersih, dan lebih responsif terhadap kebutuhan publik.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2010-2025, reformasi birokrasi di Indonesia dirancang untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas pelayanan publik, penguatan akuntabilitas, transparansi, dan peningkatan kinerja pemerintah dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik [1]. Menurut buku "Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi" oleh Miftah Thoha, reformasi birokrasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan struktural, tetapi juga membutuhkan perubahan dalam aspek budaya organisasi, sistem manajemen, serta kebijakan-kebijakan yang mampu menjamin peningkatan kualitas pelayanan publik. Reformasi birokrasi bertujuan untuk mengurangi ketergantungan birokrasi pada proses manual yang lambat, serta memperkenalkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Salah satu wujud dari reformasi birokrasi adalah penerapan sistem manajemen yang lebih transparan dan akuntabel di seluruh instansi pemerintah, termasuk Kejaksaan Tinggi. Kejaksaan Agung sebagai lembaga utama dalam penegakan hukum mengharuskan setiap unit kerja di bawahnya, termasuk Kejaksaan Tinggi di Sulawesi Utara, untuk menjalankan reformasi birokrasi. Keberhasilan implementasi kebijakan ini sangat bergantung pada kepemimpinan yang kuat dan kemampuan seluruh pegawai dalam melaksanakan perubahan yang telah ditetapkan [2]. Berdasarkan laporan dari website resmi Kejaksaan RI, program reformasi birokrasi di Kejaksaan Agung telah menghasilkan berbagai capaian yang mencakup peningkatan kualitas pelayanan publik, penggunaan teknologi informasi dalam proses hukum, dan penguatan akuntabilitas dalam sistem manajerial Kejaksaan.

Reformasi birokrasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara memiliki tantangan tersendiri, mengingat peran pentingnya sebagai lembaga penegak hukum yang harus menjalankan berbagai fungsi, baik dalam penuntutan perkara pidana, pemberian layanan hukum, maupun pengawasan

terhadap praktek-praktek hukum yang tidak sesuai dengan aturan. Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi adalah rendahnya kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang ada. Dalam laporan Laporan Reformasi Birokrasi Kejaksaan RI, disampaikan bahwa SDM yang berkualitas menjadi kunci utama dalam keberhasilan reformasi birokrasi, namun masih banyak pegawai yang kurang memiliki pemahaman yang memadai tentang kebijakan reformasi birokrasi dan bagaimana implementasinya di tingkat daerah. Untuk itu, peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan yang intensif tentang prinsip-prinsip reformasi birokrasi menjadi sangat penting, sebagaimana diungkapkan oleh Haryanto, yang menekankan bahwa tanpa adanya peningkatan kapasitas SDM, reformasi birokrasi akan sulit tercapai dengan baik [3].

Dalam Garnd Design Reformasi Birokrasi terdapat area perubahan yang dimana menjadi fokus dalam penelitian ini adalah Sumber Daya Manusia Aparatur Program ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia (SDM) Kejaksaan, dengan mengingat aspek manajemen SDM merupakan salah satu pilar pembenahan dalam Reformasi Birokrasi.

Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 merupakan landasan strategis pemerintah Indonesia untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, berintegritas, efektif, dan melayani. Perpres ini mengamanatkan bahwa Reformasi Birokrasi dilaksanakan secara bertahap melalui Grand Design (jangka panjang) dan Road Map (jangka menengah) yang berfungsi sebagai panduan operasional bagi setiap kementerian/lembaga dan pemerintah daerah. Dalam implementasinya, RMRB membagi sasaran Reformasi Birokrasi ke dalam delapan area perubahan yang harus diperbaiki secara simultan agar transformasi pelayanan publik dapat tercapai sesuai tujuan nasional [1].

Area perubahan pertama adalah Organisasi, yang menekankan pentingnya struktur birokrasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran. Permasalahan yang muncul biasanya berupa organisasi yang gemuk, tumpang tindih fungsi, dan tidak efisien. Kedua, Tatalaksana, yang menekankan penyederhanaan proses bisnis dan penerapan sistem berbasis teknologi informasi. Tantangannya meliputi prosedur yang panjang, tidak standar, dan lemahnya pemanfaatan teknologi. Ketiga, Peraturan Perundang-undangan, yang diarahkan untuk menghadirkan regulasi yang berkualitas dan tidak saling bertentangan. Masalah umum termasuk banyaknya regulasi yang tumpang tindih serta rendahnya efektivitas penegakan aturan.

Area perubahan keempat adalah Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur, yang fokus pada peningkatan kompetensi, profesionalisme, dan integritas ASN. Permasalahan yang sering muncul berupa ketimpangan kompetensi, rekrutmen yang belum sepenuhnya berbasis merit, serta terbatasnya

pelatihan yang relevan. Kelima, Pengawasan, yang menargetkan peningkatan integritas dan pencegahan korupsi melalui penguatan APIP. Tantangan yang ada mencakup lemahnya sistem pengendalian intern, kultur organisasi yang permisif, dan kapasitas pengawas yang belum optimal. Keenam, Akuntabilitas Kinerja, yang mendorong setiap instansi mengelola kinerja secara terukur. Masalah yang sering terjadi meliputi penyusunan indikator kinerja yang tidak tepat, budaya kerja berbasis output bukan outcome, serta pengukuran kinerja yang kurang valid.

Area perubahan ketujuh adalah Pelayanan Publik, yang bertujuan memastikan masyarakat memperoleh layanan yang cepat, transparan, dan berkualitas. Permasalahan umum di area ini mencakup layanan yang lambat, kurangnya standar pelayanan, serta rendahnya pemanfaatan teknologi untuk mempermudah akses. Terakhir, area perubahan kedelapan adalah Mindset dan Culture Set Aparatur, yang berfokus pada perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrasi menjadi lebih melayani, transparan, dan adaptif. Tantangan terbesar adalah resistensi terhadap perubahan, budaya hierarkis yang kuat, serta belum mengakarnya nilai-nilai integritas dan profesionalisme dalam keseharian aparatur.

Secara keseluruhan, Perpres No. 81 Tahun 2010 dan RMRB memberikan kerangka komprehensif untuk membenahi birokrasi Indonesia agar menjadi lebih modern dan responsif. Delapan area perubahan tersebut saling terkait dan harus dikerjakan secara terpadu agar tujuan Reformasi Birokrasi dapat tercapai secara efektif [1].

Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 dan Road Map Reformasi Birokrasi (RMRB) menetapkan delapan area perubahan penting sebagaimana yang telah diuraikan di atas, salah satunya adalah penataan sistem manajemen SDM aparatur [1]. Reformasi SDM Aparatur di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menjadi isu penting mengingat peran strategis kejaksaan dalam penegakan hukum dan pelayanan publik. Grand design reformasi mensyaratkan aparatur yang berintegritas, kompeten, profesional, dan berkinerja tinggi. Tahapannya telah ditetapkan melalui RMRB, mulai dari pencapaian manajemen berbasis kompetensi pada 2014, peningkatan integritas dan kinerja pada 2019, hingga visi birokrasi kelas dunia pada 2025.

Namun implementasi di lapangan masih jauh dari target. Secara nasional, KASN menilai bahwa banyak kementerian, lembaga, dan pemda belum menerapkan manajemen SDM secara baik. Masalah-masalah klasik seperti rekrutmen tanpa analisis jabatan, penilaian kinerja yang tidak objektif, dan promosi yang kurang transparan masih sering terjadi, termasuk di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara.

Di tingkat daerah, kelemahan integritas dan netralitas pegawai masih tampak, ditambah budaya

kerja lama yang tidak adaptif, lamban, serta bergantung pada persetujuan terpusat. Situasi ini bertentangan dengan tujuan reformasi yang menuntut pelayanan publik yang cepat, akurat, dan bebas dari praktik koruptif.

Khusus di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, belum terlihat bukti kuat mengenai penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi, pelatihan berkelanjutan, ataupun penilaian kinerja yang terhubung dengan sistem penghargaan. Meski e-kinerja telah diadopsi, terdapat gap antara regulasi dan praktik, seperti penempatan pegawai tanpa analisis beban kerja, kesejahteraan yang belum merata, serta budaya profesionalisme yang belum terbentuk kuat. Akibatnya, reformasi SDM lebih bersifat formalitas daripada substansi.

Selain aspek SDM, keterbatasan anggaran menjadi hambatan besar dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Kekurangan dana untuk pelatihan, teknologi informasi, dan penguatan sistem pengawasan membuat upaya transformasi birokrasi belum optimal. Untuk menutup berbagai kesenjangan, dibutuhkan strategi implementasi lebih konkret, termasuk audit internal SDM, penguatan kapasitas manajerial, serta sistem reward dan punishment yang adil dan transparan.

Perbedaan antara kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat dan implementasinya di tingkat daerah juga menjadi masalah yang tidak bisa diabaikan. Menurut Soemardjan dan Soemardji, perbedaan konteks lokal yang ada di daerah menyebabkan kebijakan yang digariskan pemerintah pusat sering kali sulit diterapkan secara langsung di tingkat daerah [4]. Di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, kesenjangan ini tercermin dari perbedaan kesiapan para pegawai dalam menerima perubahan yang ditawarkan. Meskipun kebijakan reformasi birokrasi telah digariskan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2010-2025, implementasinya di daerah tidak selalu berjalan mulus. Beberapa pegawai masih merasa belum siap dengan perubahan yang terjadi, baik dalam hal pengelolaan tugas dan fungsi mereka maupun dalam hal penggunaan teknologi yang lebih modern.

Kurangnya pemahaman mengenai esensi dari reformasi birokrasi juga menjadi hambatan utama. Banyak pegawai yang masih merasa kebingungan mengenai tujuan dan manfaat dari reformasi birokrasi itu sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran akan pentingnya reformasi birokrasi harus lebih ditingkatkan, baik di kalangan pimpinan maupun di antara staf di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Pemahaman yang lebih mendalam tentang tujuan perubahan dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan, dan mempercepat adaptasi terhadap kebijakan yang ada, seperti yang diungkapkan oleh Rhenald Kasali [5].

Penelitian ini menekankan pentingnya kajian mendalam terhadap implementasi kebijakan reformasi birokrasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara guna mengidentifikasi faktor-faktor yang

memengaruhi keberhasilannya. Tujuan utama penelitian adalah menganalisis efektivitas kebijakan, mengidentifikasi hambatan yang dihadapi, serta merumuskan solusi strategis, seperti peningkatan pelatihan dan pendidikan reformasi birokrasi bagi pegawai serta penguatan sistem pengawasan berkelanjutan. Penelitian ini memfokuskan pada implementasi reformasi birokrasi di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, yaitu pada sumber daya manusia aparatur yang merupakan salah satu area perubahan dalam grand design reformasi birokrasi.

Hasil penelitian diharapkan dapat membantu Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mempercepat proses reformasi birokrasi di tingkat daerah. Selain manfaat praktis, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian implementasi kebijakan publik, khususnya dalam konteks reformasi birokrasi di lembaga penegak hukum di Indonesia.

Permasalahan utama yang melatarbelakangi penelitian ini adalah berbagai tantangan dalam implementasi reformasi birokrasi, terutama terkait sumber daya manusia dan rendahnya pemahaman terhadap esensi reformasi. Adanya kesenjangan antara kebijakan pusat dan pelaksanaan di daerah mendorong perlunya evaluasi implementasi kebijakan secara lebih komprehensif, yang kemudian dirumuskan dalam penelitian berjudul “Analisis Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara.”

## 2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian Kualitatif, karena pada dasarnya objek dari penelitian ini alamiah atau tidak dibuat-buat dan sesuai dengan fakta dilapangan. Yang menjadi instrumen penelitian dalam penelitian kualitatif yaitu peneliti sendiri, sehingga peneliti harus divalidasi dengan pemahaman yang dalam terhadap objek yang diteliti, memahami benar kondisi lapangan dan permasalahan yang diangkat serta kesiapan dalam melakukan penelitian. Penelitian kualitatif merupakan sebuah penelitian yang digunakan untuk mengungkapkan permasalahan dalam kehidupan kerja organisasi pemerintah, swasta, kemasyarakatan, kepemudaan, perempuan, olah raga, seni dan budaya, dan lain-lain sehingga dapat dijadikan suatu kebijakan untuk dilaksanakan demi kesejahteraan bersama. Menurut Sugiyono, masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara, tentative dan akan berkembang atau berganti setelah peneliti berada dilapangan [6]. Penelitian ini ditunjukan untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran tentang Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara.

Fokus dalam penelitian ini yakni : 1) Implementasi Reformasi Birokrasi Sumber Daya Manusia Aparatur di Kejaksaan Tinggi Sulawesi

Utara, yang kemudian dibagi lagi ke dalam sub-fokus penelitian yang terdiri dari : a) Integritas Sumber Daya; b) Kopetensi dan Kualifikasi; c) Profesionalisme; d) Kinerja SDM Aparatur yang Terukur dan Berdampak; serta 2) Faktor-faktor Determinan yang mempengaruhi Peran Bagian Protokol dalam Implementasi Reformasi Birokrasi Sumber Daya Manusia Aparatur di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara.

Sumber Data dalam metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono, dikatakan bahwa dalam pendekatan kualitatif, data yang di tentukan dan digunakan “secara *Purposive Sampling* dan bersifat *Snowball*”*Sampling*. [7]

Teknik pengumpulan data terdiri dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Aktivitas dalam analisis data, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sesuai model Miles dan Huberman [8] Moleong, alam penelitian kualitatif keabsahan data juga sempat diperhatikan karena suatu hasil penelitian tidak ada artinya jika tidak mendapat pengakuan atau terpercaya. Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan serta mempertahankan validitas seperti yang disarankan oleh Lincoln dan Guba yang meliputi: “kredibilitas (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).[9]

## 3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data, ditemukan beberapa hasil penting yang menjadi landasan dalam pembahasan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

### 3.1 Implementasi Reformasi Birokrasi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara

#### 1. Integritas Sumber Daya

Integritas aparatur merupakan fondasi utama keberhasilan reformasi birokrasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara karena berpengaruh langsung terhadap kualitas penegakan hukum dan pelayanan publik. Namun, tingkat pemahaman dan penerapan integritas di kalangan aparatur masih bervariasi, sehingga perilaku etis belum diterapkan secara konsisten oleh seluruh pegawai.

Perbedaan tingkat internalisasi integritas ini berdampak pada kualitas pengambilan keputusan, terutama saat aparatur menghadapi dilema etis, konflik kepentingan, serta tuntutan kerja yang kompleks. Selain itu, masih terdapat kendala adaptasi terhadap budaya kerja baru yang menekankan transparansi, profesionalisme, dan akuntabilitas, sehingga penerapan nilai etis belum merata di semua unit kerja.

Tekanan kerja, kompleksitas perkara, serta dinamika internal dan eksternal turut memengaruhi perilaku aparatur. Kondisi ini menuntut peran pimpinan dan sistem pengawasan yang efektif. Namun, keterbatasan pemahaman terhadap

mekanisme pengawasan dan penanganan pelanggaran menyebabkan pengendalian internal belum berjalan optimal.

Secara keseluruhan, penguatan integritas aparatur memerlukan kepemimpinan yang konsisten, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, serta sistem pengawasan yang kuat. Penelitian mengenai aspek integritas ini penting untuk merumuskan strategi yang dapat memastikan penerapan nilai kejujuran, tanggung jawab, dan profesionalisme secara berkelanjutan di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara.

Sub fokus Integritas Sumber Daya dalam penelitian mengenai implementasi reformasi birokrasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara berkaitan erat dengan komitmen moral, profesionalisme, dan kepatuhan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Integritas aparatur menjadi faktor utama dalam memastikan reformasi birokrasi berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Edwards III, keberhasilan implementasi kebijakan publik sangat dipengaruhi oleh disposisi atau sikap pelaksana, yang mencakup kesiapan, kesediaan, dan komitmen untuk menjalankan kebijakan secara profesional [10]. Dalam konteks Kejaksaan Tinggi, rendahnya integritas aparatur dapat menimbulkan resistensi terhadap perubahan, termasuk penolakan terhadap sistem merit dan penerapan e-government, sehingga menghambat tercapainya tujuan reformasi.

Lebih lanjut, model implementasi kebijakan yang dikemukakan Grindle menekankan pentingnya konteks implementasi, yang mencakup karakteristik lembaga, aktor pelaksana, dan sumber daya yang tersedia [11]. Integritas SDM menjadi bagian dari konteks ini karena menentukan sejauh mana pegawai memanfaatkan sumber daya dan menjalankan kebijakan dengan benar. Praktik favoritisme, nepotisme, atau ketidakpatuhan terhadap standar prosedur operasional (SOP) akan menurunkan efektivitas reformasi, meskipun struktur organisasi dan sumber daya telah tersedia.

Selain itu, teori Matland dengan Matriks Ambiguitas-Konflik menjelaskan bahwa rendahnya integritas aparatur dapat meningkatkan tingkat konflik dan ambiguitas dalam pelaksanaan kebijakan. Ketika kebijakan memiliki ambiguitas tinggi atau konflik internal tinggi, implementasi dapat menjadi simbolik, sehingga tujuan reformasi formal tidak terealisasi di lapangan [12]. Kondisi ini relevan dengan Kejaksaan Tinggi, di mana resistensi terhadap perubahan dan persepsi kehilangan kekuasaan dapat memengaruhi efektivitas implementasi reformasi birokrasi.

Pengawasan dan akuntabilitas juga menjadi aspek penting yang berkaitan dengan integritas SDM. Luthfi, menegaskan bahwa sistem pengawasan yang transparan dan objektif diperlukan untuk memastikan pegawai menjalankan tugas sesuai prosedur. Integritas aparatur yang tinggi mendukung pelaporan yang jujur dan pengambilan

keputusan yang akuntabel, sementara integritas rendah meningkatkan risiko penyalahgunaan wewenang dan menurunkan kepercayaan public [13]. Kualitas SDM, sebagaimana dijelaskan oleh Budiarjo dan Kurniawan, harus disertai integritas tinggi agar kompetensi yang dimiliki dapat digunakan secara profesional dalam mendukung reformasi birokrasi. [14], [15]

Dengan demikian, integritas SDM merupakan variabel kunci yang memengaruhi keberhasilan implementasi reformasi birokrasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Tanpa integritas, berbagai kebijakan reformasi—termasuk sistem merit, e-government, dan pengawasan internal—tidak akan berjalan optimal. Teori-teori yang telah dikemukakan menunjukkan bahwa integritas aparatur menentukan efektivitas, kepatuhan, dan kepercayaan publik terhadap reformasi birokrasi. Oleh karena itu, penguatan integritas melalui pelatihan, sosialisasi, dan pengawasan menjadi langkah strategis untuk memastikan keberhasilan reformasi.

Sub fokus Integritas Sumber Daya menjadi faktor krusial dalam implementasi reformasi birokrasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Integritas SDM yang tinggi menjamin bahwa aparatur dapat melaksanakan tugas secara profesional, objektif, dan akuntabel, sesuai prinsip-prinsip reformasi birokrasi yang menekankan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas [16]. Namun, permasalahan yang muncul di lapangan menunjukkan adanya resistensi terhadap perubahan, rendahnya kepatuhan terhadap prosedur, serta masih adanya praktik favoritisme dalam penempatan jabatan. Kondisi ini menghambat tercapainya tujuan reformasi secara optimal.

Penelitian terdahulu memberikan konteks penting terkait hal ini. Andi Kurniawan, menemukan bahwa implementasi Grand Design Reformasi Birokrasi di Kejaksaan Tinggi DKI Jakarta berjalan baik pada tahap perencanaan dan pengorganisasian, namun kurang optimal pada tahap pelaksanaan dan evaluasi akibat kurangnya pelatihan dan pembinaan SDM. Hal ini selaras dengan kondisi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, di mana integritas aparatur perlu diperkuat melalui pengembangan kapasitas, pelatihan berkelanjutan, dan mekanisme pengawasan yang efektif [17].

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa integritas sumber daya manusia merupakan faktor kunci keberhasilan reformasi birokrasi, termasuk di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Lemahnya sistem penghargaan dan sanksi, praktik nepotisme, serta belum optimalnya penerapan sistem merit menjadi hambatan utama yang mengganggu profesionalisme dan efektivitas reformasi birokrasi.

Selain itu, rendahnya komitmen pimpinan dan kuatnya budaya birokrasi lama turut memperlambat perubahan, terutama dalam pembentukan perilaku etis aparatur. Meskipun terdapat peningkatan

pelayanan publik, manajemen SDM dan profesionalisme aparatur masih perlu diperkuat, sehingga integritas tetap menjadi aspek sentral dalam reformasi birokrasi.

Kepemimpinan yang partisipatif, terbuka, dan konsisten berperan penting dalam memperkuat integritas serta mengurangi resistensi terhadap perubahan. Pimpinan di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara dituntut untuk membangun budaya kerja yang profesional, transparan, dan akuntabel guna mendukung internalisasi nilai integritas di seluruh unit kerja.

Secara keseluruhan, penguatan integritas aparatur melalui penerapan sistem merit, pelatihan berkelanjutan, pengawasan internal yang efektif, serta kepemimpinan yang kuat menjadi kunci keberhasilan reformasi birokrasi. Integritas yang terjaga akan meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, transparansi, serta kepercayaan masyarakat terhadap institusi hukum.

## 2. Kompetensi dan Kualifikasi

Kompetensi dan kualifikasi aparatur merupakan fondasi penting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Namun, masih terdapat ketimpangan kompetensi antarpegawai yang berdampak pada perbedaan kualitas kinerja antarunit kerja dan ketidakonsistenan pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi.

Tantangan utama lainnya adalah rendahnya kemampuan adaptasi terhadap tuntutan profesionalisme dan transformasi digital. Sebagian aparatur masih mengalami kesulitan dalam memanfaatkan sistem elektronik dan teknologi informasi, yang menunjukkan belum sepenuhnya terinternalisasinya budaya kerja modern dan digital dalam lingkungan kejaksaan.

Tingginya beban kerja serta keterbatasan waktu menjadi hambatan dalam pengembangan kompetensi aparatur. Kondisi ini menyebabkan pelatihan dan peningkatan kapasitas SDM belum berjalan optimal dan merata, sehingga kualitas sumber daya manusia berkembang secara lambat.

Selain itu, penempatan jabatan yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi memperlemah efektivitas manajemen SDM. Ketidaksesuaian antara kemampuan pegawai dan posisi yang ditempati berdampak langsung pada efektivitas pelaksanaan tugas dan kualitas pelayanan publik.

Oleh karena itu, diperlukan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan melalui perencanaan pelatihan yang sistematis, evaluasi kinerja berkala, serta dukungan pimpinan yang kuat. Penguatan kompetensi aparatur, termasuk kompetensi digital, menjadi kunci keberhasilan reformasi birokrasi guna mewujudkan birokrasi yang efisien, transparan, dan akuntabel di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara.

Pengembangan kompetensi juga terhambat oleh ketidakoptimalan perencanaan SDM.

Tingginya beban kerja serta keterbatasan waktu membuat banyak aparatur tidak dapat mengikuti pelatihan, workshop, atau diklat. Hal ini mengakibatkan proses peningkatan kapasitas berjalan tidak merata dan belum mendukung kebutuhan reformasi birokrasi secara ideal. Kondisi tersebut sejalan dengan pandangan Mardiasmo, bahwa reformasi memerlukan sistem yang jelas dan pengawasan yang kuat agar transformasi organisasi dapat berjalan efektif. [18]

Ketimpangan kompetensi aparatur berdampak langsung pada kualitas kinerja birokrasi, sebagaimana dijelaskan oleh Budiarjo bahwa keberhasilan birokrasi sangat ditentukan oleh kualitas pegawainya. Aparatur dengan kompetensi yang rendah cenderung mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, melakukan kesalahan administratif, serta kurang memahami aspek teknis penyusunan berkas perkara. Kondisi ini berpengaruh terhadap kecepatan layanan, akurasi pengambilan keputusan, dan efektivitas penegakan hukum, sehingga kinerja institusi kejaksaan menjadi kurang optimal [14].

Permasalahan tersebut semakin kompleks ketika penempatan jabatan belum sepenuhnya didasarkan pada prinsip meritokrasi. Meskipun konsep merit telah diperkenalkan, masih ditemukan ketidaksesuaian antara kualifikasi pegawai dan jabatan yang ditempati, yang menyebabkan beberapa unit kerja kesulitan mencapai target kinerja karena aparatur belum menguasai kemampuan teknis yang dibutuhkan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Fauzi serta pandangan Yulianto yang menegaskan bahwa lemahnya penerapan sistem merit merupakan salah satu tantangan utama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi [19]; [20].

Selain itu, resistensi terhadap perubahan budaya kerja turut memperburuk kondisi pengembangan kompetensi aparatur. Pegawai yang telah lama bekerja dengan pola kerja lama sering mengalami kesulitan dalam mengadopsi standar baru yang menuntut profesionalisme dan pemanfaatan teknologi. Resistensi ini tidak hanya disebabkan oleh keengganan untuk berubah, tetapi juga oleh keterbatasan kompetensi yang membuat aparatur merasa belum siap menghadapi tuntutan reformasi birokrasi.

Rendahnya pemahaman terhadap mekanisme pengawasan dan evaluasi kinerja juga mencerminkan kelemahan kompetensi tertentu di kalangan aparatur. Sebagian pegawai belum memahami prosedur pelaporan, evaluasi pekerjaan, dan standar monitoring secara memadai, sehingga berpotensi menimbulkan ketidaktepatan prosedur dan penyusunan laporan. Kondisi ini menghambat akurasi pengukuran kinerja organisasi, padahal pengawasan internal merupakan elemen penting dalam reformasi birokrasi modern.

Secara keseluruhan, temuan ini sejalan dengan penelitian Maulana yang menyimpulkan bahwa

reformasi birokrasi di lingkungan kejaksaan belum berjalan optimal, khususnya dalam aspek manajemen sumber daya manusia [21]. Di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, penguatan kompetensi dan kualifikasi aparatur masih menjadi tantangan besar yang harus ditangani secara sistemik melalui kebijakan pengembangan yang terarah, terstruktur, dan berbasis kebutuhan. Peningkatan kompetensi aparatur bukan hanya merupakan bagian dari tujuan reformasi birokrasi, tetapi juga menjadi prasyarat utama agar institusi kejaksaan mampu menjalankan fungsi penegakan hukum secara profesional, responsif, dan akuntabel.

Permasalahan kompetensi dan kualifikasi aparatur di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menunjukkan adanya variasi kemampuan signifikan yang berdampak pada ketidakseimbangan kinerja antar pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kurniawan yang menegaskan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi belum optimal karena kurangnya pelatihan dan pembinaan [17]. Ketimpangan kompetensi di Kejati Sult menunjukkan bahwa pelatihan belum merata dan pengembangan SDM belum dirancang secara sistematis, sehingga disparitas kinerja masih melebar dan memengaruhi kualitas implementasi reformasi.

Kendala adaptasi terhadap profesionalisme, teknologi baru, dan pola kerja modern turut memperkuat permasalahan kompetensi. Penelitian Nurjanah yang mengungkap resistensi budaya kerja lama di Kejati Jawa Barat menunjukkan pola yang sama di Kejati Sult, di mana sebagian aparatur masih kesulitan beradaptasi dengan digitalisasi layanan, SOP baru, dan tuntutan kerja modern. Beban kerja tinggi membuat pegawai sulit mengikuti pelatihan, sehingga pengembangan kompetensi terhambat bukan hanya oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh struktur kerja dan budaya birokrasi [22].

Ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dan penempatan jabatan di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara mencerminkan belum optimalnya penerapan merit system, sebagaimana relevan dengan temuan Fauzi yang menyoroti kelemahan meritokrasi akibat praktik nepotisme di Kejati Sulawesi Selatan [19]. Di Kejati Sult, mismatch jabatan ini menyebabkan beban kerja tidak proporsional dan menurunnya efektivitas unit, sehingga masalah kompetensi tidak hanya terkait kemampuan individu pegawai tetapi juga keputusan struktural dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan penelitian Maulana yang menunjukkan bahwa manajemen SDM dan profesionalisme masih menjadi titik lemah di berbagai Kejati, termasuk Sumatera Utara, karena pengembangan kompetensi belum didukung perencanaan strategis maupun analisis kebutuhan jabatan. Program pelatihan yang sporadis dan tidak berkelanjutan menunjukkan bahwa pembinaan SDM belum menjadi prioritas, padahal kompetensi

merupakan elemen kunci keberhasilan reformasi birokrasi [21].

Dukungan pimpinan menjadi faktor krusial dalam penguatan kompetensi aparatur. Temuan Damayanti menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif dapat menurunkan resistensi pegawai terhadap perubahan [23]. Di Kejati Sult, meskipun terdapat pimpinan unit yang aktif mendorong pelatihan, dukungan tersebut belum merata sehingga kesenjangan kompetensi masih terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan kompetensi memerlukan kepemimpinan yang lebih proaktif dan konsisten dalam membangun budaya kerja yang adaptif, sekaligus memastikan seluruh pegawai dapat mengikuti program pembinaan sesuai kebutuhan jabatan.

Secara konseptual, isu kompetensi dan kualifikasi SDM di Kejati Sult merupakan bagian dari fenomena yang lebih luas terjadi di berbagai Kejati di Indonesia. Akar persoalan utama terletak pada pengembangan SDM yang belum sistematis, penerapan merit system yang belum optimal, resistensi budaya kerja lama, serta keterbatasan adaptasi teknologi. Untuk mengatasi tantangan ini, dibutuhkan penguatan struktural, kultural, dan kompetensial agar transformasi SDM dapat berjalan efektif dan berkelanjutan. Dalam pandangan ideal peneliti, kompetensi aparatur harus mencakup kemampuan teknis, profesionalisme, integritas, serta kemampuan beradaptasi dengan tuntutan zaman, sehingga setiap pegawai memiliki kapasitas yang relatif setara dan kesenjangan antarunit dapat diminimalisir.

Kemampuan adaptasi terhadap sistem kerja modern juga menjadi syarat mutlak reformasi birokrasi. Aparatur diharapkan mampu menguasai teknologi informasi, digitalisasi pelayanan, dan SOP baru. Namun, temuan menunjukkan adanya pegawai yang kesulitan beradaptasi karena literasi teknologi rendah, resistensi terhadap perubahan, dan beban kerja tinggi. Untuk itu, lingkungan kerja harus mendukung melalui pelatihan teknis intensif, pendampingan antarpegawai, dan penyesuaian beban kerja. Selain itu, penerapan merit system secara konsisten dalam penempatan dan promosi jabatan diperlukan untuk memastikan setiap posisi diisi oleh pegawai yang kompeten, berkualifikasi, dan berpengalaman, bukan berdasarkan senioritas atau hubungan personal. Dengan langkah-langkah ini, reformasi birokrasi berbasis peningkatan kualitas SDM dapat berjalan efektif, terarah, dan menghasilkan aparatur yang profesional serta responsif terhadap tuntutan modernisasi.

### 3. Profesionalisme

Sub fokus penelitian mengenai profesionalisme SDM aparatur dalam implementasi reformasi birokrasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menunjukkan bahwa profesionalisme belum sepenuhnya terinternalisasi secara merata di seluruh unit kerja. Temuan menunjukkan adanya perbedaan

tingkat penerapan profesionalisme antar aparatur, di mana sebagian pegawai telah menunjukkan disiplin, etika kerja, dan akuntabilitas yang baik, sementara sebagian lainnya masih membutuhkan pembinaan lebih intensif. Hal ini mencerminkan bahwa standar profesionalisme organisasi belum sepenuhnya dipahami dan diterapkan secara konsisten, sehingga diperlukan strategi harmonisasi etika dan pembinaan yang sistematis agar profesionalisme menjadi budaya kerja, bukan sekadar aturan formal.

Profesionalisme aparatur semakin diuji ketika menghadapi kompleksitas tugas dan kasus hukum yang ditangani Kejaksaan Tinggi, yang menuntut objektivitas, integritas, dan kemampuan pengambilan keputusan yang adil tanpa terpengaruh tekanan internal maupun eksternal. Temuan ini sejalan dengan teori Mardiasmo dan Luthfi yang menekankan pentingnya integritas dan akuntabilitas sebagai pondasi birokrasi modern, serta menegaskan bahwa profesionalisme bukan hanya kemampuan teknis, tetapi juga kekuatan moral dan etika kerja. Selain itu, adaptasi terhadap teknologi dan prosedur modern juga menjadi tantangan penting. Penggunaan sistem administrasi elektronik, digitalisasi dokumen, dan aplikasi berbasis data menuntut literasi digital yang memadai, namun tidak semua aparatur memiliki kemampuan adaptif yang sama, sehingga profesionalisme juga dipengaruhi oleh kemampuan mengikuti perubahan teknologi [18]; [13].

Permasalahan profesionalisme juga berkaitan dengan keterbatasan dukungan dan pembinaan berkelanjutan. Program pelatihan, mentoring, dan supervisi internal belum sepenuhnya menjangkau kebutuhan seluruh aparatur, sehingga pegawai yang baru atau dengan kompetensi terbatas membutuhkan pendampingan tambahan. Perbedaan pengalaman, pendidikan, dan latar belakang kerja semakin memengaruhi konsistensi penerapan profesionalisme. Temuan ini mendukung pandangan Haryanto bahwa reformasi birokrasi bertujuan menciptakan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas [16], serta Siagian yang menekankan bahwa birokrasi hanya berfungsi optimal apabila pegawainya mampu menyesuaikan perilaku kerja dengan tuntutan perubahan dan standar baru [24].

Secara keseluruhan, profesionalisme SDM di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara masih perlu diperkuat melalui pengembangan kompetensi berkelanjutan, pembinaan etika kerja, penyesuaian beban kerja, dan dukungan kepemimpinan yang konsisten. Temuan ini juga menegaskan argumen Budiarto bahwa kualitas SDM merupakan kunci keberhasilan reformasi birokrasi, serta memperkuat relevansi konsep Moleong mengenai reformasi birokrasi berbasis e-government, di mana aparatur dituntut responsif terhadap modernisasi administrasi dan pelayanan publik. Profesionalisme yang kuat, adaptif, dan merata antarunit menjadi prasyarat penting agar reformasi birokrasi dapat berjalan efektif, efisien, dan akuntabel [14]; [25].

Sub fokus profesionalisme SDM aparatur dalam implementasi reformasi birokrasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menunjukkan bahwa konsistensi profesionalisme masih menghadapi berbagai kendala struktural, kultural, dan kompetensial. Keterbatasan pembinaan dan supervisi berkelanjutan menjadi faktor penting yang memengaruhi penerapan profesionalisme, sejalan dengan temuan Kurniawan dan Nurjanah yang menegaskan bahwa lemahnya pelatihan, pembinaan, dan komitmen pimpinan menghambat reformasi birokrasi [17]; [22]. Perbedaan pengalaman, kompetensi, dan kemampuan adaptasi pegawai semakin memperkuat kesenjangan penerapan profesionalisme, sesuai dengan teori sistem merit Yulianto dan temuan Maulana terkait manajemen SDM yang belum optimal di beberapa Kejaksaan Tinggi [20]; [21]. Profesionalisme tidak hanya mencakup disiplin, etika kerja, dan akuntabilitas, tetapi juga kemampuan menghadapi kompleksitas tugas hukum yang sensitif, adaptasi terhadap teknologi, serta keterampilan analitis dan pengambilan keputusan yang objektif, sebagaimana diteorikan Mardiasmo dan Luthfi [18]; [13].

Dari perspektif administrasi publik, profesionalisme aparatur adalah inti dari good governance, yang menuntut pelayanan publik berorientasi nilai, akuntabilitas, dan responsivitas. Ketidakkonsistenan penerapan profesionalisme di internal Kejaksaan mengindikasikan bahwa administrative behaviour yang ideal belum sepenuhnya tercapai, karena keputusan dan tindakan aparatur belum sepenuhnya berdasarkan standar rasional dan preskriptif. Dalam konteks kebijakan publik, reformasi birokrasi merupakan kebijakan strategis nasional, dan profesionalisme menjadi instrumen penting untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan modern. Celah antara desain kebijakan dengan kondisi implementasi, atau policy gap, terlihat dari kesenjangan kompetensi, resistensi budaya kerja, dan tantangan adaptasi teknologi, sesuai dengan teori Dunn tentang hambatan implementasi kebijakan [26].

Selanjutnya, dari sudut pandang teori implementasi kebijakan Edward III, masalah profesionalisme di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara dapat dianalisis melalui empat faktor utama: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keterbatasan pembinaan berkelanjutan dan variasi kompetensi menunjukkan hambatan pada aspek sumber daya dan disposisi, sementara kompleksitas kasus hukum yang sensitif menyoroti tantangan pada struktur organisasi dan SOP yang belum sepenuhnya mendukung profesionalisme. Secara keseluruhan, penguatan profesionalisme memerlukan pendekatan sistematis yang mencakup pembinaan berkelanjutan, penempatan berbasis kompetensi, pelatihan adaptasi teknologi, serta kepemimpinan yang konsisten agar reformasi



birokrasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara dapat berjalan efektif, efisien, dan akuntabel.

Teori implementasi Grindle menekankan perbedaan antara content of policy dan context of implementation, yang relevan dengan profesionalisme di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Konten kebijakan reformasi birokrasi menekankan profesionalisme, kompetensi, dan integritas, namun konteks implementasinya termasuk kultur organisasi, variasi pengalaman pegawai, dan keterbatasan pembinaan menghambat tercapainya profesionalisme yang ideal. Sejalan dengan pandangan Sedarmayanti, Siagian, dan Dwiyanto, profesionalisme merupakan pilar utama birokrasi modern, namun ketidakseragaman standar dan kesenjangan kemampuan teknis menunjukkan internalisasi nilai profesionalisme belum optimal.

Sub fokus profesionalisme dalam implementasi Reformasi Birokrasi SDM Aparatur di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menunjukkan adanya tantangan yang sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya di wilayah lain. Salah satu permasalahan utama adalah perbedaan tingkat penerapan profesionalisme antar aparatur, yang menunjukkan bahwa standar profesional yang seharusnya bersifat universal belum sepenuhnya diterapkan. Hal ini sejalan dengan penelitian Andi Kurniawan (2019) yang menemukan bahwa implementasi reformasi birokrasi sering terkendala pada tahap pelaksanaan akibat kurangnya pelatihan dan pembinaan. Kurangnya pembinaan berkelanjutan ini menyebabkan kompetensi dan profesionalisme aparatur berkembang secara tidak merata.

Selain itu, aparatur menghadapi kesulitan dalam menangani kompleksitas tugas dan kasus hukum, yang mencerminkan adanya kesenjangan kapasitas individu. Penelitian Rizky Maulana menunjukkan bahwa meskipun terdapat peningkatan dalam pelayanan publik dan pengawasan internal, manajemen SDM dan profesionalisme masih belum optimal. Kompleksitas tugas hukum menuntut aparatur untuk bersikap objektif, akuntabel, dan etis, namun ketidaksiapan dalam kompetensi profesional menandakan bahwa reformasi birokrasi belum sepenuhnya memperkuat kemampuan aparatur dalam menangani beban kerja dan memastikan prosedur penanganan kasus yang adil serta transparan [21].

Permasalahan lain yang ditemukan adalah kendala adaptasi terhadap teknologi dan prosedur modern. Hal ini sejalan dengan temuan Siti Nurjanah yang menyatakan bahwa resistensi terhadap budaya kerja lama dan rendahnya komitmen terhadap perubahan organisasi menjadi hambatan utama reformasi birokrasi. Ketidakkampuan sebagian aparatur beradaptasi dengan inovasi sistem administrasi elektronik mencerminkan resistensi dan keterbatasan kompetensi digital. Kondisi ini menunjukkan bahwa

proses modernisasi birokrasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menghadapi tantangan serupa dengan daerah lain, di mana internalisasi nilai profesionalisme digital masih belum optimal [22].

Masalah keterbatasan dukungan pembinaan berkelanjutan dan kebutuhan pelatihan yang lebih intensif di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara sejalan dengan penelitian Lestari Damayanti yang menekankan pentingnya peran pimpinan dalam mendorong perubahan. Pemimpin yang partisipatif dan aktif mampu mengurangi resistensi pegawai dan meningkatkan implementasi reformasi birokrasi [23]. Namun, kenyataannya peran pimpinan dalam memonitor, mengarahkan, dan membangun profesionalisme pegawai di Sulawesi Utara masih perlu diperkuat. Ketidakkonsistenan pembinaan menyebabkan profesionalisme aparatur berkembang secara tidak merata, yang tercermin dalam variasi kualitas kerja antar unit.

Selain itu, perbedaan pengalaman dan kompetensi antar pegawai juga berdampak pada ketidakkonsistenan profesionalisme. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ahmad Fauzi yang menunjukkan bahwa lemahnya sistem merit dan praktik nepotisme dalam penempatan jabatan mengganggu objektivitas dan profesionalisme [19]. Variasi kompetensi di Sulawesi Utara kemungkinan terkait dengan penempatan yang belum sepenuhnya berbasis merit, sehingga profesionalisme aparatur tidak dapat berkembang secara optimal dan celah kompetensi tetap muncul.

Dengan demikian, tantangan profesionalisme di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara bukan fenomena tunggal, melainkan bagian dari pola umum di berbagai Kejaksaan Tinggi lain di Indonesia. Faktor-faktor seperti kurangnya pelatihan, manajemen SDM yang lemah, resistensi budaya organisasi, dan ketidakkonsistenan penerapan sistem merit terbukti memengaruhi kualitas profesionalisme aparatur. Hal ini menegaskan bahwa implementasi reformasi birokrasi, khususnya pada aspek profesionalisme SDM, masih membutuhkan perhatian serius, strategi komprehensif, dan komitmen kuat dari pimpinan serta seluruh elemen organisasi.

Pandangan ideal peneliti menekankan profesionalisme sebagai identitas institusional yang harus tercermin dalam seluruh pelaksanaan tugas. Aparatur diharapkan menerapkan disiplin, objektivitas, akuntabilitas, dan integritas secara konsisten, yang dapat dicapai melalui pembinaan terstruktur, pelatihan, supervisi efektif, dan evaluasi kinerja obyektif. Profesionalisme tidak hanya kemampuan teknis atau pengalaman kerja, tetapi juga kemampuan adaptasi terhadap teknologi, pengambilan keputusan dalam situasi kompleks, serta kematangan etis menghadapi dilema hukum.

Idealnya, Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara juga menerapkan sistem merit yang tegas dalam penempatan jabatan, promosi, dan pembinaan karier, serta membangun budaya kerja yang

progresif dan mendukung pembelajaran berkelanjutan. Dukungan pimpinan yang kuat, terbuka, dan partisipatif akan memastikan profesionalisme diterapkan merata, memotivasi aparatur, dan memperkuat pelaksanaan reformasi birokrasi. Profesionalisme yang terinternalisasi secara kuat pada setiap aparatur akan meningkatkan kualitas kinerja lembaga dan memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi.

#### 4. Kinerja SDM Aparatur yang Terukur dan Berdampak

Sub fokus penelitian mengenai kinerja SDM aparatur yang terukur dan berdampak di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menunjukkan bahwa efektivitas kinerja aparatur sangat dipengaruhi oleh kemampuan mereka dalam memenuhi indikator kerja yang telah ditetapkan serta konsistensi penerapannya. Variasi pencapaian kinerja antar aparatur menegaskan bahwa tidak semua pegawai memiliki kapasitas, kecepatan adaptasi, dan pemahaman yang sama terhadap sistem pengukuran kinerja. Pada kondisi ideal, indikator kinerja seharusnya menjadi alat objektif untuk meningkatkan kualitas layanan dan memastikan kontribusi nyata setiap pegawai terhadap tujuan institusi. Namun, temuan lapangan menunjukkan ketidakmerataan hasil kinerja sehingga dampaknya terhadap efektivitas pelayanan publik belum sepenuhnya optimal.

Beban kerja yang tinggi dan kompleksitas tugas di lingkungan Kejaksaan Tinggi turut memengaruhi kemampuan aparatur dalam memenuhi target kinerja secara konsisten. Penanganan perkara hukum, koordinasi lintas institusi, hingga tugas administratif menuntut ketelitian, ketepatan waktu, dan kemampuan analitis. Dalam kondisi beban kerja besar, aparatur cenderung fokus pada penyelesaian tugas dasar, sehingga upaya mencapai indikator kinerja strategis, seperti inovasi layanan dan kontribusi terhadap reformasi birokrasi, menjadi kurang maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang berdampak harus mempertimbangkan rasio beban kerja, kapasitas personel, dan pembagian tugas yang proporsional agar kualitas pelayanan publik benar-benar meningkat.

Tantangan adaptasi terhadap mekanisme baru dalam reformasi birokrasi, seperti e-kinerja, sistem monitoring berbasis aplikasi, dan prosedur kerja terstandar, juga menjadi hambatan bagi sebagian aparatur. Aparatur yang belum terbiasa dengan prosedur baru sering mengalami kesulitan dalam input data, memahami indikator capaian, maupun menafsirkan evaluasi kinerja. Akibatnya, sistem pengukuran kinerja belum mampu memberikan dampak nyata sebagaimana yang diharapkan. Kondisi ini menegaskan perlunya pendampingan, pelatihan, dan supervisi berkelanjutan agar setiap aparatur mampu menjalankan mekanisme pengukuran kinerja secara konsisten dan

memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Dengan demikian, meskipun reformasi birokrasi telah menyediakan perangkat pengukuran kinerja yang objektif dan transparan, keberhasilannya sangat bergantung pada kesiapan SDM, beban kerja yang proporsional, dan dukungan organisasi untuk meningkatkan kapasitas aparatur. Kinerja yang terukur baru akan berdampak apabila aparatur memiliki kemampuan merata, beban kerja seimbang, dan pemahaman kuat terhadap filosofi serta penerapan sistem kinerja. Prinsip dasar reformasi birokrasi, seperti yang dikemukakan Haryanto, Siagian, Mardiasmo, dan Kurniawan, menekankan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas, yang memerlukan sistem penilaian kinerja aparatur objektif dan berdampak nyata terhadap kualitas pelayanan publik.

Kompleksitas tugas dan tingginya beban kerja aparatur membuat pencapaian indikator kinerja menjadi lebih sulit. Struktur tugas yang tidak selaras dengan kapasitas SDM, tenggat waktu ketat, dan tuntutan koordinasi lintas sektor menimbulkan tekanan kerja yang signifikan. Hal ini menghambat tercapainya kualitas output organisasi secara merata, sehingga teori workload management dan performance-based evaluation relevan dalam menganalisis hambatan serta tantangan reformasi birokrasi di sektor hukum.

Tantangan adaptasi terhadap sistem pengukuran kinerja baru, seperti aplikasi e-kinerja, konsep result-based management, dan prosedur digitalisasi kerja, menjadi hambatan penting dalam sub fokus kinerja SDM aparatur di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Menurut teori implementasi kebijakan Edwards III, keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Hambatan adaptasi menunjukkan adanya kelemahan pada aspek sumber daya dan disposisi pelaksana, di mana sebagian aparatur belum memiliki kompetensi teknis memadai atau mengalami resistensi terhadap perubahan. Temuan ini konsisten dengan Andi Kurniawan dan Siti Nurjanah yang menekankan bahwa pelatihan yang kurang dan budaya kerja lama menjadi penghambat utama reformasi birokrasi [17]; [22].

Kinerja aparatur yang terukur dan berdampak juga sangat dipengaruhi oleh penerapan sistem merit, pengawasan, dan penilaian objektif. Perspektif good governance menekankan bahwa akuntabilitas tercapai apabila indikator kinerja dirancang sesuai kebutuhan organisasi dan dijadikan dasar pengambilan keputusan seperti promosi, insentif, atau pembinaan. Namun, penelitian Ahmad Fauzi menunjukkan bahwa lemahnya sistem merit, praktik nepotisme, dan ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan kompetensi memengaruhi capaian kinerja secara menyeluruh [19]. Di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, kondisi ini membuat

beberapa unit kerja tidak optimal dalam mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Selain itu, tingginya beban kerja dan kompleksitas tugas juga menjadi faktor signifikan yang memengaruhi pencapaian kinerja. Penanganan perkara hukum, koordinasi lintas sektor, dan tugas administratif menuntut ketelitian, ketepatan waktu, dan kemampuan analitis yang tinggi. Beban kerja yang besar membuat aparatur sulit mencapai indikator kinerja strategis, seperti peningkatan kualitas layanan dan kontribusi terhadap reformasi birokrasi. Temuan ini sejalan dengan Rizky Maulana, yang menunjukkan bahwa manajemen SDM dan profesionalisme di beberapa Kejaksaan Tinggi masih belum optimal meskipun pelayanan publik meningkat [21].

Secara keseluruhan, kinerja SDM aparatur yang terukur dan berdampak merupakan indikator utama keberhasilan reformasi birokrasi. Namun, variasi pencapaian kinerja antar aparatur, rendahnya adaptasi terhadap mekanisme baru, beban kerja yang tinggi, serta ketidakkonsistenan penerapan sistem merit menjadi hambatan utama. Reformasi birokrasi hanya akan berhasil jika sistem pengukuran kinerja diinternalisasi secara merata, kapasitas SDM ditingkatkan, manajemen beban kerja diperbaiki, dan budaya organisasi dibangun untuk mendukung akuntabilitas, profesionalisme, dan efektivitas pelayanan publik.

Tantangan adaptasi terhadap mekanisme kerja baru, khususnya terkait digitalisasi dan sistem pengukuran kinerja, masih menjadi isu penting di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Beberapa aparatur membutuhkan pendampingan agar mampu menjalankan sistem kinerja berbasis digital secara konsisten. Hal ini sejalan dengan temuan Siti Nurjanah yang menunjukkan bahwa implementasi reformasi birokrasi kerap berjalan lambat akibat resistensi budaya kerja lama dan rendahnya komitmen sebagian pimpinan. Hambatan budaya organisasi yang masih didominasi pola kerja manual dan hierarkis menjadi faktor signifikan yang memengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi, sebagaimana ditemukan juga di Kejaksaan Tinggi Jawa Barat [22].

Peran pimpinan menjadi faktor penentu dalam mengelola dan mengarahkan kinerja SDM aparatur. Penelitian Lestari Damayanti menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif mampu menurunkan resistensi pegawai dan meningkatkan efektivitas reformasi birokrasi [23]. Di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, pimpinan berperan penting untuk memastikan indikator kinerja tidak sekadar formalitas, tetapi benar-benar menjadi instrumen peningkatan profesionalisme. Kepemimpinan yang efektif memberikan arahan, pengawasan, dan pembinaan, sehingga mampu mengatasi kesenjangan pencapaian kinerja, meningkatkan adaptasi pegawai terhadap mekanisme baru, serta meminimalkan hambatan struktural maupun budaya.

Idealnya, pengukuran kinerja SDM aparatur tidak hanya bersifat administratif, tetapi menjadi alat strategis untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Sistem pengukuran kinerja di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara sebaiknya memastikan setiap aparatur bekerja sesuai indikator yang terstandardisasi, terukur, dan relevan dengan tanggung jawab jabatan. Dengan pembinaan, penilaian objektif, dan penyelarasan kompetensi, variasi pencapaian kinerja antarpegawai dapat diminimalkan. Kinerja yang terukur seharusnya menjadi dasar pengembangan karier, pemberian penghargaan, dan peningkatan profesionalisme, sehingga dampaknya terlihat langsung pada kualitas pelayanan dan penegakan hukum.

Selain itu, reformasi birokrasi idealnya mampu mengatasi hambatan struktural dan teknis, seperti beban kerja tinggi dan kompleksitas tugas. Dalam lembaga penegak hukum, ukuran kinerja harus mempertimbangkan beban penanganan perkara, urgensi tugas, dan tingkat kesulitan kasus, sehingga tidak hanya menitikberatkan pada kuantitas tetapi juga kualitas, akurasi, dan integritas hasil kerja. Pembagian beban kerja yang proporsional, optimalisasi teknologi, dan dukungan organisasi menjadi prasyarat penting agar pengukuran kinerja efektif dan berdampak nyata terhadap efisiensi layanan serta mutu penegakan hukum.

Keberhasilan kinerja aparatur juga sangat bergantung pada kemampuan adaptasi terhadap sistem kerja modern. Idealnya, setiap pegawai mampu memahami, menjalankan, dan memanfaatkan sistem pengukuran kinerja berbasis teknologi dan regulasi baru secara konsisten. Sistem pembinaan berkelanjutan, mentoring, evaluasi berkala, serta kepemimpinan responsif menjadi faktor pendukung penting. Dengan demikian, kinerja SDM aparatur tidak hanya terukur secara administratif, tetapi secara nyata meningkatkan integritas, transparansi, dan akuntabilitas Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara sebagai institusi penegak hukum.

### 3.2 Faktor-faktor Determinan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi Sumber Daya Manusia Aparatur di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara

Keberhasilan implementasi reformasi birokrasi SDM aparatur di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara sangat dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam memahami dan mengadaptasi perubahan kebijakan. Berdasarkan teori Edward III, faktor determinan keberhasilan implementasi meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Temuan lapangan menunjukkan bahwa proses komunikasi kebijakan belum sepenuhnya efektif, sehingga informasi terkait indikator kinerja, sistem pelaporan, dan mekanisme baru tidak diterima secara merata oleh seluruh aparatur. Hal ini sejalan dengan penelitian Andi Kurniawan yang menemukan bahwa lemahnya pelatihan dan

pembinaan berkelanjutan menjadi hambatan pada tahap implementasi reformasi birokrasi [17].

Beban kerja yang tinggi dan kompleksitas tugas turut menjadi penghambat signifikan. Teori administrasi publik, seperti POSDCORB yang dikemukakan Luther Gulick, menekankan pentingnya pembagian kerja dan koordinasi untuk efisiensi organisasi. Namun, padatnya tugas substantif membatasi kemampuan aparatur fokus pada pencapaian target kinerja dan standar profesionalisme. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rizky Maulana yang menunjukkan bahwa peningkatan pelayanan publik belum diimbangi optimalisasi manajemen SDM akibat beban kerja yang tidak seimbang dengan kapasitas pegawai [21].

Pemahaman pegawai terhadap sistem pengukuran kinerja menjadi faktor lain yang menentukan keberhasilan reformasi birokrasi. Menurut Armstrong, pengukuran kinerja yang efektif harus dipahami, diterima, dan dijalankan oleh seluruh pelaksana agar berdampak signifikan pada output dan outcome organisasi. Temuan bahwa sebagian aparatur belum memahami indikator, metode pelaporan, dan prosedur evaluasi menunjukkan perlunya penguatan kapasitas teknis. Hal ini diperkuat penelitian Siti Nurjanah yang menyatakan lambatnya implementasi reformasi birokrasi salah satunya disebabkan rendahnya pemahaman dan komitmen pegawai terhadap kebijakan baru [22].

Budaya organisasi yang masih dipengaruhi pola kerja lama juga menjadi determinan penting. Teori budaya organisasi Schein menyatakan bahwa perubahan struktural tidak akan berjalan optimal tanpa disertai perubahan budaya pada level asumsi, nilai, dan artefak organisasi. Temuan menunjukkan sebagian aparatur masih terikat pada budaya birokratis konvensional, sehingga internalisasi nilai-nilai reformasi seperti integritas, profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas masih berlangsung bertahap. Penelitian Ahmad Fauzi menegaskan bahwa resistensi budaya lama, termasuk praktik nepotisme, turut menghambat reformasi birokrasi [19].

Keterbatasan sarana dan dukungan teknologi juga menjadi faktor penentu keberhasilan. Pemanfaatan digitalisasi dan teknologi informasi penting untuk efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Namun, belum semua unit kerja memanfaatkan sistem administrasi elektronik dan aplikasi penilaian kinerja secara optimal, sehingga proses pencatatan, evaluasi, dan pelaporan kinerja terhambat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lestari Damayanti yang menekankan bahwa dukungan sistem dan fasilitas sangat memengaruhi motivasi serta kemampuan pegawai melaksanakan reformasi secara efektif [23].

Secara keseluruhan, implementasi reformasi birokrasi SDM aparatur tidak hanya bergantung pada kebijakan, tetapi juga pada kondisi internal

organisasi, kapasitas individu, dan kesiapan sistem pendukung. Kombinasi keterbatasan kapasitas pegawai, beban kerja tinggi, budaya organisasi lama, serta dukungan teknologi yang belum memadai menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi membutuhkan pendekatan komprehensif dan perbaikan sistemik yang berkelanjutan. Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa persoalan SDM merupakan tantangan umum di berbagai Kejaksaan Tinggi di Indonesia.

#### 4. Kesimpulan

Implementasi Reformasi Birokrasi Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara telah menunjukkan adanya upaya perbaikan dalam aspek kinerja, profesionalisme, dan tata kelola SDM, namun pelaksanaannya belum mencapai tingkat optimal. Hal ini ditandai dengan belum meratanya internalisasi nilai integritas akibat perbedaan pemahaman etika, lemahnya pengawasan berkelanjutan, serta pengaruh budaya kerja lama; adanya kesenjangan kompetensi dan kualifikasi aparatur yang dipengaruhi oleh variasi kemampuan, ketidaksesuaian penempatan, keterbatasan pelatihan, dan rendahnya adaptasi terhadap teknologi; serta penerapan profesionalisme yang masih bervariasi di kalangan aparatur. Selain itu, sistem pengukuran kinerja belum berjalan efektif karena perbedaan pemahaman indikator, keterbatasan sarana teknologi, dan adaptasi terhadap mekanisme baru, sehingga belum memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan pelayanan publik dan konsistensi kinerja. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor determinan berupa pemahaman kebijakan yang belum merata, beban kerja yang tinggi, budaya organisasi yang masih tradisional, keterbatasan pembinaan, serta dukungan teknologi yang belum optimal, yang sejalan dengan temuan penelitian terdahulu mengenai hambatan utama reformasi birokrasi di lingkungan kejaksaan

#### Referensi

- [1] Pemerintah Pusat, *Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Indonesia, 2010. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/41084/perpres-no-81-tahun-2010>
- [2] S. Y. Thomas, A. R. Dilapanga, and S. B. Kairupan, "Implementasi Kebijakan Dana Bantuan Operasional Sekolah," *Jurnal Administro: Jurnal Kajian Kebijakan dan Ilmu Administrasi Negara*, vol. 6, no. 2, pp. 97–105, 2024, [Online]. Available: <https://ejurnal.unima.ac.id/index.php/administro/article/view/10614/5624>
- [3] Haryanto, *Reformasi Birokrasi : Konsep, Dinamika, dan Implementasinya di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media, 2017.

- [4] S. Soemardjan and S. Soermadji, *Setangkai Bunga Sosiologi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2017.
- [5] R. Kasali, *Change!* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- [6] Sugiyono, "Memahami Penelitian Kualitatif," *Bandung: Alfabeta*, 2016.
- [7] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- [8] J. Miles, M.B; Huberman, A.M; Saldana, *Qualitative data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3. USA: Sage Publication. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press*. 2014.
- [9] Dr. M. A. Lexy J. Moleong, "Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)," *PT. Remaja Rosda Karya*, 2019, doi: 10.1016/j.carbpol.2013.02.055.
- [10] S. B. Kairupan and M. Mandagi, "Implementasi Peraturan Daerah Sulawesi Utara No.1 Tahun 2014 Pasal 55 Ayat 1 mengenai Kawasan Pariwisata Alam (Studi Kasus pada Bantaran Danau Tondano)," *Administro*, vol. 3, no. 1, pp. 35–41, 2021, [Online]. Available: <http://ejurnal-mapalus-unima.ac.id/index.php/administro/article/view/2053/927>
- [11] Margareth Rantung Itje Pangkey Fiona Tambuwun, "Policy Implementation Analysis of Mobile National Health Insurance for BPJS Health Participants in Sendangan Village, Sonder District," *Technium Social Sciences*, vol. 49, 2023.
- [12] R. E. Matland, "Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation," *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 5, no. 2, pp. 145–174, Apr. 1995, doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a037242.
- [13] M. Luthfi, *Pengawasan dan Akuntabilitas dalam Administrasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007.
- [14] M. Budiarjo, *Dasar-dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- [15] A. Kurniawan, *Reformasi Birokrasi di Kejaksaan Tinggi : Tantangan dan Peluang*. Jakarta: Widya Cipta, 2015.
- [16] B. Haryanto, *Reformasi Birokrasi dan Kebijakan Publik Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksaras, 2008.
- [17] A. Kurniawan, "Analisis Implementasi Grand Design Reformasi Birokrasi di Kejaksaan Tinggi," 2019.
- [18] D. Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset, 2009.
- [19] A. Fauzi, "Tantangan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan," 2020.
- [20] A. Yulianto, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Sektor Publik*. Jakarta: Media Press, 2014.
- [21] R. Maulana, "Evaluasi Implementasi Reformasi Birokrasi di Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara," 2021.
- [22] S. Nurjanah, "Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kejaksaan Tinggi Jawa Barat," 2020.
- [23] L. Damayanti, "Peran Pimpinan dalam Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi di Kejaksaan Tinggi Kalimantan Selatan," 2022.
- [24] S. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012.
- [25] L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2011.
- [26] W. N. Dunn, *Public Policy Analysis : An Introduction*. Pearson Education, 2003.



© 2025 by the authors. Licensee Administro Journal  
This article is an open access article distributed  
under the terms and conditions of the Creative  
Commons Attribution (CC BY) license  
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).