

## Implementasi Pengangkatan Aparatur Dalam Jabatan Di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara

Alfrits Langkay <sup>1</sup>, Evi E. Masengi <sup>2</sup>, Laurens Bulo <sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Negeri Manado, Tondano, Indonesia

<sup>1</sup> [langkay.alfrits@gmail.com](mailto:langkay.alfrits@gmail.com) , <sup>2</sup> [evimasengi@unima.ac.id](mailto:evimasengi@unima.ac.id) , <sup>3</sup> [laurensbulu@unima.ac.id](mailto:laurensbulu@unima.ac.id)

---

### INFO ARTIKEL

### ABSTRACT

*This study aims to identify, analyze, and describe the implementation of job qualifications in employee placement, as well as the factors that support and hinder the implementation of job qualifications in employee placement. This study uses a qualitative approach. The results of the study indicate that : 1) The implementation of job qualifications in employee placement is not yet optimal. The application of the merit system, which serves as the main basis for placement, still faces various obstacles, both in terms of consistency of implementation and the availability of supporting instruments such as competency mapping, job competency standards, and an integrated personnel information system. The alignment between job qualifications and individual competencies has not been comprehensively achieved. The human resource management process for job placement is not yet supported by an effective system.; 2) factors that hinder the implementation of job qualifications in employee placement include a lack of transparency and effectiveness in communication, weak coordination between departments, and limited opportunities for employee participation in the placement policy process.*

---

### INTISARI

**Kata kunci:**  
Implementasi  
Administrasi Kepegawaian  
Kejaksaan Tinggi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis dan mendeskripsikan implementasi kualifikasi jabatan dalam penempatan pegawai dan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi kualifikasi jabatan dalam penempatan pegawai. Peneltian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Implementasi kualifikasi jabatan dalam penempatan pegawai belum optimal. Penerapan sistem merit yang menjadi dasar utama penempatan masih menghadapi berbagai kendala, baik dari segi konsistensi pelaksanaan maupun ketersediaan instrumen pendukung seperti pemetaan kompetensi, standar kompetensi jabatan, dan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi. kesesuaian antara kualifikasi jabatan dan kompetensi individu belum tercapai secara menyeluruh. proses manajemen sumber daya manusia dalam konteks penempatan jabatan belum didukung oleh sistem administrasi dan koordinasi yang efektif; 2) Faktor-faktor yang menghambat implementasi kualifikasi jabatan dalam penempatan pegawai meliputi kurangnya transparansi dan efektivitas komunikasi, lemahnya koordinasi antarbagian, serta minimnya ruang partisipasi pegawai dalam proses kebijakan penempatan

*Copyright © 2025 (Alfrits Langkay). All Right Reserved*

Disubmit : 13-Des/2025  
Dipublish : 15-Des/2025

### 1. Pendahuluan

Pembangunan birokrasi yang profesional, bersih, dan melayani merupakan bagian penting dari agenda reformasi birokrasi di Indonesia. Dalam

kerangka tersebut, pengelolaan sumber daya manusia aparatur, khususnya dalam proses penempatan pegawai, menjadi aspek strategis karena birokrasi berperan sebagai penopang utama

penyelenggaraan pemerintahan. Penempatan pegawai yang tepat berkontribusi langsung terhadap efektivitas dan kualitas kinerja organisasi publik.

Penempatan pegawai berdasarkan kualifikasi jabatan merupakan perwujudan dari sistem merit sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara [1]. Undang-undang ini menegaskan bahwa pengisian jabatan harus dilakukan secara terbuka dan kompetitif dengan mempertimbangkan integritas, kualifikasi, dan kompetensi. Ketidakkonsistenan dalam penerapan prinsip tersebut berpotensi menurunkan kinerja birokrasi, terutama dalam aspek akuntabilitas dan efektivitas pelayanan.

Dalam praktiknya, penempatan pegawai yang belum sepenuhnya memperhatikan kualifikasi jabatan masih ditemukan, termasuk pada institusi strategis seperti Kejaksaan Tinggi. Kualifikasi jabatan mencakup kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural yang diperoleh melalui pendidikan, pengalaman kerja, serta pelatihan yang relevan. Meskipun Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 telah mengatur bahwa setiap jabatan harus diisi oleh pegawai yang memenuhi persyaratan sesuai peta jabatan, kenyataannya masih terdapat pengisian jabatan yang tidak sejalan dengan ketentuan tersebut [2].

Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara sebagai lembaga penegak hukum memiliki peran vital dalam menjaga supremasi hukum dan kepercayaan publik. Namun, data kepegawaian tahun 2023 menunjukkan adanya pegawai yang menduduki jabatan tertentu tanpa didukung pelatihan teknis atau manajerial yang dipersyaratkan. Ketidaksesuaian ini berpotensi mengganggu efektivitas organisasi dan menurunkan kualitas pelayanan serta kinerja kelembagaan.

Ketidaktepatan penempatan pegawai tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada dinamika organisasi secara keseluruhan. Kondisi tersebut dapat memicu ketidakseimbangan beban kerja, konflik internal, rendahnya motivasi pegawai, serta meningkatnya risiko kesalahan kerja. Apabila tidak ditangani secara serius, ketidaksesuaian antara jabatan dan kualifikasi pegawai dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan melemahkan kinerja institusi secara berkelanjutan.

Dari perspektif teori manajemen SDM, penempatan pegawai berdasarkan kualifikasi merupakan prinsip dasar yang telah lama dikembangkan oleh para pakar. Menurut Siagian, keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada sejauh mana orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut diempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya [3]. Hal senada diungkapkan oleh Sedarmayanti yang menyatakan bahwa ketidaksesuaian antara kualifikasi dan jabatan dapat menimbulkan ketidakseimbangan struktural, ketidakefisienan birokrasi, dan bahkan kegagalan dalam pencapaian

tujuan organisasi [4]. Dengan demikian, penerapan kualifikasi jabatan bukanlah sekadar formalitas administratif, tetapi merupakan kebutuhan yang fundamental dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih.

Dalam konteks nasional, Badan Kepegawaian Negara (BKN) menyampaikan bahwa per akhir tahun 2022, sebanyak 28% ASN di Indonesia masih menduduki jabatan yang belum sesuai dengan kompetensi dan pelatihan yang dimiliki. Temuan ini menunjukkan bahwa masalah implementasi kualifikasi jabatan masih menjadi tantangan serius dalam birokrasi Indonesia. Ketidaksesuaian ini dapat bersumber dari berbagai faktor, seperti keterbatasan akses terhadap pelatihan, lemahnya kontrol pengawasan kepegawaian, serta praktik penempatan yang masih dipengaruhi oleh pendekatan patronase atau hubungan personal. Ketika sistem merit tidak dijalankan secara konsisten, maka proses pengisian jabatan akan kehilangan legitimasi dan berdampak buruk terhadap profesionalisme birokrasi.

Secara khusus, dalam laporan internal Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara tahun 2023 tercatat bahwa dari total 121 pegawai, terdapat 21 pegawai yang belum mengikuti pelatihan teknis atau kepemimpinan yang menjadi syarat formal untuk jabatan yang mereka emban. Bahkan, beberapa di antaranya telah menduduki jabatan strategis selama lebih dari satu tahun tanpa memenuhi syarat tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa proses penempatan jabatan masih menghadapi persoalan yang cukup kompleks dan membutuhkan evaluasi serta perbaikan menyeluruh. Jika kondisi ini terus berlangsung, maka risiko kelembagaan seperti rendahnya kualitas pelayanan hukum dan lemahnya pengawasan internal akan terus meningkat.

Kelemahan dalam implementasi kualifikasi jabatan juga memperlihatkan adanya keterbatasan dalam perencanaan dan pengelolaan SDM di lingkungan Kejaksaan. Dalam siklus manajemen SDM modern, tahapan perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, hingga promosi jabatan seharusnya menjadi satu kesatuan proses yang tidak dapat dipisahkan. Namun realitas menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi sering kali dipandang sebagai proses tambahan, bukan sebagai prasyarat utama. Akibatnya, pelatihan jabatan kerap diabaikan atau dijadikan formalitas belaka, tanpa memperhatikan relevansi substansi pelatihan dengan jabatan yang diisi.

Selain itu, keterlambatan atau ketidaktepatan dalam mengikuti pelatihan jabatan juga menunjukkan lemahnya sistem pemantauan dan evaluasi kinerja pegawai. Fungsi pengawasan dan pengendalian kepegawaian seharusnya mampu memastikan bahwa setiap jabatan hanya diisi oleh pegawai yang telah memenuhi semua persyaratan, termasuk aspek kompetensi teknis dan manajerial. Hal ini membutuhkan komitmen dari pimpinan unit kerja serta dukungan dari sistem informasi

kepegawaian yang terintegrasi. Sayangnya, di banyak institusi termasuk Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, sistem ini belum berjalan secara optimal sehingga terjadi ketidaksesuaian antara data administrasi dan fakta di lapangan.

Urgensi untuk melakukan kajian akademik mengenai implementasi kualifikasi jabatan dalam penempatan pegawai menjadi sangat relevan di tengah tantangan birokrasi modern. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana proses penempatan pegawai dilakukan, sejauh mana kesesuaiannya dengan prinsip merit, serta kendala apa saja yang dihadapi dalam implementasi kebijakan tersebut. Selain itu, hasil kajian ini juga akan menjadi kontribusi ilmiah bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM aparatur, khususnya dalam memperkuat lembaga penegak hukum yang profesional, akuntabel, dan berintegritas. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu mengangkat topik ini dalam bentuk tesis dengan judul "Implementasi Pengangkatan Aparatur Dalam Jabatan di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara."

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dalam penelitian ini memberikan gambaran secara objektif, menguraikan dan mendeskripsikan data empiris Pengangkatan Aparatur Dalam Jabatan. Menurut Sugiyono, penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat post positivism, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan data dengan gabungan, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi [5].

Fokus dalam penelitian ini dibagi menjadi 2. Pertama, Implementasi Kualifikasi Jabatan dalam Penempatan Pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, yang di bagi lagi subfokus penelitian yaitu a) Implementasi Sistem Merit dalam Penempatan Pegawai; b) Kesesuaian Kualifikasi Jabatan dengan Kompetensi Individu; c) Proses Manajemen SDM dalam Konteks Penempatan Jabatan;. Kedua, Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi kualifikasi jabatan dalam penempatan pegawai, yang dalam analisis data menghasilkan faktor-faktor determinan dalam implementasi kualifikasi jabatan dalam penempatan pegawai.

Sumber Data dalam metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono, bahwa dalam pendekatan kualitatif, data yang di tentukan dan digunakan "secara *Purposive Sampling* dan bersifat *Snowball Sampling* [6]. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, observasi, dan wawancara. Aktivitas dalam analisis data, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan

kesimpulan sesuai model Miles dan Huberman [7]. Peneliti melakukan tahapan-tahapan validasi sebagaimana dijelaskan Nasution, bahwa tingkat kepercayaan penelitian kualitatif ditentukan oleh kriteria: (1) kredibilitas (validitas internal); (2) transperabilitas (validitas eksternal); (3) dependabilitas (reliabilitas); dan (4) konfirmabilitas (objektivitas) [8].

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1 Implementasi Kualifikasi Jabatan dalam Penempatan Pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara

#### 1. Implementasi Sitem Merit dalam Penempatan Pegawai

Implementasi sistem merit dalam penempatan pegawai pada Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menunjukkan bahwa meskipun kerangka regulasi dan pedoman formal telah tersedia, penerapannya di lapangan belum berjalan secara konsisten dan menyeluruh. Kebijakan penempatan jabatan sering kali tidak sepenuhnya berlandaskan prinsip merit, terutama ketika organisasi menghadapi kebutuhan mendesak. Dalam kondisi tersebut, fleksibilitas diterapkan tanpa evaluasi komprehensif terhadap kualifikasi jabatan dan rekam jejak pegawai, sehingga mengurangi konsistensi dan objektivitas sistem merit.

Salah satu kendala utama dalam penerapan sistem merit adalah belum optimalnya pelaksanaan uji kompetensi sebagai instrumen penilaian objektif. Uji kompetensi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara belum dilakukan secara rutin dan berkelanjutan, melainkan terbatas pada momen tertentu seperti promosi jabatan. Akibatnya, proses penempatan pegawai tidak didukung oleh data kompetensi yang mutakhir dan terukur, sehingga presisi penempatan berdasarkan kualifikasi jabatan menjadi rendah.

Selain itu, pemanfaatan peta jabatan belum berfungsi secara strategis dalam pengambilan keputusan penempatan. Meskipun peta jabatan telah disusun berdasarkan analisis jabatan dan beban kerja, dalam praktiknya dokumen tersebut lebih bersifat administratif. Keputusan penempatan masih kerap dipengaruhi oleh faktor ketersediaan SDM dan kebutuhan organisasi yang mendesak, sehingga terjadi kesenjangan antara desain kebijakan dan implementasi manajemen SDM.

Efektivitas sistem merit juga dipengaruhi oleh keterbatasan sistem penilaian kinerja yang masih bersifat manual dan kualitatif. Minimnya pemanfaatan data objektif dan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi menyebabkan proses evaluasi rawan subjektivitas serta kurang transparan. Hal ini berdampak pada rendahnya tingkat kepercayaan pegawai terhadap proses penempatan jabatan dan menjadi tantangan dalam penguatan implementasi kualifikasi jabatan berbasis merit.

Secara teoretis, temuan penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep

sistem merit yang menekankan objektivitas, kompetensi, dan profesionalitas dengan praktik yang berlangsung di lapangan [9]. Keterbatasan instrumen penilaian kompetensi yang berkelanjutan, serta belum optimalnya penerapan konsep kompetensi dan *job-person fit* memperkuat indikasi bahwa sistem merit belum sepenuhnya mendukung kesesuaian antara pegawai dan jabatan [10].

Analisis jabatan merupakan alat penting dalam menegakkan sistem merit, karena dokumen job description dan job specification memberikan gambaran objektif mengenai tugas, persyaratan, dan kompetensi minimal pegawai. Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, peta jabatan lebih banyak digunakan sebagai dokumen administratif, sehingga penempatan pegawai sering dilakukan untuk mengisi kekosongan secara cepat, bukan berdasarkan kesesuaian kompetensi yang dianalisis secara sistematis.

Selain kendala teknis, budaya organisasi juga memengaruhi penerapan sistem merit. Hubungan personal, loyalitas, dan senioritas masih memengaruhi penempatan pegawai, yang menunjukkan adanya kontaminasi faktor non-profesional dalam proses seleksi [11]. Hal ini diperkuat oleh ketidakjelasan sistem penghargaan dan evaluasi kinerja yang manual dan kualitatif, yang membuka ruang subjektivitas dalam penempatan [12]. Ketidakjelasan ini menurunkan transparansi, mengurangi kepercayaan pegawai, dan menghambat penerapan prinsip merit yang menuntut objektivitas dan profesionalisme.

Dari perspektif administrasi publik, sistem merit seharusnya menekankan prinsip “the right man on the right job” [12]. Namun, keterbatasan instrumen seleksi berbasis kompetensi, ketidakoptimalan penggunaan analisis jabatan, serta ketidakteraturan pelaksanaan uji kompetensi menyebabkan ketidaksesuaian antara kompetensi individu dan jabatan yang ditempati. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi sistem merit belum terintegrasi dengan strategi pengembangan SDM jangka panjang dan masih bersifat reaktif untuk memenuhi kebutuhan mendesak [9].

Ketidakteraturan ini juga menimbulkan kesenjangan antara desain kebijakan normatif dan implementasi teknis di lapangan [13]. Kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam penilaian kinerja serta dasar penempatan jabatan menunjukkan bahwa aspek governance dalam sistem merit belum berjalan optimal. Dengan demikian, organisasi belum sepenuhnya memanfaatkan prinsip competency-based HRM, yaitu pemetaan kompetensi yang berkelanjutan untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan jabatan dan kemampuan pegawai.

Teori implementasi kebijakan menegaskan bahwa keberhasilan sistem merit tidak hanya ditentukan oleh aturan formal, tetapi juga oleh komitmen pimpinan, kesiapan struktural, dan

budaya organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketiga aspek ini belum sepenuhnya mendukung penerapan merit system di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, sehingga pemberian implemen-tasi sistem merit menjadi penting untuk memastikan penempatan pegawai berbasis kualifikasi dan kompetensi.

Salah satu tantangan utama adalah pemanfaatan peta jabatan dan analisis jabatan yang belum optimal. Penempatan pegawai sering dilakukan untuk memenuhi kebutuhan mendesak, bukan berdasarkan kesesuaian kompetensi yang dianalisis secara formal. Kondisi ini sejalan dengan temuan Pangalila, yang menyatakan bahwa analisis jabatan di instansi pemerintah sering belum dilaksanakan secara maksimal, sehingga menimbulkan penempatan pegawai yang tidak mempertimbangkan kualifikasi maupun uraian tugas secara rinci [14].

Selain kendala teknis, ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dan jabatan juga mengurangi efektivitas kerja. Uji kompetensi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara belum dilaksanakan secara rutin dan sistematis, sehingga organisasi tidak memiliki basis data kompetensi yang lengkap dan terkini. Penelitian Yudha menunjukkan bahwa penempatan pegawai yang tepat berpengaruh positif terhadap kinerja, sementara penelitian Maulana menegaskan bahwa kesesuaian penempatan merupakan determinan penting efektivitas kerja. Hal ini menegaskan bahwa implementasi sistem merit bukan sekadar kebutuhan administratif, tetapi menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kinerja institusi penegak hukum. [15]; [16]

Aspek transparansi dan objektivitas penilaian kinerja juga menjadi kendala. Sistem penilaian yang masih manual dan kualitatif membuat penempatan pegawai rentan terhadap bias dan pengaruh faktor non-profesional seperti senioritas atau kedekatan pribadi. Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menekankan pentingnya objektivitas dalam penempatan untuk mencapai kinerja optimal. Selain itu, praktik penempatan yang bersifat reaktif untuk memenuhi kebutuhan mendesak, sebagaimana ditemukan Pangalila, menunjukkan bahwa faktor situasional masih mendominasi proses penempatan di berbagai instansi pemerintahan, termasuk Kejaksaan [14].

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa sistem penempatan pegawai di sektor birokrasi Indonesia masih menghadapi kendala serupa: lemahnya analisis jabatan, tidak optimalnya penggunaan data kompetensi, dan minimnya objektivitas dalam pengambilan keputusan. Keterbatasan implementasi sistem merit di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menunjukkan perlunya reformasi evaluasi kompetensi, pemanfaatan peta jabatan, dan penilaian kinerja yang terstandar, agar penempatan pegawai benar-benar mencerminkan prinsip “the

right man on the right place” dan meningkatkan kinerja institusi secara berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memperkuat temuan terdahulu sekaligus memberikan kontribusi baru dengan menyoroti bahwa hambatan penerapan sistem merit tidak hanya terkait ketidaksesuaian data kompetensi dan analisis jabatan, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi serta kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan. Hal ini menjadi aspek penting yang sebelumnya kurang dibahas secara mendalam, dan menegaskan bahwa kendala sistemik dalam implementasi merit system masih terjadi di berbagai instansi pemerintah, termasuk Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara.

Penelitian ini menegaskan bahwa pemanfaatan peta jabatan, kualitas penilaian kinerja, serta pelaksanaan uji kompetensi secara berkala merupakan elemen penting untuk memastikan penempatan pegawai berbasis kualifikasi, kompetensi, dan integritas. Sistem merit harus menjadi landasan utama setiap proses rekrutmen, mutasi, promosi, dan penempatan, dengan mengutamakan kemampuan teknis, pengalaman, dan etika kerja pegawai sesuai tuntutan jabatan. Dengan demikian, efektivitas kerja meningkat sekaligus kualitas pelayanan publik menjadi lebih profesional dan akuntabel.

Pandangan ideal peneliti menekankan bahwa analisis jabatan dan peta jabatan harus bersifat operasional, bukan sekadar administratif, dan dijadikan dasar pengambilan keputusan secara konsisten. Uji kompetensi harus berkelanjutan, terstruktur, dan menjadi bagian dari sistem pembinaan karier, sehingga data objektif mengenai potensi dan kemampuan pegawai tersedia untuk menilai readiness dalam menduduki jabatan tertentu. Selanjutnya, budaya organisasi harus mendukung profesionalisme, menolak intervensi non-profesional, dan menegakkan etika serta akuntabilitas birokrasi.

Akhirnya, sistem penilaian kinerja yang transparan, terukur, dan digital menjadi fondasi penting dalam memperkuat kredibilitas keputusan penempatan jabatan. Penilaian berbasis data konkret dan keterbukaan informasi akan meningkatkan persepsi keadilan di kalangan pegawai. Dengan integrasi penuh antara perencanaan jabatan, analisis jabatan, uji kompetensi, penilaian kinerja, dan keputusan penempatan, Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara diharapkan mampu mewujudkan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada kinerja.

## 2. Kesesuaian Kualifikasi Jabatan dengan Kompetensi Individu

Implementasi kualifikasi jabatan dalam penempatan pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara sangat bergantung pada kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan jabatan. Spencer dan Spencer mendefinisikan kompetensi sebagai

karakteristik dasar individu yang memengaruhi kinerja efektif, meliputi pengetahuan, keterampilan, motif, dan sifat [10]. Namun, masih ditemukannya pegawai yang menempati jabatan di luar bidang pendidikan mereka menunjukkan adanya kesenjangan antara standar kompetensi jabatan dan kemampuan aktual pegawai. Hal ini berdampak pada efektivitas pelaksanaan tugas dan menunjukkan bahwa peta kompetensi belum sepenuhnya dijadikan dasar penempatan.

Ketidaksesuaian ini juga menyoroti belum optimalnya penggunaan analisis jabatan sebagai acuan. Menurut Mathis dan Jackson, analisis jabatan merupakan fondasi manajemen SDM yang mengidentifikasi tugas, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk suatu jabatan [17]. Apabila analisis jabatan tidak digunakan secara konsisten, keputusan penempatan cenderung bersifat pragmatis, mengikuti kebutuhan jangka pendek organisasi daripada kesesuaian kompetensi. Situasi ini semakin diperparah oleh ketimpangan akses pelatihan dan diklat, yang membuat sebagian pegawai lebih siap menduduki jabatan tertentu sementara yang lain tertinggal, menghambat penerapan kualifikasi jabatan secara merata.

Dalam perspektif merit system, penempatan harus berbasis kompetensi objektif, bukan pertimbangan subjektif atau tekanan organisasi [9]. Namun, Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara masih menghadapi keterbatasan pelaksanaan uji kompetensi yang sistematis, sehingga penempatan berpotensi dipengaruhi penilaian personal atasan. Ketiadaan instrumen kompetensi yang terstandar memperkuat subjektivitas, sebagaimana Spencer dan Spencer menekankan pentingnya competency-based assessment untuk mengukur kemampuan pegawai sesuai standar jabatan [10].

Keterbatasan sistem informasi kepegawaian menambah kompleksitas penempatan. Rivai menegaskan bahwa sistem informasi SDM harus mendukung pencatatan kompetensi, pelatihan, dan pengalaman kerja secara menyeluruh [18]. Namun, sebagian besar data di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara masih manual, menyulitkan pemetaan kompetensi dan menyebabkan keputusan penempatan berdasarkan informasi parsial. Ketergantungan pada kebutuhan organisasi jangka pendek dibanding kesesuaian kompetensi menunjukkan ketegangan antara kesinambungan operasional dan prinsip meritokrasi sehingga risiko mismatch kompetensi meningkat [19].

Selain itu, kesenjangan dalam pengalaman, pelatihan, dan kesempatan pengembangan pegawai bertentangan dengan prinsip continuous development dalam manajemen talenta modern. Kurangnya mekanisme penilaian kompetensi berbasis data mendorong pimpinan menilai pengalaman kerja secara subjektif, padahal kompetensi harus diukur melalui indikator terstruktur seperti problem solving, technical skill, dan interpersonal skill [10]. Tanpa penilaian formal

yang komprehensif, kesesuaian antara pegawai dan jabatan sulit dipastikan, sehingga penerapan kualifikasi jabatan belum optimal.

Proses penempatan pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara masih belum sepenuhnya mengacu pada analisis jabatan, sehingga penerapan kualifikasi jabatan belum optimal. Mathis & Jackson menekankan bahwa analisis jabatan menghasilkan standar kompetensi yang menjadi dasar objektif untuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan penempatan [17]. Ketika analisis jabatan hanya digunakan sebagai dokumen administratif, keputusan penempatan cenderung pragmatis dan tidak selaras dengan tuntutan jabatan. Hal ini juga menunjukkan kelemahan koordinasi antara unit SDM dan unit teknis, karena implementasi penempatan berbasis kompetensi menuntut koordinasi lintas unit.

Ketidaksesuaian antara kompetensi individu dan jabatan berdampak langsung pada kinerja organisasi. Rivai menjelaskan bahwa efektivitas kinerja sangat dipengaruhi oleh kesesuaian kemampuan pegawai dengan tugas yang dibebankan [18]. Pegawai yang ditempatkan di luar kompetensinya berisiko mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas, menurunkan produktivitas, dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, ketidakmerataan akses pelatihan dan pengembangan kompetensi memperparah kesenjangan kemampuan antarpegawai, sehingga sebagian pegawai kurang siap menduduki jabatan tertentu.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu Pangalila menunjukkan bahwa analisis jabatan di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Provinsi Sulawesi Utara belum dijalankan secara optimal, sehingga penempatan pegawai sering tidak sesuai dengan kompetensi dan uraian tugas [14]. Sementara itu, Yudha menegaskan bahwa penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja [15]. Kondisi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menunjukkan pola serupa, yaitu kesenjangan antara kemampuan pegawai dan tuntutan jabatan mengurangi efektivitas kerja dan motivasi pegawai, sehingga prinsip "the right man on the right place" belum sepenuhnya tercapai.

Secara keseluruhan, sub fokus mengenai kesesuaian kualifikasi jabatan dengan kompetensi individu menegaskan bahwa hambatan struktural dan teknis, termasuk penggunaan analisis jabatan yang belum optimal dan ketidakmerataan pelatihan, menjadi faktor utama yang menghalangi implementasi kualifikasi jabatan secara efektif. Perbaikan menyeluruh dalam hal data kompetensi, analisis jabatan yang operasional, serta sistem merit berbasis kompetensi diperlukan untuk mencapai kesesuaian antara jabatan dan kemampuan pegawai secara optimal.

Penelitian ini menemukan bahwa belum adanya sistem penilaian kompetensi yang terstandar

dan masih subjektifnya proses penilaian kemampuan pegawai berdampak pada ketidaktepatan penempatan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rifky Maulana di Kejaksaan Negeri Palembang, yang menekankan bahwa penempatan yang tidak tepat dapat menurunkan efektivitas dan semangat kerja pegawai. Kurangnya mekanisme penilaian berbasis data menyebabkan penempatan pegawai masih bergantung pada subjektivitas atasan dan ketersediaan sumber daya manusia, bukan kompetensi dan kinerja yang terstruktur [16].

Selain itu, sistem informasi kepegawaian yang ada belum mendukung pemetaan kompetensi secara menyeluruh. Data terkait pelatihan, pengalaman, dan riwayat jabatan tidak terintegrasi secara digital, sehingga potensi ketidaksesuaian jabatan-kompetensi semakin tinggi. Temuan ini memperkuat penelitian terdahulu, seperti studi Yudha dan Rifky, yang menekankan pentingnya pemanfaatan data kepegawaian dalam menunjang penempatan yang tepat. Ketidaaan sistem informasi yang memadai memperbesar risiko mismatch kompetensi-jabatan di berbagai instansi pemerintah.

Penelitian ini juga menunjukkan ketidakseimbangan antara kebutuhan organisasi dan prinsip kesesuaian kompetensi, sejalan dengan temuan Pangalila yang menyatakan bahwa penempatan sering dilakukan karena kebutuhan mendesak, bukan kesesuaian jabatan. Praktik ini menyebabkan prinsip merit dan analisis jabatan tidak diterapkan secara optimal [14]. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguatkan temuan terdahulu tetapi juga menyoroti aspek baru, yakni keterbatasan database dan sistem informasi kepegawaian yang memengaruhi objektivitas keputusan penempatan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan pola konsisten bahwa ketidaksesuaian antara kompetensi individu, kualifikasi jabatan, dan kelemahan sistem manajemen SDM merupakan tantangan umum di instansi pemerintah, termasuk Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Penelitian ini memperkaya literatur dengan memetakan faktor penyebab mismatch secara lebih detail, seperti keterbatasan sistem informasi kompetensi dan distribusi pelatihan yang tidak merata, serta memberikan dasar empiris bagi perbaikan manajemen SDM di sektor publik.

Dalam pandangan ideal, proses penempatan pegawai seharusnya sepenuhnya berlandaskan prinsip merit system, di mana setiap pegawai ditempatkan sesuai pendidikan, pengalaman profesional, dan kompetensi teknis jabatan. Penempatan berbasis merit tidak hanya administratif, tetapi juga penting untuk efektivitas pelaksanaan tugas dan profesionalisme di lingkungan Kejaksaan. Setiap jabatan harus memiliki standar kompetensi yang jelas sebagai indikator utama penempatan.

Selain itu, institusi perlu menerapkan mekanisme penilaian kompetensi yang terukur, objektif, dan terstandar, seperti uji kompetensi, assessment center, atau performance appraisal berbasis data. Mekanisme ini mencegah subjektivitas dan favoritisme dalam penempatan, sehingga integritas sistem kepegawaian terjaga. Akses pelatihan dan pengembangan kompetensi juga harus merata, berbasis kebutuhan jabatan, dan relevan dengan peningkatan kapasitas pegawai.

Sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi dan berbasis digital menjadi elemen krusial. Database kompetensi yang lengkap dan diperbarui secara berkala—meliputi pendidikan, pelatihan, sertifikasi, kinerja, dan pengalaman pegawai—akan memungkinkan perencanaan rotasi, mutasi, dan promosi yang lebih akurat dan akuntabel. Implementasi kesesuaian jabatan dan kompetensi individu harus menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan prinsip profesionalitas. Dengan pendekatan berbasis data dan meritokrasi, Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara dapat mewujudkan sistem penempatan pegawai yang lebih profesional, objektif, dan efektif.

### 3. Proses Manajemen SDM dalam Konteks Penempatan Jabatan

Proses manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam menjamin penempatan pegawai yang tepat dan selaras dengan kebutuhan organisasi. Efektivitas organisasi sangat bergantung pada penerapan prosedur SDM secara sistematis, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, analisis jabatan, hingga proses penempatan. Di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, meskipun landasan administratif seperti analisis jabatan dan peta jabatan telah tersedia, implementasinya masih menghadapi kendala sehingga penempatan pegawai belum sepenuhnya mencerminkan prinsip kompetensi dan profesionalitas.

Salah satu permasalahan utama adalah belum optimalnya penerapan sistem merit, yang menekankan penempatan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan faktor subjektif atau kebutuhan mendesak. Penelitian menunjukkan bahwa beberapa keputusan penempatan di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara tidak sepenuhnya konsisten dengan pedoman merit system karena dipengaruhi keterbatasan SDM tertentu dan kebutuhan organisasi yang mendesak. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan formal dan praktik operasional.

Menurut Dessler, sistem merit hanya efektif jika didukung oleh analisis jabatan yang kuat dan profil kompetensi yang akurat [20]. Namun, dalam praktik, tidak semua keputusan penempatan mengikuti kerangka kompetensi yang ditetapkan, sehingga risiko mismatch jabatan-kompetensi meningkat. Kondisi ini mencerminkan

ketidaksinkronan antara perangkat administratif dan praktik di lapangan, yang berpotensi menurunkan efektivitas organisasi.

Unit SDM, yang seharusnya menjadi aktor strategis dalam memastikan objektivitas penempatan, belum berperan maksimal. Transformasi SDM menjadi strategic partner penting agar unit ini dapat berkontribusi dalam pengambilan keputusan substantif terkait penempatan. Namun, di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, keputusan penempatan masih sangat dipengaruhi oleh kewenangan pimpinan struktural, sehingga kapasitas analitis SDM belum berfungsi secara optimal.

Konsentrasi kewenangan pada pimpinan juga menghambat objektivitas penilaian kompetensi. Robbins dan Judge menegaskan bahwa subjektivitas dalam penempatan dapat menimbulkan bias dan menurunkan efektivitas [12]. Akibatnya, usaha unit SDM untuk melakukan penilaian berbasis kompetensi sering tidak sepenuhnya diadopsi dalam keputusan akhir, sehingga menimbulkan tarik-menarik antara pendekatan teknokratis dan struktural dalam proses penempatan pegawai.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menghadapi hambatan administratif dan teknis yang memengaruhi efektivitas penempatan pegawai. Sistem birokrasi yang panjang serta belum terintegrasi data kepegawaian secara digital menyebabkan proses penempatan lambat dan rawan kesalahan [17]. Ketiadaan sistem e-HRM yang memadai membuat pemetaan kompetensi masih mengandalkan penilaian subjektif, sehingga keputusan penempatan tidak sepenuhnya berbasis kompetensi [21].

Selain itu, kebijakan rotasi dan promosi belum sepenuhnya mempertimbangkan kesesuaian kompetensi individu. Rotasi lebih banyak dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi daripada pengembangan karier pegawai, sehingga risiko mismatch antara kompetensi dan tuntutan jabatan meningkat dan berpotensi menurunkan produktivitas serta motivasi [22]; [23]. Evaluasi sistematis terhadap efektivitas penempatan juga belum dilakukan, sehingga sulit mengidentifikasi kekurangan dan membuat sistem penempatan tetap statis.

Transparansi dalam penempatan jabatan menjadi aspek penting yang belum optimal. Kurangnya keterbukaan dalam dasar pertimbangan penempatan menimbulkan persepsi ketidakadilan dan melemahkan kepercayaan pegawai [24]. Selain itu, kebutuhan organisasi yang cepat berubah sering mendominasi keputusan penempatan, sehingga prinsip merit dan profesionalitas sulit dijalankan secara konsisten. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen SDM masih berada dalam fase transisi dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis, yang memerlukan komitmen perbaikan sistemik.

Secara keseluruhan, kendala struktural dan teknis seperti keterbatasan kewenangan strategis unit SDM, proses manual, rotasi yang tidak berbasis kompetensi, serta kurangnya transparansi dan evaluasi berkelanjutan menunjukkan bahwa implementasi kualifikasi jabatan dan prinsip merit belum optimal. Oleh karena itu, peningkatan konsistensi merit system, digitalisasi sistem informasi kepegawaian, penguatan peran strategis unit SDM, serta evaluasi dan transparansi berkelanjutan menjadi langkah krusial untuk memastikan penempatan pegawai yang profesional, tepat, dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

Proses manajemen SDM dalam penempatan pegawai pada Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara tidak dapat dipisahkan dari kerangka kebijakan publik dan implementasi kebijakan yang menjadi landasan operasional organisasi pemerintah. Menurut Edward III, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi [25]. Dalam konteks ini, meskipun kebijakan mengenai penempatan pegawai telah dituangkan melalui pedoman analisis jabatan, peta jabatan, dan ketentuan sistem merit, pelaksanaannya belum optimal karena masih terdapat hambatan struktural dan teknis. Hal ini menunjukkan adanya gap antara kebijakan formal dan praktik implementasi di lapangan, sehingga proses manajemen SDM yang ideal belum sepenuhnya tercapai.

Keterbatasan penerapan sistem merit secara konsisten menjadi hambatan utama dalam manajemen SDM di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Menurut teori Merit System penempatan, rotasi, dan promosi pegawai harus berbasis kompetensi, kualifikasi, dan kinerja [9]. Namun, dalam praktiknya, keputusan penempatan masih dipengaruhi kebutuhan mendesak organisasi atau keterbatasan pegawai tertentu, sehingga kualitas penempatan belum mencerminkan standar profesionalitas yang diharapkan. Prinsip *the right man on the right place* pun belum sepenuhnya diterapkan, sehingga pegawai sering ditempatkan tanpa mempertimbangkan kecocokan kompetensi, pengalaman, maupun karakter individu, yang berimplikasi pada efektivitas dan efisiensi kerja.

Analisis jabatan dan penilaian kompetensi merupakan instrumen penting untuk memastikan kesesuaian pegawai dengan jabatan. Menurut Mathis dan Jackson analisis jabatan seharusnya menjadi acuan utama dalam penempatan, sedangkan teori kompetensi Spencer & Spencer menekankan pentingnya keterampilan, pengetahuan, dan karakter individu dalam menunjang keberhasilan jabatan [17]; [10]. Namun, penelitian menunjukkan bahwa dokumen analisis jabatan belum selalu digunakan secara konsisten, dan belum adanya sistem penilaian kompetensi yang terstandar membuat keputusan penempatan masih bergantung pada pertimbangan subjektif pimpinan. Selain itu, unit SDM belum

memiliki kewenangan strategis, sehingga perannya masih administratif dan rekomendatif, bukan sebagai mitra strategis dalam pengambilan keputusan.

Hambatan teknis dan struktural juga memengaruhi efektivitas manajemen SDM. Sistem informasi kepegawaian yang belum terintegrasi dan digital menyebabkan data kompetensi pegawai tersebar secara manual, sehingga penempatan bergantung pada intuisi pimpinan dan berisiko mismatch. Kebijakan rotasi dan promosi yang lebih didorong oleh kebutuhan organisasi daripada pengembangan kompetensi pegawai juga menurunkan motivasi dan kinerja [22]; [12]. Selain itu, evaluasi sistematis terhadap efektivitas penempatan dan transparansi proses belum optimal, padahal aspek ini penting untuk memastikan kesesuaian jabatan, perbaikan berkelanjutan, dan kepercayaan pegawai [24].

Secara keseluruhan, manajemen SDM di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara masih dalam tahap transisi dari pendekatan administratif ke pendekatan strategis. Tantangan utama mencakup ketidakkonsistensi penerapan merit system, terbatasnya penggunaan analisis jabatan, minimnya basis data kompetensi, hambatan struktural, dan dominasi faktor subjektif dalam pengambilan keputusan. Perbaikan diperlukan melalui konsistensi sistem merit, penguatan peran strategis unit SDM, digitalisasi sistem informasi kepegawaian, serta evaluasi dan transparansi berkelanjutan berbasis kompetensi agar penempatan pegawai lebih profesional, tepat, dan efektif.

Proses manajemen sumber daya manusia (SDM) di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, khususnya dalam penempatan jabatan, menunjukkan bahwa implementasi sistem merit dan prinsip profesionalisme belum berjalan optimal. Meskipun analisis jabatan dan peta jabatan telah tersedia, penggunaannya masih bersifat administratif dan bukan sebagai alat strategis. Hal ini menyebabkan ketidaksesuaian antara kualifikasi pegawai dan tugas jabatan, sebuah masalah yang umum terjadi di organisasi publik yang belum menerapkan analisis jabatan secara maksimal [14].

Hasil penelitian Rama D. Yudha menegaskan bahwa kesesuaian penempatan pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja [15]. Di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, penempatan sering dipengaruhi oleh kebutuhan organisasi yang mendesak dan keterbatasan SDM dengan kompetensi tertentu. Akibatnya, prinsip *"the right man on the right place"* belum sepenuhnya diterapkan, sehingga motivasi, produktivitas, dan efektivitas kerja pegawai berpotensi menurun.

Selain itu, penelitian Rifky Maulana menunjukkan bahwa penempatan kerja yang sesuai berdampak pada loyalitas dan kinerja pegawai. Di lembaga ini, ketidaktepatan penempatan yang disebabkan oleh keterbatasan digitalisasi data kompetensi dan minimnya transparansi dalam

promosi, rotasi, serta mutasi, menyebabkan ketidakpuasan pegawai. Kondisi ini menurunkan persepsi keadilan, loyalitas, dan komitmen pegawai terhadap organisasi [16].

Secara lebih luas, peran strategis unit SDM dalam instansi pemerintah sering belum optimal. Di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, kewenangan penempatan masih didominasi pimpinan struktural sehingga proses manajemen SDM bersifat top-down. Selain masalah teknis seperti data dan sistem informasi, struktur dan budaya organisasi yang belum sepenuhnya mengadopsi prinsip sistem merit menjadi hambatan utama [14].

Secara keseluruhan, penelitian terdahulu dan hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa penempatan pegawai yang tidak berbasis kompetensi dan analisis jabatan akan menurunkan efektivitas organisasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini menambahkan konteks spesifik pada Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara dengan mengidentifikasi hambatan struktural dan administratif yang unik pada lembaga penegak hukum, sekaligus menegaskan perlunya optimalisasi manajemen SDM melalui implementasi sistem merit dan digitalisasi data yang lebih baik.

Pandangan ideal peneliti terhadap manajemen SDM di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menekankan bahwa seluruh tahapan, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, analisis jabatan, pemetaan kompetensi, hingga penempatan jabatan, harus berjalan terpadu dan berbasis data yang valid. Keputusan penempatan seharusnya mengacu pada hasil analisis jabatan dan peta jabatan yang disusun secara ilmiah, sehingga prinsip sistem merit—menempatkan pegawai berdasarkan kemampuan, kompetensi, dan kualifikasi terukur—dapat terwujud secara optimal.

Unit SDM idealnya memiliki peran strategis, bukan sekadar administratif. Mereka perlu diberikan kewenangan untuk memberikan rekomendasi objektif dan memastikan penempatan jabatan didasarkan pada evaluasi kompetensi yang terstandar, bukan semata pertimbangan pimpinan struktural atau kebutuhan mendesak organisasi. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip merit system yang menekankan objektivitas sebagai fondasi integritas birokrasi [9].

Sistem informasi kepegawaian modern dan terintegrasi juga menjadi komponen penting. Data kompetensi, riwayat pelatihan, kinerja, dan pengalaman kerja harus terdokumentasi secara sistematis sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan penempatan. Database kompetensi yang mutakhir memungkinkan pencocokan otomatis antara kualifikasi individu dengan tuntutan jabatan, mengurangi subjektivitas, dan meningkatkan akurasi penempatan.

Selain itu, evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas penempatan jabatan harus dilakukan secara periodik dan terstandardisasi. Mekanisme monitoring dan feedback memungkinkan

penyesuaian, pelatihan tambahan, atau rotasi jika ditemukan ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dan tuntutan jabatan. Pendekatan ini mendukung human resource development yang menekankan pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi organisasi terhadap kebutuhan pegawai.

Akhirnya, penempatan pegawai ideal bukan sekadar mengisi jabatan kosong, tetapi menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan pegawai ditempatkan sesuai kompetensi, memiliki akses pengembangan karier, bekerja dalam sistem transparan dan konsisten, Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara dapat mencapai manajemen SDM yang efektif, objektif, dan berkeadilan, sejalan dengan prinsip *“the right man on the right place.”*

### 3.2 Faktor yang Menghambat Implementasi Kualifikasi Jabatan dalam Penempatan Pegawai

Pembahasan mengenai faktor penghambat implementasi kualifikasi jabatan di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menekankan peran sentral komunikasi dalam keberhasilan proses penempatan pegawai. Kurangnya transparansi dalam penyampaian kebijakan penempatan berdampak pada persepsi pegawai terhadap keadilan dan objektivitas sistem. Informasi yang disampaikan secara satu arah, tanpa dialog atau penjelasan mendalam mengenai kriteria penempatan, menyebabkan pegawai menafsirkan sendiri proses yang berjalan, sehingga menimbulkan kesalahpahaman dan menurunkan efektivitas penggunaan kualifikasi jabatan sebagai dasar penempatan.

Minimnya transparansi membuat pegawai sulit memahami landasan pertimbangan penempatan, meskipun secara administratif dokumen analisis jabatan dan peta jabatan telah tersedia. Kurangnya pemahaman ini melemahkan kepercayaan pegawai terhadap sistem merit, mengurangi rasa keadilan, dan menghambat peluang pengembangan karier yang relevan dengan kompetensi individu. Selain itu, lemahnya koordinasi antarbagian menjadi hambatan signifikan karena data kompetensi, riwayat pelatihan, dan rekam jejak kinerja tidak selalu dibagikan secara efektif, sehingga penilaian kesesuaian jabatan menjadi kurang akurat.

Koordinasi yang tidak optimal juga menimbulkan keterlambatan dalam pengambilan keputusan penempatan, karena proses pengumpulan data dari unit lain memerlukan waktu lama. Kurangnya komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai semakin memperburuk situasi, karena pegawai tidak memiliki kesempatan untuk mengklarifikasi alasan penempatan atau menyampaikan aspirasi terkait pengembangan kompetensi. Hal ini menyebabkan proses penempatan cenderung top-down, menurunkan

motivasi, komitmen organisasi, dan efektivitas pelaksanaan tugas.

Selain itu, komunikasi yang tidak efektif menimbulkan persepsi negatif terhadap proses penempatan, karena pegawai merasa keputusan tidak adil, tidak objektif, atau tidak sesuai dengan kompetensi mereka. Hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kualifikasi jabatan tidak hanya bergantung pada dokumen analisis jabatan atau peta jabatan, tetapi juga sangat tergantung pada kualitas komunikasi dalam organisasi. Tanpa komunikasi terbuka dan koordinasi yang baik, instrumen manajemen kepegawaian yang ada sulit dimanfaatkan secara optimal, sehingga penempatan pegawai berbasis kompetensi mengalami banyak kendala.

Hambatan dalam komunikasi dan koordinasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menunjukkan perlunya peningkatan budaya organisasi yang lebih kolaboratif. Pimpinan perlu membangun komunikasi yang transparan dan mendorong partisipasi pegawai melalui dialog atau mekanisme konsultasi formal. Budaya organisasi yang mendukung komunikasi dua arah akan memperkuat kepercayaan, komitmen, dan efektivitas kebijakan penempatan. Dengan demikian, komunikasi bukan sekadar pelengkap, tetapi menjadi elemen kunci dalam keberhasilan implementasi kualifikasi jabatan.

Secara keseluruhan, hambatan komunikasi ini mencerminkan bahwa proses penempatan pegawai masih perlu ditingkatkan agar lebih profesional, objektif, dan selaras dengan prinsip sistem merit. Pemberian transparansi komunikasi, koordinasi antarbagian, serta pengluatan ruang partisipatif bagi pegawai menjadi faktor penting agar kebijakan penempatan tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga diterima seluruh anggota organisasi. Dengan perbaikan ini, implementasi kualifikasi jabatan dapat berjalan lebih optimal dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam perspektif teori implementasi kebijakan, efektivitas kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas perancangan, tetapi juga oleh bagaimana kebijakan dikomunikasikan, dipahami, dan dijalankan oleh pelaksana [25]. Hambatan komunikasi, seperti kurangnya transparansi dan koordinasi yang lemah, menunjukkan bahwa implementasi penempatan pegawai belum ideal. Ketika pegawai tidak mendapatkan informasi yang jelas, keselarasan pemahaman antara pembuat kebijakan dan pelaksana terganggu, sehingga pelaksanaan kebijakan menjadi kurang efektif.

Faktor-faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan menurut George C. Edwards III mencakup komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi [26]. Hambatan komunikasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, seperti minimnya dialog dua arah dan lemahnya koordinasi antarbagian, secara langsung

mencerminkan kelemahan pada aspek komunikasi dan struktur birokrasi. Ketidakefektifan ini menghambat penyaluran informasi mengenai kualifikasi jabatan dan proses penempatan pegawai, sehingga pegawai tidak sepenuhnya memahami dasar keputusan yang diambil. Dengan demikian, hambatan tersebut bukan hanya persoalan teknis, melainkan hambatan implementatif yang menunjukkan bahwa beberapa variabel kunci implementasi kebijakan belum berjalan optimal.

Hambatan komunikasi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara berdampak signifikan pada implementasi kualifikasi jabatan dan penempatan pegawai berbasis kompetensi. Menurut teori kompetensi Spencer & Spencer, organisasi harus memahami pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik individu sebelum menentukan jabatan yang sesuai [10]. Namun, aliran informasi kompetensi yang tidak lancar dan ketidadaan sistem informasi terintegrasi menyebabkan data pegawai tidak tersampaikan secara akurat, sehingga penempatan jabatan sering tidak sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu.

Prinsip "the right man on the right place" juga sulit diterapkan karena minimnya komunikasi dua arah [19]; [20]. Pegawai tidak mendapatkan penjelasan mengenai alasan penempatan atau kesempatan menyampaikan aspirasi terkait posisi yang lebih sesuai. Hal ini membuat proses penempatan bersifat top-down dan kurang objektif, berpotensi menimbulkan ketidakpuasan serta persepsi negatif terhadap sistem merit [9].

Teori Analisis Jabatan menekankan bahwa hasil analisis jabatan hanya bermanfaat jika dipahami dan digunakan oleh seluruh pihak [17]. Hambatan komunikasi internal menyebabkan uraian tugas, kompetensi jabatan, dan persyaratan posisi tidak tersosialisasi dengan baik, sehingga dokumen yang ada kehilangan fungsi strategisnya. Selain itu, teori manajemen menekankan pentingnya komunikasi dan koordinasi dalam mendukung penempatan pegawai, pengembangan kompetensi, serta manajemen kinerja [18]. Minimnya mekanisme partisipatif mengakibatkan praktik manajemen SDM masih bersifat birokratis dan belum sepenuhnya berbasis prinsip modern SDM.

Secara keseluruhan, hambatan komunikasi—baik berupa kurangnya transparansi, lemahnya koordinasi, maupun terbatasnya ruang dialog—merupakan hambatan struktural yang memengaruhi efektivitas seluruh sistem manajemen kepegawaian. Keberhasilan implementasi kualifikasi jabatan bergantung pada tersedianya data kompetensi yang akurat, komunikasi yang efektif, koordinasi antarunit yang kuat, serta proses penempatan yang transparan dan berbasis merit. Tanpa perbaikan komunikasi, kebijakan kualifikasi jabatan akan sulit memberikan dampak optimal terhadap penempatan pegawai dan peningkatan kinerja organisasi.

Pandangan ideal peneliti menekankan bahwa implementasi kualifikasi jabatan seharusnya

dilakukan dalam kerangka kebijakan yang transparan, akuntabel, dan komunikatif. Transparansi merupakan elemen fundamental agar pegawai memahami dasar, tujuan, dan alasan penempatan jabatan, termasuk persyaratan, alur proses, dan indikator kompetensi yang digunakan. Tanpa komunikasi dua arah, implementasi kebijakan rentan menimbulkan persepsi subjektivitas dan ketidakadilan. Oleh karena itu, sistem komunikasi organisasi harus menjembatani pemahaman antara pimpinan, unit SDM, dan seluruh pegawai.

Selain itu, koordinasi antarunit kerja idealnya berjalan terpadu melalui pertukaran informasi yang efektif. Implementasi kualifikasi jabatan membutuhkan konsolidasi data kompetensi, pendidikan, dan rekam jejak kinerja pegawai. Sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi dan diperbarui secara berkala memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan sesuai prinsip meritokrasi. Partisipasi pegawai juga penting untuk menangkap aspirasi dan mengakomodasi ketidakcocokan antara kompetensi individu dan tuntutan jabatan, sehingga rasa percaya terhadap sistem manajemen SDM meningkat.

Lebih jauh, peneliti menekankan perlunya menghilangkan kendala administratif dan budaya organisasi yang menghambat efektivitas kebijakan. Digitalisasi, penyederhanaan prosedur, serta perbaikan budaya komunikasi dan hierarki yang kaku diperlukan agar prinsip objektivitas dalam merit system dapat diterapkan tanpa intervensi informal. Pimpinan dan unit SDM idealnya memandang kualifikasi jabatan sebagai instrumen profesional, bukan sekadar pemenuhan kebutuhan organisasi sesaat.

Secara keseluruhan, implementasi kualifikasi jabatan yang optimal hanya dapat tercapai jika komunikasi, koordinasi, partisipasi, administrasi, dan budaya organisasi bergerak secara harmonis. Dengan sistem yang terbuka, partisipatif, dan berbasis data, Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara dapat memastikan penempatan pegawai sesuai kompetensi, sehingga efektivitas organisasi meningkat secara menyeluruh.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa implementasi kualifikasi jabatan dalam penempatan pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara secara umum berada pada kategori cukup baik, namun belum berjalan secara optimal. Penerapan sistem merit sebagai dasar penempatan masih menghadapi kendala terkait konsistensi pelaksanaan dan ketersediaan instrumen pendukung, seperti pemetaan kompetensi, standar kompetensi jabatan, serta sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi. Meskipun terdapat upaya untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya, praktik di lapangan menunjukkan keputusan penempatan masih sering dipengaruhi

oleh kebutuhan organisasi dan keterbatasan sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi. Kesesuaian antara kualifikasi jabatan dan kompetensi individu belum tercapai secara menyeluruh, karena proses pencocokan dengan profil pegawai belum dilakukan secara mendalam dan sistematis, sehingga prinsip *the right man on the right place* belum terwujud optimal. Selain itu, proses manajemen sumber daya manusia dalam penempatan jabatan belum didukung oleh sistem administrasi dan koordinasi yang efektif; peran unit SDM sudah berjalan, namun kewenangan pengambilan keputusan masih didominasi pimpinan struktural, sementara birokrasi yang panjang, keterbatasan data kompetensi mutakhir, dan belum terintegrasi sistem informasi kepegawaian turut menghambat efektivitas. Faktor-faktor penghambat lainnya meliputi kurangnya transparansi dan efektivitas komunikasi, lemahnya koordinasi antarbagian, serta minimnya partisipasi pegawai dalam proses kebijakan penempatan, sehingga pegawai kurang memahami dasar dan pertimbangan penempatan dan menimbulkan persepsi rendahnya keterbukaan serta akuntabilitas. Dengan demikian, pengembangan sistem, peningkatan kapasitas SDM, pembenahan data dan teknologi informasi, serta perbaikan mekanisme komunikasi dan koordinasi menjadi langkah yang diperlukan agar kebijakan penempatan pegawai benar-benar mencerminkan kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan jabatan.

#### Referensi

- [1] *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*. Indonesia, 2014. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38580/u-u-no-5-tahun-2014>
- [2] Pemerintah Pusat, *Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Indonesia, 2017. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/5831/pp-n0-11-tahun-2017>
- [3] S. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012.
- [4] Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Refika Aditama, 2017.
- [5] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2007.
- [6] Sugiyono, “Metode Penelitian Kualitatif Sugiyono,” *Mode Penelitian Kualitatif*, 2012.
- [7] 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.
- [8] S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik*

- [9] *Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 1988.
- [10] J. E. Kellough and L. G. Nigro, *The Civil Service and Public Personnel Administration Policies and Practices*. Congressional Quarterly Press, 2006.
- [11] L. M. Spencer and S. M. Spencer, *Competence at Work : Models for Superior Performance*. New York: Wiley, 1993.
- [12] R. Denhardt and J. V. Denhardt, "The New Public Service : Serving Rather than Steering," *Public Adm Rev*, vol. 60, no. 6, pp. 549–559, 2000.
- [13] S. P. Robbins and T. Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed. Prentice Hall, 2013.
- [14] G. C. Edward III, *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press, 1980.
- [15] R. H. Pangalila, "Analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Provinsi Sulawesi Utara ,," Universitas Sam Ratulangi, 2021.
- [16] R. D. Yudha, "Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kejaksaan Negeri Ogan Ilir ,," Universitas Sriwijaya, 2022.
- [17] R. Maulana, "Pengaruh Penempatan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kejaksaan Negeri Palembang," Universitas Sriwijaya, 2022.
- [18] R. L. Mathis and J. H. Jackson, *Human Resource Management*, 15th ed. Cengage Learning, 2016.
- [19] V. Rivai and E. J. Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Teori ke Praktik*. Depok: Raja Grafindo, 2018.
- [20] D. Yoder, *Personnel Principles And Policies*, 6th ed. Prentice-Hall, 1959.
- [21] G. Dessler, *Human Resource Management*, 16th ed. Pearson, 2020.
- [22] T. Bondarouk and C. Brewster, "Conceptualizing the Future of HRM and Technology Research," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 27, pp. 2652–2671, 2016, doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>.
- [23] J. H. Greenhaus, G. A. Callanan, and V. M. Godshalk, *Career management*, 4th ed. Sage Publications, 2010. [Online]. Available: <https://psycnet.apa.org/record/2010-02967-000>
- [24] S. P. Robbins and M. Coulter, *Management*, 14th editi. Harlow: Pearson Education, 2018.
- [25] J. E. Pynes, *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, vol. 4th. Jossey-Bass, 2021.
- [26] E. M. C. Lumingkewas, E. E. Masengi, and B. F. Supit, "Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Minahasa," *Academy Of Educational Journal*, vol. 15, no. 1, 2024, [Online]. Available: <https://jurnal.ucy.ac.id/index.php/fkip/article/view/2197/2010>
- S. F. E. Panambunan, R. H. E. Sendouw, and L. Bulo, "Implementasi Badan Usaha Milik Desa Di Desa Kembuan Satu Kecamatan Tondano Utara Kabupaten Minahasa," *JIRK-Journal of Innovation Research and Knowledge*, vol. 4, no. 7, pp. 4045–4058, 2024, [Online]. Available: <https://bajangjournal.com/index.php/JIRK/article/view/9026/7076>



© 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/>).