

## **PENERAPAN MANAJEMEN SDM DALAM MENDUKUNG KINERJA PEGAWAI KEJAKSAAN NEGERI KABUPATEN MALANG**

*Mawar<sup>1</sup>, Jihan Khurniawati<sup>2</sup>, Anggulyah Rizqi Amaliyah<sup>3</sup>*

*Universitas Islam Raden Rahmat, Malang, Indonesia<sup>1</sup>*

*Universitas Islam Raden Rahmat, Malang, Indonesia<sup>2</sup>*

*Universitas Islam Raden Rahmat, Malang, Indonesia<sup>3</sup>*

*Email: mawartulrahma@gmail.com<sup>1</sup>, jihannie29@gmail.com<sup>2</sup>, anggulyah.r@gmail.com<sup>3</sup>*

---

**Abstract:** *The study focused on evaluating how the implementation of HR management contributes to employee performance at the Malang Regency District Attorney's Office. The study was conducted using a descriptive qualitative approach. After information was obtained through interviews, observation, documentation, and interactive qualitative data analysis methods, the data were analyzed. This method involved data presentation and drawing conclusions. The results revealed that although a merit system has been used centrally to recruit employees, there is still a mismatch between employee needs and available positions, and competencies are not optimal for the position. Depending on the needs of the work unit, employee development is still centralized. The performance appraisal system through SKP has been used systematically, but it is still not optimal for use in evaluations, and there are still problems with discipline and objectivity of assessments.*

**Keywords:** *Human Resource Management; Employee Performance; Performance assessment.*

---

**Abstrak:** Penelitian difokuskan pada evaluasi bagaimana penerapan manajemen SDM berkontribusi pada kinerja pegawai di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang. Penelitian dilakukan melalui pendekatan kualitatif deskriptif. Setelah informasi didapatkan menggunakan wawancara, observasi, dokumentasi, dan metode analisis data kualitatif model interaktif digunakan untuk menganalisis data. Metode ini dengan paparan data, dan pengambilan kesimpulan. Hasil penelitian mengungkapkan walaupun sistem merit sudah digunakan secara terpusat untuk merekrut karyawan, masih ada ketidaksesuaian antara kebutuhan karyawan dan formasi yang tersedia, dan kompetensi belum optimal untuk jabatan. Bergantung pada kebutuhan unit kerja, pengembangan karyawan masih bersifat sentralistik. Sistem penilaian kinerja melalui SKP telah digunakan secara sistematis, tetapi masih belum optimal untuk digunakan dalam evaluasi, dan masih ada masalah dengan kedisiplinan dan objektivitas penilaian.

**Kata Kunci:** *Manajemen SDM; Kinerja Pegawai; Penilaian Kinerja.*

### **PENDAHULUAN**

Kesuksesan dan efektivitas suatu organisasi, termasuk pada sektor publik, sangat didasarkan pada manajemen sumber daya manusia (MSDM). Namun, pengelolaan SDM di pemerintahan bukan hanya melihat dari sisi fungsional administratif, tetapi juga mengembangkan kompetensi, peningkatan profesionalitas, dan pembangunan sistem yang membantu mencapai kinerja optimal dan kepemimpinan sumber daya manusia. Sebaliknya, manajemen sumber daya manusia di sektor publik lebih terfokus pada kualitas, integritas, akuntabilitas, dan kinerja berlandaskan pelayanan masyarakat. Sebuah organisasi akan menjadi lebih produktif dari dalam jika sumber daya manusia dilihat secara keseluruhan (Rumondor, 2025). Menurut (Armstrong, 2020) manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang berkualitas tinggi yang dapat membantu mencapai tujuan strategis. Selain itu, menurut (Abdullah, 2017) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai sistem khusus yang dibuat untuk memastikan bahwa sumber daya manusia menggunakan kemampuan dan potensi mereka secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Ia menunjukkan bahwa metode manajemen SDM terdiri atas perencanaan, perekrutan, pelatihan, evaluasi kerja dan motivasi, merupakan sistem yang lengkap yang membantu perusahaan berjalan. Oleh karena itu,

implementasi manajemen SDM yang terstruktur dengan baik dan berbasis kompetensi merupakan komponen penting dalam meningkatkan kualitas aparatur negara.

Seiring dengan peningkatan kebutuhan akan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, peran manajemen SDM menjadi sangat penting di sektor publik. Institusi publik membutuhkan karyawan yang profesional, jujur, dan responsif. Berbagai komponen, seperti kepemimpinan organisasi, sistem rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan insentif pekerjaan, memengaruhi kinerja. Kinerja karyawan adalah indikator penting untuk menilai seberapa baik organisasi publik menyelesaikan tugasnya (Paais & Pattiruhu, 2020). Penelitian oleh (El-Ghalayini, 2016) menemukan bahwa sistem rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Selain itu, Penelitian oleh (Man Pradhan et al., 2024) juga menemukan bahwa praktik manajemen SDM memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan di perusahaan sektor jasa. Dengan kata lain, kualitas sistem manajemen SDM memengaruhi kinerja setiap orang dan organisasi. Oleh karena itu, untuk menghasilkan bakat berkinerja tinggi yang dapat melaksanakan tugas pelayanan publik dengan baik, dan penting untuk mengimplementasikan praktik manajemen SDM yang benar.

Kejaksaan Negeri Malang adalah lembaga penegak hukum yang berperan penting untuk menegakkan supremasi hukum dan menyediakan pelayanan hukum kepada masyarakat. Sumber daya manusia dari berbagai industri yang profesional, disiplin, dan kompeten diperlukan untuk memenuhi tugas ini. Data dari Kejaksaan Agung Indonesia menunjukkan bahwa jumlah kasus yang ditangani oleh kejaksaan terus meningkat setiap tahun. Sebab itu, sumber daya manusia di kejaksaan harus ditingkatkan untuk meningkatkan kapasitas dan kinerja (Peraturan Kejaksaan Republik Indonesia, 2022). Untuk menjamin bahwa karyawan bekerja secara efektif serta memberikan kontribusi maksimal terhadap kinerja organisasi, manajemen SDM yang efektif meliputi penempatan dan perekrutan berbasis kompetensi, pelatihan serta pengembangan, sistem penilaian kinerja objektif, dan insentif dan penegakan disiplin kerja (Wibowo, 2016).

Penelitian sebelumnya oleh (El-Ghalayini, 2016) menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM sangat memengaruhi kinerja pegawai juga menemukan bahwa praktik rekrutmen dan pelatihan memengaruhi kinerja organisasi sektor publik. (Pradhan & Jena, 2017) menunjukkan bahwa MSDM membantu meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. (Paais & Pattiruhu, 2020) juga menunjukkan bahwa insentif pekerjaan, sebagai bagian dari praktik Manajemen SDM, memiliki dampak positif untuk kinerja karyawan. Menurut, (Putri et al., 2022) sistem pelatihan dan evaluasi berbasis kompetensi dapat secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil di Indonesia. Namun, sebagian besar penelitian ini telah dilakukan di lembaga publik umum atau sektor swasta.

Fokus penelitian sebelumnya tentang pengelolaan sumber daya manusia biasanya lebih fokus pada sektor privat dan lembaga publik (Mathis et al., 2017);(Armstrong, M., & Taylor, S. 2020). Penelitian empiris yang secara khusus meneliti penerapan praktik manajemen sumber daya manusia di lembaga penegak hukum daerah. Lembaga penegak hukum, di sisi lain, memiliki karakteristik yang membutuhkan integritas yang tinggi, profesionalisme, dan pertanggungjawaban publik dalam setiap pelaksanaan fungsi mereka. Oleh sebab itu, penelitian menawarkan pendekatan baru untuk mempelajari praktik pengelolaan sumber daya manusia di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang, sebuah lembaga penegak hukum lokal.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian bertujuan untuk mengkaji penerapan manajemen SDM yang mendukung kinerja pegawai di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang. Secara khusus, tujuan penelitian ini untuk: (1) menganalisis implementasi praktik rekrutmen dan penempatan pegawai berbasis kompetensi; (2) mengevaluasi efektivitas pelatihan dan pengembangan SDM; (3) mengkaji sistem penilaian kinerja yang diterapkan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis. Dari perspektif teori, penelitian ini akan menambah pengetahuan tentang studi manajemen sumber daya manusia pada sektor publik, khususnya yang berkaitan dengan lembaga penegak hukum. Dalam hal praktik, hasilnya dapat digunakan oleh para pembuat kebijakan saat mereka membuat rencana untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia di kejaksaan dan lembaga pemerintah lainnya dengan tujuan meningkatkan efisiensi aparatur dan meningkatkan kualitas pelayanan hukum.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif. Menurut J.W. Creswell, penelitian kualitatif mempelajari masalah manusia dan fenomena sosial dengan mengerti arti peristiwa atau kondisi

tertentu. Peneliti melakukan analisis data lapangan sebelum menyajikan hasil penelitian (Hu & Chang, 2017).

Jenis penelitian deskriptif digunakan untuk memberikan pemahaman dan faktual tentang fenomena yang diteliti sehingga dapat menjelaskan secara sistematis kondisi lapangan (Ayun et al., 2025).

Penelitian ini dilakukan di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang. Lokasi penelitian ditentukan secara sengaja karena lembaga tersebut memainkan peran penting dalam penegakan hukum dan pelayanan publik, yang memerlukan manajemen SDM yang baik.

Data primer dikumpulkan langsung melalui wawancara dan observasi. Kriteria untuk memilih subjek didasarkan pada tujuan penelitian, dan metode purposive sampling digunakan untuk memilih subjek (Ishtiaq, 2019). Informan utama dalam penelitian ini adalah Kepala Subbagian Kepegawaian, sedangkan informan tambahan adalah karyawan pada bidang tata usaha negara dan perdata (datum). Data sekunder sebagai tambahan berasal dari dokumen resmi instansi, struktur organisasi, laporan kinerja, juga literatur ilmiah yang terkait.

Kemudian, model analisis data kualitatif interaktif digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan. Model ini mencakup proses reduksi data, penyampaian data, dan pengambilan kesimpulan. Proses analisis dilakukan berulang kali hingga yang dihasilkan benar dan sesuai dengan fokus penelitian (Miles, M. B., Huberman, A. M., (2014). Ini mencakup informasi tentang prosedur MSDM seperti pelatihan dan pengembangan SDM, rekrutmen dan penempatan karyawan, dan sistem evaluasi kinerja yang digunakan oleh kantor tersebut.

## **HASIL PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi berkaitan dengan manajemen SDM mencakup rekrutmen, penempatan, pengembangan, dan sistem penilaian kinerja karyawan.

### **Rekrutmen dan Penempatan Pegawai**

Penelitian ini menunjukkan bahwa rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang dilaksanakan secara terpusat oleh pemerintah pusat melalui seleksi nasional CPNS dan PPPK. Kejaksaan Negeri sebagai unit kerja daerah tidak memiliki kewenangan dalam proses seleksi, melainkan hanya mengusulkan kebutuhan formasi serta menempatkan pegawai yang telah dinyatakan lulus. Mekanisme ini mencerminkan penerapan sistem merit yang mengutamakan pada kualifikasi, dan kinerja.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa penempatan pegawai dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi pada masing-masing bidang, seperti Pembinaan, Intelijen, Tindak Pidana, Perdata dan datum). Namun, keterbatasan jumlah pegawai menyebabkan prioritas penempatan diberikan pada bidang dengan beban kerja yang lebih tinggi, sehingga distribusi pegawai belum sepenuhnya merata.

Tabel 1 Hasil Penelitian Rekrutmen dan Penempatan Pegawai

| <b>No</b> | <b>Aspek yang Diteliti</b> | <b>Indikator</b>              | <b>Temuan Penelitian</b>                                                            | <b>Dasar Regulasi</b> |
|-----------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1         | Perencanaan Rekrutmen      | Analisis kebutuhan pegawai    | Rekrutmen dilakukan berdasarkan kebutuhan jabatan dan beban kerja instansi          | Pasal 5               |
| 2         | Sistem Rekrutmen           | Sistem seleksi                | Proses rekrutmen dilakukan secara nasional dan transparan melalui seleksi terbuka   | Pasal 16–17           |
| 3         | Tahapan Rekrutmen          | Prosedur seleksi              | Meliputi pengumuman, pelamaran, seleksi administrasi, SKD, SKB, hingga pengangkatan | Pasal 19              |
| 4         | Prinsip Rekrutmen          | Objektivitas dan sistem merit | Rekrutmen dilakukan secara adil berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja    | Pasal 1               |

|   |                      |                            |                                                                           |             |
|---|----------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 5 | Pengangkatan Pegawai | Status kepegawaian         | Pelamar yang lulus diangkat menjadi CPNS dan menjalani masa percobaan     | Pasal 33–34 |
| 6 | Penempatan Pegawai   | Kesesuaian jabatan         | Penempatan dilakukan sesuai kebutuhan jabatan dan kompetensi pegawai      | Pasal 49    |
| 7 | Dasar Penempatan     | Kualifikasi dan kompetensi | Penempatan mempertimbangkan pendidikan, pengalaman, dan kemampuan pegawai | Pasal 54–55 |
| 8 | Tujuan Penempatan    | Efektivitas organisasi     | Penempatan bertujuan meningkatkan kinerja dan efisiensi instansi          | Pasal 52    |

*Sumber: Data diolah peneliti berdasarkan PP No. 11 Tahun 2017, 2025.*

Secara keseluruhan, Tabel 1 menunjukkan bahwa proses rekrutmen pegawai di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang telah dilaksanakan secara terstruktur dan mengacu pada ketentuan (Peraturan Pemerintah Nomor 11, 2017). Proses rekrutmen dilakukan dengan tahapan yang jelas dan menerapkan prinsip sistem merit. Sementara itu, penempatan karyawan dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, kompetensi, dan kualifikasi karyawan untuk mendukung efektivitas pelaksanaan tugas di masing-masing bidang. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa jumlah karyawan terbatas pada beberapa bidang kerja, yang berdampak pada bagaimana karyawan didistribusikan.

#### **Pengembangan dan Pelatihan Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan pegawai di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang dilaksanakan melalui program pendidikan dan pelatihan yang mayoritas diselenggarakan secara terpusat oleh Kejaksaan Agung Republik Indonesia. Dalam hal ini, Kejaksaan Negeri berperan dalam mengusulkan dan mengirimkan pegawai untuk mengikuti pelatihan berdasarkan kuota serta kebutuhan organisasi.

Jenis pelatihan yang diikuti mencakup aspek teknis penanganan perkara, administrasi keuangan, teknologi informasi, dan pengelolaan barang bukti. Penentuan peserta dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan masing-masing bidang serta kebijakan pimpinan. Pegawai yang telah mengikuti pelatihan selanjutnya diwajibkan melakukan diseminasi pengetahuan melalui forum internal atau arahan langsung sebagai bentuk transfer knowledge. Selain itu, pengembangan kompetensi juga didukung melalui pembinaan dan supervisi oleh atasan langsung.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan internal di tingkat satuan kerja masih relatif terbatas, sehingga pengembangan kompetensi pegawai cenderung bergantung pada kebijakan pusat. Secara umum, sistem pengembangan pegawai telah berjalan sesuai ketentuan nasional, tetapi masih menunjukkan karakteristik sentralistik. Padahal, secara konseptual, pengembangan sumber daya manusia yang efektif seharusnya berbasis pada kebutuhan spesifik organisasi dan kesenjangan kompetensi di setiap unit kerja. (Abdullah, 2017)

#### **Sistem Penilaian Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan penilaian kinerja di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang dilaksanakan melalui Sistem Kinerja Pegawai (SKP) sebagai instrumen utama dalam mengukur capaian kinerja dan perilaku kerja. Penilaian dilakukan secara periodik setiap tahun dengan evaluasi triwulanan dalam bentuk monitoring dan pengendalian kinerja, yang dilaporkan secara berjenjang hingga ke Kejaksaan Agung Republik Indonesia.

Indikator penilaian mencakup aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, serta perilaku kerja seperti ketekunan, tanggung jawab, kerja sama, dan kepatuhan terhadap aturan. Sistem ini dikaitkan dengan pemberian tunjangan kinerja sebagai bentuk konsekuensi atas capaian kinerja.

Terkait hasil wawancara, masih terdapat pegawai yang belum mencapai tujuan kinerja secara optimal serta menunjukkan tingkat disiplin yang belum konsisten, khususnya dalam hal kehadiran dan ketepatan waktu. Di samping itu, evaluasi kinerja triwulanan belum dimanfaatkan secara maksimal sebagai instrumen pembinaan dan peningkatan kinerja.

## **PEMBAHASAN**

### **Rekrutmen dan Penempatan Pegawai**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang dilaksanakan secara terpusat melalui mekanisme seleksi nasional oleh pemerintah pusat. Satuan kerja di tingkat daerah tidak memiliki kewenangan dalam penyelenggaraan seleksi, melainkan hanya mengajukan kebutuhan formasi serta menerima pegawai sesuai dengan alokasi yang ditetapkan. Pola ini mencerminkan karakteristik pengelolaan ASN di Indonesia yang bersifat nasional dan berbasis sistem merit, yaitu pengelolaan pegawai yang didasarkan pada kualifikasi, kemampuan, kinerja dan non-diskriminatif sebagaimana diatur dalam (UU Nomor 05 Tahun 2014 (1).

Secara normatif, sistem rekrutmen terpusat dirancang untuk menjamin objektivitas, transparansi, serta keseragaman standar kompetensi aparatur negara. Hal ini sejalan dengan ketentuan dalam (Peraturan Pemerintah Nomor 11, 2017b) yang mengatur bahwa proses pengadaan pegawai dilakukan dengan tahapan yang terstruktur mulai dari perencanaan kebutuhan hingga pengangkatan CPNS. Dengan demikian, praktik rekrutmen di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang telah sesuai dengan kerangka regulasi yang berlaku.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara jumlah formasi yang diterima dengan kebutuhan riil organisasi. Kondisi ini berdampak pada masih adanya kekurangan tenaga kerja di beberapa bidang. Menurut (Istiwahyuningsih, T. (2019) ketidaksesuaian antara kebutuhan dan pemenuhan formasi tersebut berpotensi memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas organisasi, sebagaimana dikemukakan dalam kajian sebelumnya. Dalam perspektif MSDM di sektor publik, perencanaan kebutuhan pegawai seharusnya berdasarkan analisis beban kerja dan jabatan agar tercapai kesesuaian antara jumlah dan kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan (Abdullah, 2017) Hal ini mengindikasikan perlunya peningkatan sinkronisasi antara usulan kebutuhan dari daerah dengan kebijakan penetapan formasi oleh pemerintah pusat.

Selain itu, penempatan pegawai di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang cenderung lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan organisasi dan keterbatasan jumlah personel dibandingkan dengan kesesuaian kompetensi atau latar belakang pendidikan pegawai. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan jabatan. Dalam konsep *person-job fit*, kesesuaian tersebut merupakan faktor penting untuk mendukung kinerja dan efisiensi organisasi (Kirana Yahya et al., 2012). Oleh karena itu, apabila kesesuaian belum optimal, diperlukan upaya kompensatif melalui pelatihan, pembinaan, dan pengembangan kompetensi.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa rotasi pegawai antar bidang masih dilakukan secara terbatas dan bergantung pada kebijakan pimpinan serta kebutuhan organisasi. Padahal, dalam manajemen SDM, rotasi kerja itu strategi pengembangan yang mampu meningkatkan pengalaman, keterampilan, serta fleksibilitas pegawai dalam menjalankan tugas (Rumondor, 2025). Penerapan rotasi yang lebih sistematis berpotensi mendukung pemerataan beban kerja dan peningkatan kapasitas pegawai.

Di sisi lain, struktur birokrasi yang bersifat hierarkis dan terpusat turut memengaruhi fleksibilitas unit kerja dalam mengelola sumber daya manusia. Birokrasi yang terpusat cenderung membatasi ruang adaptasi kebijakan di tingkat organisasi, sebagaimana dikemukakan dalam berbagai kajian administrasi publik (Nursiti et al., 2018) . Temuan ini relevan dengan kondisi di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang yang mempunyai keterbatasan kewenangan dalam menentukan komposisi dan pengelolaan pegawai sesuai kebutuhan lokal.

Secara keseluruhan, sistem rekrutmen ASN di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang telah berjalan sesuai dengan prinsip sistem merit dan regulasi nasional, sehingga mampu menjamin aspek objektivitas dan transparansi. Namun demikian, masih terdapat tantangan dalam optimalisasi kesesuaian kompetensi pegawai dengan kebutuhan jabatan serta keterbatasan jumlah sumber daya manusia di beberapa bidang. Oleh karena itu, diperlukan penguatan perencanaan kebutuhan pegawai berbasis analisis beban kerja serta peningkatan koordinasi antara pemerintah pusat dan unit kerja daerah guna mewujudkan pengelolaan SDM yang lebih efisien

### **Pengembangan dan Pelatihan Pegawai**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan pegawai di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang masih didominasi oleh pendekatan sentralistik, di mana penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sebagian besar berada di bawah kewenangan Kejaksaan Agung Republik Indonesia. Kondisi ini mencerminkan karakteristik pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia yang bersifat nasional. Secara normatif, mekanisme tersebut sejalan dengan (UU Nomor 05 Tahun 2014 (1) yang menegaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan bagian integral dari sistem merit dalam manajemen ASN. Ketentuan ini juga dikuatkan oleh (Peraturan Pemerintah Nomor 11, 2017b) yang menunjukkan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil mempunyai hak sekaligus kewajiban dalam memperoleh pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pengembangan kompetensi bukan hanya berorientasi pada pemenuhan aspek regulatif, tetapi juga perlu didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*). Analisis ini penting untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi aktual pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi (S. S. Hidayat, et al, 2018). Ketergantungan terhadap program pelatihan yang diselenggarakan secara terpusat berpotensi menyebabkan materi pelatihan kurang relevan dengan kebutuhan spesifik di tingkat satuan kerja. Hal ini sesuai dengan pandangan (Yusuf, 2015)) yang menunjukkan bahwa pelatihan seharusnya bersifat kontekstual, aplikatif, dan mampu meningkatkan keterampilan kerja secara langsung.

Temuan penelitian juga mengindikasikan adanya praktik transfer pengetahuan, di mana pegawai yang telah mengikuti pelatihan diwajibkan untuk mendiseminasikan materi kepada pegawai lain melalui forum internal atau arahan langsung. Praktik ini sejalan dengan konsep *organizational learning*, yaitu proses pembelajaran kolektif melalui penyebaran pengetahuan dalam organisasi guna meningkatkan kinerja secara keseluruhan. (Wibowo, 2016) menegaskan bahwa pembelajaran organisasi berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja melalui penguatan aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Pendapat ini juga didukung oleh (Armstrong, 2020) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan elemen kunci dalam peningkatan kinerja jangka panjang. Selain itu, pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan memiliki kontribusi strategis dalam pencapaian tujuan organisasi (Setyawati et al., 2024).

Di samping pelatihan formal, pengembangan kompetensi juga dilakukan melalui pembinaan dan supervisi langsung oleh atasan. Pendekatan ini merupakan bentuk *on the job development* yang relevan diterapkan dalam institusi penegak hukum, mengingat tuntutan terhadap ketelitian, profesionalisme, dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. Kombinasi antara pelatihan formal dan pembinaan berkelanjutan dinilai efektif dalam meningkatkan kompetensi teknis maupun perilaku kerja pegawai (Prayogo et al., 2023).

Di sisi lain, keterbatasan pelaksanaan pelatihan internal yang dirancang secara mandiri menunjukkan bahwa organisasi masih memiliki keterbatasan dalam menyesuaikan program pengembangan kompetensi dengan kebutuhan lokal. Kondisi ini mengindikasikan perlunya perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang lebih berbasis kebutuhan masing-masing unit kerja, sehingga pelatihan yang diberikan bukan hanya bersifat pengelolaan, tetapi juga berdampak nyata pada peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik.

Secara menyeluruh, sistem pengembangan pegawai di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang telah berjalan sesuai dengan kerangka regulasi nasional. Meskipun demikian, optimalisasi masih diperlukan, khususnya dalam aspek perencanaan berbasis kebutuhan dan evaluasi efektivitas pelatihan, agar pengembangan kompetensi dapat mendukung peningkatan profesionalisme aparatur secara berkelanjutan.

### **Sistem Penilaian Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan mekanisme evaluasi pegawai di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang telah dilaksanakan secara terencana melalui Sistem Kinerja Pegawai (SKP). Penerapan SKP mencerminkan implementasi manajemen kinerja yang berorientasi pada capaian hasil kerja dan perilaku kerja pegawai. Sistem ini selaras dengan prinsip manajemen sumber daya manusia sektor publik yang menekankan akuntabilitas, transparansi, dan profesionalisme dalam penyelenggaraan

pemerintahan. Penggunaan SKP sebagai instrumen penilaian kinerja menunjukkan adanya penerapan pendekatan kinerja modern yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik.

Secara normatif, pelaksanaan SKP telah sesuai dengan (Peraturan Pemerintah Nomor 30, 2019) yang menegaskan bahwa penilaian kinerja dilakukan berdasarkan aspek hasil kerja dan perilaku kerja. Kualitas, kuantitas, tepat waktu, dan biaya adalah sistem metrik dipakai untuk evaluasi perilaku kerja, seperti tujuan pelayanan, integritas, komitmen, dan disiplin. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja yang digunakan sesuai dengan sistem peraturan nasional.

Dalam perspektif teoritis, evaluasi kinerja yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi melalui pengukuran kinerja individu secara objektif. Penilaian berbasis target kerja dapat mendorong peningkatan produktivitas dan tanggung jawab pegawai, sedangkan penilaian perilaku kerja berperan dalam membentuk budaya kerja yang profesional. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian (F. N. Hidayat & Suryani, 2024) yang menunjukkan bahwa kompetensi pekerjaan sangat mempengaruhi peningkatan kinerja ASN.

Di sisi lain, hasil penelitian mengindikasikan bahwa aspek kedisiplinan dan kepatuhan terhadap waktu masih menjadi kendala. Masih terdapat pegawai yang belum memenuhi standar kehadiran dan capaian target kerja secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa kesenjangan antara ketentuan normatif dan penerapan di lapangan. Dalam manajemen kinerja, disiplin kerja merupakan faktor mendasar yang berpengaruh langsung terhadap produktivitas dan kualitas pelayanan publik, sebagaimana juga didukung oleh temuan (Puspa Dewi et al., 2022)

Selain itu, evaluasi kinerja yang dilakukan secara triwulanan belum dimanfaatkan secara optimal sebagai sarana pembinaan dan peningkatan kompetensi pegawai. Proses evaluasi cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya berfungsi sebagai mekanisme umpan balik untuk perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Menurut (Wibowo, 2016) evaluasi kinerja seharusnya menjadi instrumen strategis dalam pemberian umpan balik, pembinaan, serta peningkatan motivasi kerja pegawai.

Temuan lainnya menunjukkan bahwa objektivitas penilaian oleh atasan langsung masih perlu diperkuat. Penilaian yang kurang objektif berpotensi menurunkan motivasi kerja serta kepercayaan pegawai terhadap sistem manajemen kinerja. Dalam konteks organisasi publik, keadilan dalam penilaian kinerja mempengaruhi organisasi, kepuasan, serta kinerja pegawai. Oleh sebab itu, diperlukan peningkatan transparansi dan akuntabilitas melalui standar penilaian yang jelas, pemanfaatan teknologi, serta pengawasan yang efektif.

Di sisi lain, penerapan kebijakan seperti absensi elektronik berdasarkan (Peraturan Kejaksaan Republik Indonesia Nomor 4, 2020) menunjukkan adanya upaya penguatan pengawasan disiplin kerja. Kebijakan ini bagian dari reformasi birokrasi yang bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Hal ini memperkuat penelitian (Pradana et al., 2022) bahwa disiplin dan kemampuan kerja mempengaruhi kualitas pelayanan publik.

Secara keseluruhan, implementasi SKP di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang telah menunjukkan perkembangan yang positif dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai. Meskipun demikian, diperlukan optimalisasi pada fungsi evaluasi, peningkatan kedisiplinan, serta penguatan objektivitas penilaian agar sistem manajemen kinerja dapat berdampak lebih besar pada motivasi, produktivitas, dan kualitas pelayanan publik.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan data diatas mengenai penggunaan manajemen SDM untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi rekrutmen dan penempatan pegawai telah dilakukan berdasarkan prinsip sistem merit dan persyaratan peraturan yang berlaku. Proses rekrutmen yang terpusat mampu menjamin aspek objektivitas dan transparansi. Namun demikian, penelitian ini menemukan adanya ketidaksesuaian antara kebutuhan riil organisasi dengan jumlah formasi yang diterima, serta belum optimalnya kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan (person-job fit). Kondisi ini berimplikasi pada belum maksimalnya efektivitas kinerja organisasi.

2. Pengembangan dan pelatihan pegawai telah dilaksanakan sesuai dengan kerangka sistem merit melalui program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan secara terpusat. Akan tetapi, pendekatan yang masih bersifat sentralistik menyebabkan program pelatihan belum sepenuhnya berbasis pada kebutuhan spesifik unit kerja. Meskipun terdapat upaya transfer pengetahuan dan pembinaan internal, keterbatasan pelatihan mandiri menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi belum optimal dalam menjawab kesenjangan kompetensi pegawai ((Abdullah, 2017; Armstrong, 2020)
3. Sistem penilaian kinerja pegawai melalui Sistem Kinerja Pegawai (SKP) telah diterapkan secara sistematis dan sesuai dengan regulasi (Peraturan Pemerintah Nomor 30, 2019), mencakup aspek hasil kerja dan perilaku kerja. Namun demikian, efektivitas implementasi masih menghadapi kendala, terutama pada aspek kedisiplinan pegawai, pemanfaatan evaluasi kinerja sebagai instrumen pembinaan, serta objektivitas penilaian oleh atasan. Ini menunjukkan bahwa ada perbedaan antara praktik lapangan dan sistem yang dirancang secara normatif.
4. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan penerapan manajemen SDM di Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang berada pada jalur yang sesuai dengan regulasi dan prinsip manajemen modern. Namun, optimalisasi masih diperlukan terutama dalam aspek sinkronisasi kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan, serta penguatan fungsi evaluasi kinerja, guna meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

## **SARAN**

1. Bagi Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang

Disarankan agar Kejaksaan Negeri Kabupaten Malang memperkuat perencanaan kebutuhan pegawai dengan menganalisis beban kerja dan menganalisis jabatan agar tercapai kesesuaian antara jumlah dan kemampuan pegawai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, perlu dikembangkan pelatihan internal berbasis kebutuhan unit kerja guna melengkapi pelatihan terpusat. Optimalisasi evaluasi kinerja, khususnya secara triwulanan, perlu dilakukan agar berfungsi sebagai sarana pembinaan dan peningkatan kinerja. Peningkatan disiplin kerja juga perlu diperkuat melalui pengawasan serta penerapan reward dan punishment yang konsisten. Selanjutnya, objektivitas penilaian kinerja perlu ditingkatkan melalui indikator yang terukur, transparansi, dan pemanfaatan sistem digital.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods guna menguji secara empiris hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian komparatif pada instansi penegak hukum atau lembaga publik lainnya perlu dilakukan untuk memperoleh generalisasi temuan yang lebih luas. Penelitian lanjutan juga diharapkan dapat mengkaji variabel lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, dan etika kerja sebagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai secara lebih mendalam.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, H. (2017). *Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. Jurnal Warta Edisi, 51, 1-11.
- Armstrong, M. , & T. S. (2020). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice I*. [www.koganpage.com](http://www.koganpage.com)
- 'Ayun, Si. Q., Bakhrudin, A. H., & Mochamad, N. (2025). Model-Model Penelitian Kualitatif: Literature Review. In *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia* (Vol. 4, Number 2). <https://jpion.org/index.php/jpi341> situswebjurnal: <https://jpion.org/index.php/jpi>

- El-Ghalayini, Y. (2016). Hrm And Organizational Performance: Evidence From The Public Service Organization. In *European Journal Of Business And Management Wwww.Iiste.Org Issn* (Vol. 8, Number 35). Online. Wwww.Iiste.Org
- Hidayat, F. N., & Suryani, L. (2024). *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Tabalong*.
- Hidayat, S. S., Tinggi, S., Ekonomi, I., Muttaqien -Program, K., & Akuntansi, S. (2018). Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Indo-Rama Synthetics Tbk. Divisi Spun Yarns. In *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* (Vol. 8, Number 1).
- Hu, C.-P., & Chang, Y.-Y. (2017). He Was A Fulbright Scholar In South Africa In 2008 And Thailand In 2012. In *Journal Of Social And Administrative Sciences Wwww.Kspjournals.Org* (Vol. 4). [Http://Johnwreswell.Com/Thesitecontains](http://Johnwreswell.Com/Thesitecontains)
- Ishtiaq, M. (2019). Book Review Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative And Mixed Methods Approaches* (4th Ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage. *English Language Teaching*, 12(5), 40. <https://doi.org/10.5539/elt.v12n5p40>
- Istiwahyuningsih, T. (2019). (N.D.).
- Kirana Yahya, K., Pangil, F., Fee Yean, T., & Zubaidah Othman, S. (2012). The Influence Of Person-Job Fit And Person-Organisation Fit On Employees Job Performance. In *Journal Of Business Management And Accounting* (Vol. 2, Number 2).
- Man Pradhan, G., Professor, A., & Prasad Pokharel, P. (2024). Human Resource Management Strategy And Performance Outcomes: A Study Of Service Sector Institutions In Nepal. *Journal Of Nepalese Management Academia*, 2(1). <https://orcid.org/0009-0003-9261-2126>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management F I F T E E N T H E D I T I O N*. Wwww.Cengage.Com/Highered
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014).
- Nursiti, D., Fedrick, D., & Psikologi, P. (2018). Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan Chatime Focal Point Medan. In *Jurnal Psychomutiara* (Vol. 2, Number 1). Wwww.Banyakbanget.Com,
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect Of Motivation, Leadership, And Organizational Culture On Satisfaction And Employee Performance. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/Jafeb.2020.Vol7.No8.577>
- Peraturan Kejaksaan Republik Indonesia. (N.D.).
- Peraturan Kejaksaan Republik Indonesia Nomor 4. (2020).
- Peraturan Pemerintah Nomor 11. (2017a).
- Peraturan Pemerintah Nomor 11. (2017b).
- Peraturan Pemerintah Nomor 30. (2019).
- Pradana, H. A., Kismartini, K., & Aripin, S. (2022). Pengaruh Kompetensi Pegawai, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Pada Bea Cukai Madiun. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(2), 760. <https://doi.org/10.36418/Syntax-Literate.V7i2.6196>

- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance At Workplace: Conceptual Model And Empirical Validation. *Business Perspectives And Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Prayogo, D. A., Yuwono, I., Saputra, R. C., Sikki, N., & Pratama, V. (2023). *Strategi Menyikapi Tantangan Dan Peluang Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi : Tinjauan Literatur. Volume 2 No.11.*
- Puspa Dewi, S., Husna, A., Studi Ekonomi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Al-Azhar, P., Pintu Air, J. I., Bekala Kecamatan Medan Johor, K., & Indonesia, M. (2022). Jekkp (Jurnal Ekonomi Keuangan Dan Kebijakan Publik) Pengaruh Deskripsi Pekerjaan Disiplin Dan Etika Kerja Terhadap Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara Kantor Sekretariat Dprd Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi Keuangan Dan Kebijakan Publik*, 4(1), 46–57. <https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/Jekkp>
- Putri, E. Y., Putri, A., Rahma, A., Maolani, F. M., Swadaya, U., & Jati, G. (2022). Penerapan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Hubungannya Dengan Kinerja Karyawan. In *Bisnis & Manajemen* (Vol. 12). <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/Ekobis>
- Rumondor, M. S. (2025). Penerapan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Human Capital Management) Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah Kabupaten Minasaha Selatan. *Integrative Perspectives Of Social And Science Journal*, 2(3), 5641.
- Setyawati, Z., Husniyah, J., & Iza, M. (2024). Pt. Media Akademik Publisher. *Jma*, 2, 3031–5220. <https://doi.org/10.62281>
- Uu Nomor 05.* (2014).
- Wibowo, E. (2016). Pengaruh Keselamatan Kerja Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Unit Serbuk Effervescent Pt Sido Muncul Semarang). In *38 Among Makarti* (Vol. 9, Number 17).
- Yusuf, Burhanudin. (2015). *Manajemen-Sumber-Daya-Manusia-Di-Lembaga-Keuangan-Syariah-4ccwthg0jk (1).*