

## **Analisis Tingkat Pendidikan Terhadap Penempatan Jabatan pada Biro SDM Polda Lampung**

**Ariyanto<sup>1</sup>, Oktaviannur<sup>2</sup>**

Program Magister Manajemen, Universitas Bandar Lampung<sup>1,2</sup>

arifnf544@gmail.com<sup>1</sup>, oktavianur@ubl.ac.id<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of education level on job placement within the Human Resources Bureau of Lampung Regional Police (Biro SDM Polda Lampung). Appropriate job placement is a crucial aspect of human resource management in supporting organizational effectiveness and performance within the police institution. However, in practice, there are still indications of mismatches between personnel education levels and the positions they occupy. This research employs a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews with informants directly involved in personnel planning and placement at the Human Resources Bureau of Lampung Regional Police, supported by documentation review of relevant regulations and policies. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that education level plays an important role in job placement; however, it has not yet become the primary consideration in placement practices. Job placement is still influenced by organizational needs and pragmatic considerations, resulting in mismatches between educational qualifications and certain positions. Normatively, placement policies have referred to the merit system principle as stipulated in Police regulations, although its implementation in practice still requires further strengthening. This study concludes that optimizing job placement based on education level and competence needs to be enhanced through stronger implementation of the merit system, in order to achieve more effective, fair, and performance-oriented personnel management within the police organization.*

**Keywords: Education Level, Job Placement, Merit System, Human Resources, Indonesian National Police.**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tingkat pendidikan terhadap penempatan jabatan pada Biro Sumber Daya Manusia (SDM) Polda Lampung. Penempatan jabatan yang tepat merupakan salah satu faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia guna mendukung efektivitas dan kinerja organisasi kepolisian. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan adanya ketidaksesuaian antara tingkat pendidikan personel dengan jabatan yang ditempati. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang terlibat langsung dalam proses perencanaan dan penempatan personel di Biro SDM Polda Lampung, serta didukung oleh studi dokumentasi terhadap peraturan dan kebijakan yang berlaku. Teknik analisis data dilakukan melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan memiliki peran penting dalam penempatan jabatan, namun belum sepenuhnya menjadi pertimbangan utama dalam praktik penempatan personel. Penempatan jabatan masih dipengaruhi oleh kebutuhan

organisasi dan pertimbangan pragmatis, sehingga menimbulkan kondisi ketidaksesuaian (*mismatch*) antara kualifikasi pendidikan dan jabatan tertentu. Di sisi lain, kebijakan penempatan secara normatif telah mengacu pada prinsip merit system sebagaimana diatur dalam regulasi Polri, meskipun implementasinya di lapangan masih memerlukan penguatan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa optimalisasi penempatan jabatan berbasis tingkat pendidikan dan kompetensi perlu ditingkatkan melalui penguatan penerapan merit system, agar penempatan personel dapat lebih efektif, adil, dan mendukung kinerja organisasi kepolisian.

**Kata kunci:** Tingkat Pendidikan, Penempatan Jabatan, Merit System, Sumber Daya Manusia, Polri.

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis dalam setiap organisasi, termasuk di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri). Keberhasilan organisasi dalam mencapai visi, misi, dan sasaran strategis sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM serta ketepatan penempatan personel pada jabatan yang sesuai. Dalam manajemen SDM, penempatan jabatan berlandaskan prinsip *the right man on the right place*, yaitu kesesuaian antara kompetensi, kualifikasi, dan karakteristik tugas jabatan. Penempatan yang tepat akan meningkatkan efektivitas, produktivitas, dan profesionalisme aparatur, sedangkan penempatan yang tidak tepat berpotensi menurunkan kinerja organisasi.

Dalam administrasi publik, jabatan tidak sekadar posisi formal, melainkan satuan kerja yang memiliki tuntutan kompetensi tertentu. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian antara kualifikasi personal dan karakteristik jabatan berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan tugas dan kualitas pelayanan publik. Salah satu faktor utama yang menentukan kelayakan seseorang menduduki jabatan tertentu adalah tingkat pendidikan, yang mencerminkan kapasitas intelektual, kemampuan analitis, dan penguasaan pengetahuan teknis. Sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap kinerja, produktivitas, serta pengembangan karier pegawai, sekaligus berkaitan dengan penempatan kerja pada posisi yang memiliki tanggung jawab lebih besar.

Dalam konteks Polri, pengaturan karier dan penempatan jabatan memiliki landasan hukum yang jelas. Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2017 menekankan kesesuaian antara jenjang karier, kompetensi, dan kualifikasi, sedangkan Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2022 menegaskan pembinaan karier berbasis kompetensi dan prinsip *merit system*. Selain itu, Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 mengatur secara spesifik kualifikasi dan persyaratan pengisian jabatan fungsional penyidik, yang kembali menegaskan pentingnya kesesuaian antara tingkat pendidikan dan persyaratan jabatan.

Biro SDM Polda Lampung sebagai unsur pembina SDM di tingkat kewilayahan memiliki peran strategis dalam mengimplementasikan regulasi tersebut. Idealnya, penempatan jabatan mempertimbangkan tingkat pendidikan, baik pendidikan

kedinasan maupun pendidikan umum, agar setiap jabatan diisi oleh personel yang memiliki kemampuan analitis, manajerial, dan teknis yang memadai. Namun, berdasarkan observasi awal di Biro SDM Polda Lampung, masih ditemukan ketidaksesuaian antara kualifikasi pendidikan dan jabatan yang ditempati. Sebagian personel berpendidikan menengah masih menduduki jabatan dengan tuntutan analitis tinggi, sementara personel berpendidikan tinggi belum seluruhnya menempati jabatan yang sepadan.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa proses penempatan jabatan belum sepenuhnya memperhatikan kesesuaian antara kualifikasi pendidikan dan tuntutan kompetensi jabatan. Fenomena *mismatch* ini berpotensi menghambat efektivitas kerja, menurunkan motivasi, serta menimbulkan persepsi ketidakadilan dalam pengembangan karier. Sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya, ketidaksesuaian antara pendidikan dan jabatan dapat berdampak pada rendahnya kinerja, efektivitas organisasi, dan pemanfaatan kapasitas SDM secara optimal (Hasibuan, 2021; Sedarmayanti, 2017).

Penempatan jabatan yang tepat merupakan faktor krusial dalam meningkatkan kinerja personel. Hasibuan (2020) menyatakan bahwa penempatan adalah proses menugaskan seseorang pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja. Penempatan yang proporsional akan menciptakan suasana kerja yang produktif, sedangkan penempatan yang tidak sesuai berpotensi menurunkan motivasi dan profesionalisme. Oleh karena itu, meskipun regulasi telah memberikan kerangka normatif yang jelas, implementasinya di tingkat kewilayahan masih memerlukan evaluasi dan penyesuaian agar benar-benar berbasis kompetensi dan objektivitas.

Dengan mempertimbangkan masih ditemukannya ketidaksesuaian antara tingkat pendidikan dan jabatan di Biro SDM Polda Lampung, penelitian ini menjadi penting untuk menganalisis pengaruh persyaratan jabatan dan tingkat pendidikan terhadap penempatan jabatan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi penguatan manajemen karier Polri yang berbasis *merit system*, profesionalisme, dan tata kelola yang baik, sejalan dengan arah transformasi Polri Presisi (Listyo Sigit, 2021).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk memahami secara mendalam makna, proses, konteks, dan konstruksi sosial penempatan jabatan berdasarkan persyaratan jabatan dan tingkat pendidikan pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Lampung. Penelitian dilaksanakan di Biro SDM Polda Lampung yang berlokasi di Markas Kepolisian Daerah Lampung dan dilakukan dalam konteks alamiah organisasi kepolisian. Populasi penelitian mencakup personel Polri dan ASN Polri di lingkungan Biro SDM Polda Lampung, dengan informan ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pejabat struktural, pejabat fungsional, dan personel pelaksana yang memiliki pengalaman,

keterlibatan langsung, serta pemahaman mendalam terhadap proses pembinaan karier, analisis persyaratan jabatan, dan penempatan jabatan. Instrumen penelitian utama adalah peneliti sendiri (*human instrument*) yang didukung oleh pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, dan daftar telaah dokumen. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi metode yang meliputi wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi non-partisipatif, dan dokumentasi terhadap regulasi, arsip jabatan, serta dokumen resmi Polri. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi secara berulang hingga diperoleh temuan yang bersifat *grounded* dan merepresentasikan kondisi empiris penempatan jabatan di Biro SDM Polda Lampung.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Objek penelitian ini adalah Biro Sumber Daya Manusia (SDM) Polda Lampung yang berperan sebagai unsur pelaksana staf di bawah Kapolda Lampung dan bertanggung jawab atas pembinaan serta pengelolaan SDM Polri di wilayah hukum Polda Lampung. Biro SDM memiliki struktur organisasi yang terdiri atas beberapa bagian utama, antara lain Subbagrenmin, Bagdalpers, Bagbinkar, Bagwatpers, dan Bagpsi, yang menjalankan fungsi berbeda namun saling terintegrasi dalam pengelolaan personel secara profesional.

Secara strategis, Biro SDM mendukung proses rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, promosi, mutasi, serta pengawasan etika profesi personel Polri. Peran ini sejalan dengan visi dan misi Polda Lampung dalam mewujudkan keamanan dan ketertiban masyarakat melalui pelayanan yang profesional dan berkeadilan. Dengan struktur organisasi yang sistematis, prosedur kerja terstandar, dan SDM yang terlatih, Biro SDM menjadi objek yang relevan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, pendidikan, dan motivasi terhadap kinerja personel.

Dalam aspek perencanaan dan pengelolaan SDM, Biro SDM Polda Lampung berfungsi sebagai pusat perencanaan kebutuhan personel, pengembangan karier, penataan jabatan, serta pengelolaan data pendidikan dan kompetensi. Pelaksanaan fungsi tersebut berpedoman pada regulasi Polri yang menekankan penerapan *merit system*, yaitu kesesuaian antara kompetensi, kualifikasi pendidikan, rekam jejak, dan kebutuhan organisasi. Biro SDM menjalankan perencanaan kebutuhan personel, pengelolaan data kompetensi, proses mutasi dan promosi, pembinaan karier, serta evaluasi kesesuaian jabatan sebagai upaya penguatan profesionalisme organisasi.

Struktur organisasi Biro SDM, yang meliputi Bagrenmin, Bagbinkar, Bagdalpers, serta unit psikologi dan penilaian kompetensi, dirancang untuk mendukung penempatan jabatan yang objektif dan berbasis data. Proses penempatan jabatan idealnya dilakukan melalui tahapan ketersediaan data pendidikan dan kompetensi, analisis persyaratan jabatan, pertimbangan kebutuhan organisasi, dan pengambilan keputusan sesuai regulasi. Namun, temuan awal penelitian

menunjukkan bahwa koordinasi antarbagian belum sepenuhnya optimal, sehingga masih terdapat ketidaksesuaian antara tingkat pendidikan dan jabatan yang ditempati. Kondisi ini mengindikasikan bahwa efektivitas penempatan jabatan tidak hanya ditentukan oleh struktur dan regulasi, tetapi juga oleh konsistensi implementasi prinsip *merit system* dalam praktik internal Biro SDM Polda Lampung.

## **Karakteristik Informan Penelitian**

Informan penelitian ditentukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung, kewenangan, dan pemahaman mendalam terhadap pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Biro SDM Polda Lampung. Pemilihan informan ini bertujuan memperoleh data yang komprehensif, baik dari sisi perumusan kebijakan, pengambilan keputusan, maupun pelaksanaan teknis penempatan personel.

Informan terdiri atas pejabat struktural dan personel pelaksana yang memiliki peran strategis dalam manajemen SDM, meliputi Karo SDM sebagai pengambil kebijakan tertinggi, Kabagbinkar sebagai perumus dan pelaksana pembinaan karier, Kasubbag Mutjab sebagai pelaksana teknis mutasi dan jabatan, Paur Mutjab sebagai pengelola administrasi pendukung, serta operator sebagai pengolah dan penyaji data kepegawaian. Kombinasi informan tersebut mencerminkan keterwakilan fungsi strategis, manajerial, hingga operasional dalam proses penempatan jabatan.

Berdasarkan profil informan, seluruh informan memiliki latar belakang pendidikan minimal S2 dengan masa kerja yang relatif panjang, sehingga dinilai memiliki pengalaman dan pemahaman yang memadai terkait kebijakan serta praktik penempatan personel. Keberagaman jabatan, tingkat kewenangan, dan pengalaman kerja memungkinkan peneliti memperoleh perspektif yang menyeluruh mengenai implementasi pengelolaan SDM, mulai dari tahap perencanaan hingga pelaksanaan teknis di lapangan.

Dengan karakteristik tersebut, informan diharapkan mampu memberikan data yang valid, mendalam, dan relevan untuk mendukung analisis penelitian mengenai pengelolaan dan penempatan sumber daya manusia di Biro SDM Polda Lampung.

## **Hasil Penelitian**

### **Perencanaan dan Pengelolaan SDM**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia di Biro SDM Polda Lampung secara normatif telah disusun dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan serta kebijakan internal Polri yang berlaku. Perencanaan tersebut mencakup pengaturan kebutuhan personel, penyesuaian struktur jabatan, serta pengisian jabatan sesuai dengan organisasi dan tata kerja yang telah ditetapkan. Dari sisi regulasi, Biro SDM telah berupaya menjalankan fungsi

perencanaan SDM secara tertib dan sesuai dengan sistem yang berlaku di lingkungan Polri.

Namun demikian, temuan penelitian mengindikasikan bahwa implementasi perencanaan SDM tersebut belum sepenuhnya mencerminkan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang strategis. Salah satu permasalahan utama yang ditemukan adalah belum optimalnya pemetaan kompetensi personel secara menyeluruh dan terintegrasi. Informasi mengenai latar belakang pendidikan, riwayat pendidikan dan pelatihan, pengalaman jabatan, serta keterampilan khusus personel masih tersebar dan belum terhimpun dalam satu sistem basis data yang komprehensif dan mudah diakses oleh pengelola SDM.

Kondisi tersebut berdampak pada keterbatasan dalam melakukan analisis kebutuhan SDM secara akurat. Perencanaan yang dilakukan cenderung bersifat administratif, yaitu berorientasi pada pemenuhan jumlah personel dan pengisian jabatan yang kosong, tanpa didukung oleh analisis kesenjangan kompetensi antara kebutuhan jabatan dengan kompetensi aktual personel. Akibatnya, perencanaan kebutuhan personel lebih bersifat jangka pendek dan reaktif dibandingkan sebagai bagian dari perencanaan strategis organisasi dalam jangka menengah dan jangka panjang.

Temuan lainnya menunjukkan bahwa perencanaan SDM belum sepenuhnya mempertimbangkan dinamika lingkungan strategis dan tuntutan tugas kepolisian yang terus berkembang. Perubahan pola kejahatan, perkembangan teknologi informasi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan kepolisian menuntut ketersediaan personel dengan kompetensi yang spesifik dan adaptif. Keterbatasan perencanaan berbasis kompetensi menyebabkan organisasi belum sepenuhnya siap dalam mengantisipasi kebutuhan SDM yang relevan dengan tantangan tersebut.

Lebih lanjut, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keterbatasan perencanaan SDM berdampak langsung pada proses penempatan personel. Penempatan belum sepenuhnya didasarkan pada prinsip *the right person in the right place*. Dalam beberapa kasus, penempatan dilakukan dengan mempertimbangkan ketersediaan personel dan kebutuhan organisasi yang bersifat mendesak, sehingga kesesuaian kompetensi, minat, dan potensi personel belum menjadi pertimbangan utama. Kondisi ini berpotensi memengaruhi kinerja individu maupun kinerja unit kerja secara keseluruhan.

Selain itu, temuan penelitian mengungkap bahwa keterbatasan perencanaan SDM juga berimplikasi pada perencanaan pengembangan kompetensi personel. Program pendidikan dan pelatihan yang disusun belum sepenuhnya berbasis pada hasil pemetaan kompetensi yang akurat, sehingga belum mampu menjawab kebutuhan spesifik jabatan maupun arah pengembangan organisasi. Pengembangan SDM masih cenderung bersifat umum dan belum terintegrasi secara sistematis dengan perencanaan karier personel.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, perencanaan SDM seharusnya menjadi dasar dalam seluruh siklus pengelolaan SDM, mulai dari rekrutmen, penempatan, pengembangan, hingga evaluasi kinerja. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterbatasan dalam perencanaan SDM masih menjadi salah satu faktor yang menghambat optimalisasi pengelolaan SDM di Biro SDM Polda Lampung.

Dengan demikian, temuan utama penelitian menegaskan bahwa meskipun perencanaan SDM di Biro SDM Polda Lampung telah memiliki landasan regulatif yang jelas, masih diperlukan penguatan pada aspek perencanaan yang bersifat strategis, berbasis kompetensi, dan berorientasi jangka panjang. Pengembangan sistem pemetaan kompetensi yang terintegrasi serta penyusunan perencanaan SDM yang selaras dengan visi dan misi organisasi diharapkan dapat meningkatkan efektivitas penempatan personel, kualitas kinerja, serta kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan tugas kepolisian ke depan.

## Hasil Wawancara Mendalam



Peta Tema Hasil Wawancara Mendalam

### Gambar 1. Peta Tema Hasil Wawancara Mendalam

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh empat tema utama, yaitu tingkat pendidikan, kesesuaian jabatan, kebijakan penempatan, dan kendala implementasi. Tingkat pendidikan dipandang sebagai salah satu pertimbangan awal dalam proses penempatan jabatan, terutama untuk menilai kelayakan dan kesiapan personel. Penempatan jabatan juga mempertimbangkan kesesuaian antara latar belakang personel dengan persyaratan jabatan yang tersedia, meskipun dalam praktiknya masih dilakukan penyesuaian tertentu. Kebijakan penempatan mengacu pada

regulasi dan ketentuan internal Polri, namun implementasinya bersifat fleksibel sesuai dengan kebutuhan organisasi. Adapun kendala utama yang dihadapi meliputi keterbatasan data kompetensi yang terintegrasi, kebutuhan organisasi yang mendesak, serta dinamika tugas operasional. Secara keseluruhan, keempat tema tersebut saling berkaitan dan membentuk gambaran utuh mengenai proses dan dinamika penempatan jabatan di Biro SDM Polda Lampung.

Mayoritas informan memandang tingkat pendidikan sebagai indikator kemampuan analitis dan profesionalitas personel. Informan I-1 menyatakan bahwa jabatan di bidang SDM menuntut kemampuan analisis regulasi sehingga idealnya diisi oleh personel dengan pendidikan minimal S1. Pandangan tersebut menunjukkan pentingnya pendidikan formal dalam mendukung pelaksanaan tugas administratif dan analitis. Namun demikian, terdapat pula pandangan yang menekankan pentingnya pengalaman kerja, sebagaimana disampaikan oleh informan I-4 yang menilai bahwa personel dengan pendidikan menengah tetap dapat bekerja efektif karena pengalaman lapangan yang dimiliki. Hal ini menunjukkan adanya keseimbangan antara pendidikan formal dan pengalaman praktis dalam proses penempatan jabatan.

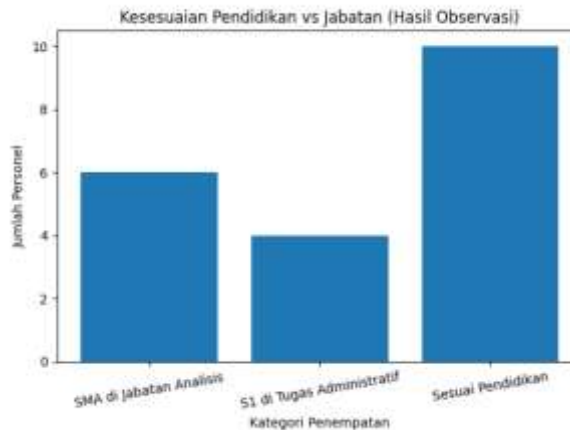
Dalam praktik penempatan jabatan, informan mengakui bahwa secara normatif proses tersebut mengacu pada Perpol 3 Tahun 2022 dan Perkap 16 Tahun 2017, namun implementasinya bersifat fleksibel. Informan I-2 menjelaskan bahwa pendidikan tetap menjadi pertimbangan awal, tetapi dalam kondisi keterbatasan personel dan kekosongan jabatan, organisasi menyesuaikan dengan sumber daya yang tersedia. Hal serupa disampaikan oleh informan I-5 yang menyebutkan bahwa untuk jabatan penyidik penerapan persyaratan pendidikan dan kualifikasi dilakukan secara ketat sesuai Perkap 3 Tahun 2024, sedangkan untuk jabatan staf administratif cenderung lebih longgar.

Hambatan dalam penerapan pendidikan sebagai dasar penempatan jabatan meliputi keterbatasan personel dengan pendidikan yang relevan, belum terintegrasinya database kompetensi dengan peta jabatan, kebutuhan operasional yang mendesak, serta masih kuatnya budaya senioritas. Kondisi tersebut berdampak pada munculnya ketidaksesuaian antara tingkat pendidikan dan jabatan yang ditempati. Informan menilai bahwa ketidaksesuaian ini dapat memengaruhi kinerja, antara lain berupa lambatnya penyusunan administrasi, kesalahan interpretasi regulasi, serta meningkatnya ketergantungan pada rekan kerja lain, sehingga personel dengan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai umumnya memerlukan pendampingan lebih lama.

## **Hasil Observasi Lapangan**

Observasi lapangan dilakukan selama 14 hari kerja di lingkungan Biro SDM Polda Lampung untuk memperoleh gambaran faktual mengenai pelaksanaan tugas, pola kerja, serta kesesuaian antara latar belakang pendidikan personel dengan

jabatan yang diemban. Observasi ini bertujuan untuk memperkuat dan memverifikasi temuan hasil wawancara mendalam.



**Gambar 2. Hasil Observasi Kesesuaian Pendidikan vs Jabatan**

Berdasarkan hasil observasi, diperoleh gambaran bahwa terdapat variasi kesesuaian antara latar belakang pendidikan dan jabatan yang diemban personel. Ditemukan enam personel berlatar belakang pendidikan SMA yang menduduki jabatan dengan tuntutan kemampuan analisis administrasi, empat personel berlatar belakang pendidikan Strata Satu (S1) yang ditempatkan pada tugas administratif rutin, serta sepuluh personel yang telah ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kebutuhan jabatan. Rekapitulasi tersebut menunjukkan kondisi riil penempatan personel yang belum sepenuhnya selaras dengan kualifikasi pendidikan.

Hasil observasi juga menunjukkan bahwa aktivitas kerja personel didominasi oleh pengolahan dokumen mutasi, analisis persyaratan administrasi, serta penginputan data pada sistem SDM. Pada jabatan yang bersifat analitis, beban kerja cenderung tinggi akibat keterbatasan jumlah personel dengan latar belakang pendidikan yang sesuai, sehingga dalam praktiknya diperlukan proses *double checking* oleh atasan. Budaya organisasi di Biro SDM Polda Lampung bersifat hierarkis dan berbasis komando, di mana keputusan penempatan personel sangat dipengaruhi oleh arahan pimpinan, khususnya dalam merespons kebutuhan organisasi yang mendesak.

Selain itu, pola komunikasi antarbagian masih bersifat koordinatif dan belum sepenuhnya didukung oleh sistem informasi yang terintegrasi. Latar belakang pendidikan personel juga belum menjadi dasar utama dalam pemberian rekomendasi penempatan jabatan. Realitas lapangan menunjukkan adanya personel berpendidikan SMA yang mengisi jabatan analisis serta personel S1 yang menjalankan tugas administratif rutin. Temuan ini menguatkan hasil wawancara bahwa penempatan jabatan tidak semata-mata ditentukan oleh tingkat pendidikan, melainkan juga dipengaruhi oleh kebutuhan organisasi dan ketersediaan personel,

sehingga praktik penempatan bersifat kontekstual dan adaptif terhadap dinamika organisasi.

## **Hasil Dokumentasi**

Hasil dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk melengkapi dan memperkuat data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi lapangan. Dokumentasi dianalisis untuk memahami prosedur formal, kebijakan penempatan jabatan, serta kesesuaian antara ketentuan normatif dan praktik yang berlangsung di Biro SDM Polda Lampung.

## **Proses Penempatan Jabatan**

Berdasarkan hasil dokumentasi, proses penempatan jabatan di Biro SDM Polda Lampung secara umum melalui tahapan sebagai berikut: usulan satuan kerja, verifikasi oleh Biro SDM, pertimbangan pendidikan dan kompetensi, keputusan pimpinan, serta penerbitan Surat Keputusan (SK) mutasi. Alur proses tersebut menunjukkan bahwa penempatan jabatan telah memiliki mekanisme formal yang terstruktur.

Flowchart Proses Penempatan Jabatan di Biro SDM



**Gambar 3. Flowchart Proses Penempatan Jabatan di Biro SDM**

Dokumen yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi Standar Operasional Prosedur (SOP) Penempatan Jabatan, struktur jabatan, serta rekapitulasi data pendidikan personel. SOP Penempatan Jabatan mengacu pada Perkap Nomor 16 Tahun 2017 dan Perpol Nomor 3 Tahun 2022 yang mengatur persyaratan pendidikan minimal untuk jabatan tertentu, namun ketentuan tersebut bersifat anjuran dan memberi ruang penyesuaian sesuai kebutuhan organisasi. Berdasarkan struktur jabatan, sekitar 32% jabatan mensyaratkan pendidikan Strata Satu (S1), tetapi dalam pelaksanaannya personel dengan latar belakang pendidikan S1 yang menduduki jabatan tersebut baru mencapai sekitar 21%, sehingga menunjukkan adanya kesenjangan antara ketentuan normatif dan kondisi aktual. Sementara itu, rekapitulasi data pendidikan personel menunjukkan bahwa terdapat 25 personel berpendidikan SMA, 18 personel D3, 21 personel S1, dan 7 personel S2. Secara

keseluruhan, hasil dokumentasi menunjukkan bahwa meskipun penempatan jabatan di Biro SDM Polda Lampung telah memiliki landasan regulatif dan prosedural yang jelas, implementasinya masih bersifat fleksibel dan kontekstual, sehingga tingkat pendidikan menjadi salah satu pertimbangan penting namun bukan satu-satunya faktor penentu dalam penempatan jabatan.

## **Pengembangan Kompetensi Personel**

Pengembangan kompetensi personel di Biro SDM Polda Lampung pada prinsipnya telah menjadi bagian dari kebijakan pengelolaan SDM melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan, baik struktural, fungsional, maupun teknis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara normatif pengembangan kompetensi telah dilaksanakan, namun implementasinya belum optimal dan belum merata bagi seluruh personel. Keterbatasan kuota, anggaran, serta tuntutan kebutuhan operasional menyebabkan tidak semua personel yang membutuhkan pelatihan dapat mengikutinya secara tepat waktu.

Temuan penelitian juga mengindikasikan bahwa penentuan peserta pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya berbasis pada pemetaan kompetensi dan analisis kesenjangan kompetensi. Dalam praktiknya, penetapan peserta masih cenderung bersifat administratif dan menyesuaikan kuota yang tersedia, sehingga pengembangan kompetensi belum sepenuhnya tepat sasaran. Selain itu, program pelatihan yang diselenggarakan sebagian besar masih bersifat umum dan belum didasarkan pada *training needs analysis* yang sistematis dan berkelanjutan, sehingga relevansinya terhadap kebutuhan riil jabatan masih terbatas.

Hasil penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa evaluasi efektivitas pendidikan dan pelatihan belum dilakukan secara komprehensif. Evaluasi masih terbatas pada aspek administratif, seperti kehadiran dan kelulusan peserta, tanpa pengukuran dampak pelatihan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja personel. Selain itu, keterkaitan antara pengembangan kompetensi dengan pola pembinaan karier dan penempatan jabatan belum terintegrasi secara optimal, sehingga kompetensi yang telah diperoleh personel belum selalu dimanfaatkan secara maksimal. Dengan demikian, pengembangan kompetensi di Biro SDM Polda Lampung masih memerlukan penguatan perencanaan berbasis pemetaan kompetensi terintegrasi dan evaluasi berkelanjutan agar mampu mendukung tujuan strategis organisasi.

## **Penilaian Kinerja dan Penempatan Personel**

Penilaian kinerja personel di Biro SDM Polda Lampung secara normatif telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan Polri dan dilakukan secara periodik menggunakan instrumen penilaian yang telah ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja tersebut telah berjalan, namun pemanfaatannya sebagai dasar utama pengambilan keputusan manajemen SDM masih belum optimal. Penilaian kinerja lebih sering diperlakukan sebagai

dokumen administratif dibandingkan sebagai instrumen strategis untuk penempatan jabatan dan pengembangan karier.

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa proses penempatan personel masih banyak dipengaruhi oleh kebutuhan organisasi yang bersifat mendesak, keterbatasan personel, serta pertimbangan administratif. Akibatnya, prinsip *the right person in the right place* belum dapat diterapkan secara konsisten, karena penempatan jabatan belum sepenuhnya didasarkan pada hasil penilaian kinerja dan kesesuaian kompetensi. Selain itu, integrasi antara data penilaian kinerja, pemetaan kompetensi, dan analisis jabatan belum terbangun secara sistematis, sehingga keputusan penempatan masih bersifat parsial.

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya tantangan dalam objektivitas penilaian kinerja, yang dipengaruhi oleh beban kerja penilai, keterbatasan waktu, serta kuatnya hubungan hierarkis. Mekanisme umpan balik terhadap hasil penilaian kinerja pun belum berjalan optimal, sehingga fungsi penilaian sebagai sarana pembinaan dan motivasi kerja belum tercapai secara maksimal. Dengan demikian, penilaian kinerja dan penempatan personel di Biro SDM Polda Lampung masih memerlukan penguatan integrasi sistem dan data agar prinsip *merit system* dapat diterapkan secara lebih konsisten dan berkelanjutan.

## **Analisis Temuan Penelitian**

### **Pengaruh Tingkat Pendidikan dalam Penempatan Jabatan di Biro SDM Polda Lampung**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tidak selalu menjadi faktor penentu tunggal dalam penempatan jabatan di Biro SDM Polda Lampung. Meskipun demikian, pendidikan tetap memiliki peran sebagai pertimbangan awal pimpinan dalam menilai kelayakan personel, khususnya sebagai indikator kapasitas intelektual, kemampuan analitis, dan kesiapan administratif. Pengaruh tingkat pendidikan dalam konteks ini bersifat konseptual dan kontekstual, bukan sebagai hubungan kausal langsung. Keputusan penempatan jabatan tetap mempertimbangkan faktor lain seperti pengalaman kerja, kebutuhan organisasi, serta dinamika tugas operasional.

Temuan ini diperkuat oleh hasil wawancara yang menunjukkan bahwa meskipun tingkat pendidikan menjadi salah satu pertimbangan utama dalam penempatan jabatan, keputusan akhir tetap bersifat situasional dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta keterbatasan personel yang tersedia. Hal tersebut mencerminkan karakteristik organisasi kepolisian yang dinamis, sehingga kebijakan penempatan tidak selalu dapat diterapkan secara kaku.

## **Tema Kesesuaian Jabatan**

Hasil pengumpulan data menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kualifikasi pendidikan personel dengan jabatan yang ditempati. Beberapa personel dengan latar belakang pendidikan SMA menduduki jabatan analisis yang menuntut

kemampuan analitis dan kompetensi teknis tertentu, sehingga dikategorikan sebagai *underqualified*. Di sisi lain, terdapat personel dengan pendidikan S1 yang ditempatkan pada jabatan administrasi rutin yang relatif tidak memerlukan kualifikasi akademik tinggi, sehingga dikategorikan sebagai *overqualified*.

Fenomena ketidaksesuaian tersebut sejalan dengan literatur manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa *job-education mismatch* dapat berdampak pada efektivitas kinerja organisasi. Personel yang berada pada kondisi *underqualified* berpotensi mengalami kesulitan dalam memenuhi tuntutan pekerjaan, sedangkan personel yang *overqualified* cenderung mengalami penurunan motivasi kerja, kejenuhan, serta rendahnya kepuasan kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa prinsip *the right person in the right place* belum sepenuhnya terimplementasi secara optimal.

## **Tema Kebijakan Penempatan**

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kebijakan penempatan personel di Biro SDM Polda Lampung secara normatif telah mengacu pada prinsip *merit system* sebagaimana diatur dalam Peraturan Kepolisian Nomor 3 Tahun 2022 serta regulasi sebelumnya. Namun, dalam praktiknya, proses penempatan masih dipengaruhi oleh kebutuhan organisasi yang bersifat situasional. Fleksibilitas ini menunjukkan adanya penyesuaian kebijakan terhadap kondisi lapangan.

Temuan tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan antara regulasi formal dengan praktik penempatan personel di lapangan. Meskipun regulasi menekankan objektivitas, kompetensi, dan kualifikasi, realitas organisasi menuntut respons cepat terhadap dinamika tugas dan keterbatasan sumber daya manusia. Praktik pragmatis ini dapat dipahami sebagai upaya memenuhi kebutuhan operasional jangka pendek, namun berpotensi mengurangi konsistensi penerapan *merit system* secara menyeluruh.

## **Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan temuan penelitian, perencanaan sumber daya manusia di Biro SDM Polda Lampung secara normatif telah dilaksanakan sesuai kebijakan dan ketentuan yang berlaku di lingkungan Polri. Perencanaan dilakukan melalui pemetaan kebutuhan personel berdasarkan formasi jabatan, analisis beban kerja, serta ketentuan jumlah ideal personel pada setiap unit kerja, sehingga secara administratif mampu mendukung operasional organisasi.

Namun demikian, perencanaan SDM masih cenderung berorientasi administratif dan bersifat jangka pendek. Fokus perencanaan lebih diarahkan pada pemenuhan kebutuhan kuantitatif, seperti pengisian jabatan kosong dan penyesuaian terhadap kebutuhan operasional mendesak. Orientasi ini menyebabkan perencanaan strategis jangka menengah dan panjang belum menjadi perhatian utama. Selain itu, belum optimalnya pemanfaatan basis data kompetensi yang terintegrasi

mengakibatkan perencanaan SDM belum sepenuhnya berbasis kompetensi, sehingga pemanfaatan potensi personel belum maksimal.

## **Analisis Pengembangan Kompetensi Personel**

Pengembangan kompetensi personel di Biro SDM Polda Lampung telah dilaksanakan melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan, baik struktural, fungsional, maupun teknis. Program tersebut menunjukkan adanya komitmen organisasi dalam meningkatkan profesionalisme dan kapasitas personel.

Namun, pengembangan kompetensi belum sepenuhnya dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan karena belum didasarkan pada *training needs analysis* yang komprehensif. Penentuan peserta pelatihan masih dipengaruhi faktor administratif, keterbatasan anggaran, serta kebutuhan operasional yang mendesak. Selain itu, hasil pelatihan belum dievaluasi secara sistematis dan belum terintegrasi dengan perencanaan karier, sehingga dampaknya terhadap peningkatan kinerja organisasi belum optimal.

## **Analisis Penilaian Kinerja dan Penempatan Personel**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja personel di Biro SDM Polda Lampung telah dilaksanakan secara formal dan rutin sesuai ketentuan yang berlaku. Penilaian kinerja berfungsi sebagai instrumen administratif untuk mengevaluasi pelaksanaan tugas dan perilaku kerja personel.

Namun demikian, pemanfaatan hasil penilaian kinerja sebagai dasar utama dalam penempatan jabatan dan pengembangan karier belum dilakukan secara optimal. Penempatan personel masih lebih banyak dipengaruhi oleh kebutuhan organisasi dan pertimbangan administratif. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan *merit system* belum berjalan secara maksimal karena penilaian kinerja belum terintegrasi dengan pemetaan kompetensi dan perencanaan karier. Oleh karena itu, diperlukan penguatan integrasi antara penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, dan kebijakan penempatan agar pengelolaan SDM dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

## **Pembahasan Hasil Penelitian**

### **Tingkat Pendidikan sebagai Dasar Penempatan Jabatan**

Secara teoritis, tingkat pendidikan sering diposisikan sebagai *proxy* kapabilitas kognitif, kemampuan analitis, literasi administrasi, serta kesiapan adaptasi terhadap kompleksitas tugas. Dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik, pendidikan dipandang sebagai bagian dari kualifikasi dasar yang berpengaruh terhadap kemampuan menjalankan fungsi jabatan, terutama jabatan yang menuntut analisis kebijakan, penyusunan administrasi karier, dan pemahaman regulasi. Berbagai temuan empiris dalam konteks organisasi publik dan ASN menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berkorelasi dengan peningkatan kualitas kerja dan efektivitas pelaksanaan tugas.

Konsistensi temuan lapangan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar informan menilai pendidikan sebagai faktor penting dalam mendukung ketepatan penempatan jabatan di Biro SDM Polda Lampung, khususnya pada fungsi yang menuntut kemampuan analitis dan ketelitian administrasi. Hal ini tercermin dari hasil wawancara yang menyatakan bahwa personel dengan pendidikan minimal Strata Satu (S1) cenderung lebih cepat memahami substansi pekerjaan SDM yang sarat dengan interpretasi aturan dan analisis administrasi. Hasil observasi selama masa pengamatan juga menunjukkan bahwa pekerjaan yang bersifat analitis, seperti validasi berkas karier, sinkronisasi data jabatan, dan penyusunan telaahan, umumnya lebih cepat diselesaikan oleh personel berpendidikan S1 atau S2 dibandingkan personel berpendidikan SMA atau D3.

Temuan tersebut sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa pendidikan berkontribusi terhadap kualitas proses kerja dan keluaran administrasi, terutama pada organisasi yang mengandalkan kepatuhan prosedural dan pengambilan keputusan berbasis regulasi. Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pendidikan bukan satu-satunya determinan dalam penempatan jabatan. Faktor lain seperti pengalaman kerja, masa dinas, dan kebutuhan organisasi turut memengaruhi keputusan penempatan. Dengan demikian, pendidikan berfungsi sebagai salah satu pertimbangan penting yang dikombinasikan dengan variabel lain dalam praktik penempatan jabatan.

## **Ketidaksesuaian Pendidikan dan Dampaknya terhadap Kinerja**

Fenomena *mismatch* atau ketidaksesuaian antara tingkat atau latar belakang pendidikan dengan jabatan secara akademik dipahami sebagai kondisi ketika kualifikasi pendidikan individu tidak sepadan dengan tuntutan kompetensi jabatan. Literatur manajemen SDM menunjukkan bahwa kondisi ini dapat berdampak pada penurunan efektivitas kerja, meningkatnya beban adaptasi, serta menurunnya kepuasan dan kinerja individu karena harus mempelajari kompetensi yang tidak diperoleh melalui pendidikan formal.

Temuan penelitian menunjukkan dua bentuk ketidaksesuaian pendidikan yang terjadi di Biro SDM Polda Lampung, yaitu *underqualified placement* dan *overqualified placement*. Personel yang tergolong *underqualified* merupakan mereka yang memiliki tingkat pendidikan relatif lebih rendah dibandingkan tuntutan jabatan, seperti personel berpendidikan SMA yang menduduki jabatan analis administrasi karier. Sebaliknya, *overqualified placement* terjadi pada personel berpendidikan S1 yang ditempatkan pada pekerjaan yang bersifat rutin dan administratif. Kondisi ini berdampak pada meningkatnya kebutuhan koreksi berkas, keterlambatan validasi, serta tingginya ketergantungan pada atasan atau personel senior dalam interpretasi regulasi.

Secara teoritik, temuan tersebut konsisten dengan penelitian mengenai ketidaksesuaian pendidikan yang menyoroti dampak psikologis dan kompetensi, seperti menurunnya rasa percaya diri, kejenuhan kerja, serta tidak optimalnya

pemanfaatan potensi individu. Oleh karena itu, ketidaksesuaian pendidikan dan jabatan di Biro SDM Polda Lampung, meskipun dipengaruhi oleh realitas kebutuhan organisasi, berpotensi menimbulkan konsekuensi terhadap kinerja berupa lamanya waktu penyelesaian pekerjaan, penurunan kualitas keluaran administrasi, meningkatnya intensitas koordinasi, serta risiko kesalahan prosedural.

## **Implementasi Kebijakan Penempatan Jabatan dalam Regulasi Polri**

Dalam kerangka normatif Polri, pengelolaan karier dan pengisian jabatan diarahkan untuk berbasis kompetensi dan *merit system*. Peraturan Kepolisian Nomor 3 Tahun 2022 menegaskan bahwa pembinaan karier pejabat fungsional Polri mencakup pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, dan penilaian kinerja, yang pada prinsipnya menuntut kesesuaian antara kualifikasi jabatan dan profil personel. Selain itu, Peraturan Kapolri Nomor 16 Tahun 2017 menjadi rujukan penting dalam menekankan perlunya pola karier yang terencana dan berbasis persyaratan serta kompetensi. Regulasi lain, seperti Perkap Nomor 3 Tahun 2024, juga menunjukkan bahwa untuk jabatan tertentu Polri menerapkan persyaratan yang lebih ketat.

Namun demikian, temuan penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara norma regulatif dan praktik teknis di tingkat kewilayahan. Secara administratif, SOP penempatan jabatan telah mencantumkan rujukan regulasi karier, tetapi dalam praktiknya tidak seluruh dokumen mutasi mencantumkan pertimbangan pendidikan secara eksplisit. Informan menyatakan bahwa meskipun pendidikan dipertimbangkan, keputusan penempatan sering kali dipengaruhi oleh kebutuhan mendesak organisasi dan ketersediaan personel. Kondisi ini sejalan dengan literatur yang menyebutkan bahwa birokrasi publik kerap menghadapi kendala struktural sehingga penerapan penempatan berbasis merit tidak selalu berjalan optimal.

## **Pembahasan Perencanaan SDM dalam Perspektif Manajemen Strategis**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan SDM di Biro SDM Polda Lampung secara normatif telah mengacu pada ketentuan dan kebijakan Polri. Dalam perspektif teori manajemen SDM, perencanaan SDM merupakan proses strategis untuk memastikan ketersediaan personel yang tepat dari sisi jumlah dan kualitas. Namun, hasil penelitian mengindikasikan bahwa perencanaan SDM masih cenderung bersifat administratif dan berorientasi jangka pendek, dengan fokus pada pemenuhan kebutuhan kuantitatif dan operasional mendesak.

Perencanaan yang belum sepenuhnya berbasis proyeksi jangka menengah dan panjang berpotensi menimbulkan kesenjangan kompetensi, terutama dalam menghadapi dinamika tugas kepolisian dan tuntutan profesionalisme. Selain itu, belum optimalnya pemanfaatan data kompetensi personel menyebabkan perencanaan SDM belum sepenuhnya mencerminkan prinsip *the right person in the right place*. Kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan perencanaan SDM yang lebih strategis dan berbasis kompetensi.

## **Pembahasan Pengembangan Kompetensi Berbasis Kebutuhan**

Dalam teori manajemen SDM, pengembangan kompetensi dipandang sebagai investasi strategis organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Biro SDM Polda Lampung telah melaksanakan berbagai program pendidikan dan pelatihan sebagai upaya meningkatkan profesionalisme personel. Namun, pengembangan kompetensi tersebut belum sepenuhnya didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan yang sistematis dan komprehensif.

Keterbatasan anggaran, kuota pelatihan, serta kebutuhan operasional sering kali memengaruhi penentuan peserta pelatihan, sehingga kesempatan pengembangan kompetensi belum merata. Selain itu, pengembangan kompetensi belum terintegrasi secara kuat dengan perencanaan karier, sehingga hasil pelatihan belum memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kinerja. Dalam konteks Polri, pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan menjadi penting untuk menyiapkan SDM yang adaptif dan berdaya saing.

## **Pembahasan Penilaian Kinerja dan Penerapan Merit System**

Penilaian kinerja memiliki peran strategis dalam penerapan *merit system*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme penilaian kinerja di Biro SDM Polda Lampung telah berjalan secara formal dan rutin. Namun, pemanfaatan hasil penilaian kinerja sebagai dasar utama dalam penempatan jabatan dan pengembangan karier belum optimal, karena masih diposisikan sebagai kewajiban administratif.

Dalam perspektif teoritis, *merit system* menuntut integrasi antara penilaian kinerja, pemetaan kompetensi, dan kebijakan penempatan. Ketika hasil penilaian kinerja tidak dimanfaatkan secara strategis, maka potensi dan prestasi personel berisiko tidak terakomodasi secara optimal. Oleh karena itu, penguatan penerapan *merit system* secara konsisten menjadi kebutuhan penting dalam meningkatkan profesionalisme dan motivasi kerja personel.

## **Pembahasan Integrasi Sistem Manajemen SDM Berbasis Data**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi perencanaan SDM, pengembangan kompetensi, dan penilaian kinerja di Biro SDM Polda Lampung masih berjalan secara parsial dan belum terintegrasi dalam satu sistem manajemen SDM berbasis data. Dalam teori manajemen SDM modern, integrasi sistem dan pemanfaatan data merupakan prasyarat utama penerapan manajemen SDM strategis dan *evidence-based management*.

Keterbatasan integrasi data menyebabkan penempatan personel belum sepenuhnya mencerminkan prinsip *the right person in the right place* dan berpotensi menimbulkan inefisiensi organisasi. Oleh karena itu, penguatan sistem manajemen SDM berbasis data yang terintegrasi menjadi kebutuhan strategis untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme pengelolaan SDM Polri.

## **Implikasi bagi Manajemen SDM Polri**

Temuan penelitian menunjukkan perlunya penguatan *merit system* berbasis pendidikan dan kompetensi, integrasi basis data pendidikan dan jabatan, serta penetapan prioritas pendidikan minimal untuk jabatan-jabatan analitis. Selain itu, penguatan manajemen talenta melalui integrasi pendidikan formal, diklat, dan pengalaman kerja menjadi penting untuk mendukung pengembangan karier personel. Upaya *reskilling* dan *upskilling* juga diperlukan bagi personel yang mengalami *underqualified placement* agar kesenjangan kompetensi dapat diminimalkan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan penelitian ini disusun secara sistematis dengan mengacu langsung pada pertanyaan penelitian sebagai berikut:

### **Gambaran Tingkat Pendidikan dan Pola Penempatan Jabatan**

Tingkat pendidikan personel pada Biro SDM Polda Lampung menunjukkan latar belakang pendidikan yang relatif beragam, baik dari sisi jenjang pendidikan umum maupun pendidikan kedinasan kepolisian. Keberagaman tingkat pendidikan tersebut mencerminkan kondisi sumber daya manusia yang heterogen dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Pola penempatan jabatan yang berlaku pada Biro SDM Polda Lampung pada dasarnya telah disusun berdasarkan struktur organisasi, uraian tugas jabatan, serta kebutuhan satuan kerja.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam praktiknya belum seluruh penempatan jabatan sepenuhnya mencerminkan kesesuaian antara tingkat pendidikan personel dengan persyaratan jabatan yang diduduki. Masih ditemukan personel dengan latar belakang pendidikan tertentu yang menempati jabatan yang tidak sepenuhnya selaras dengan kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan. Kondisi ini menggambarkan adanya kesenjangan antara ketentuan normatif mengenai persyaratan jabatan dengan realitas penempatan jabatan di lapangan.

### **Pelaksanaan Penempatan Jabatan Ditinjau dari Aspek Tingkat Pendidikan**

Pelaksanaan penempatan jabatan personel di Biro SDM Polda Lampung telah mempertimbangkan tingkat pendidikan sebagai salah satu aspek dalam proses pembinaan karier dan pengisian jabatan. Tingkat pendidikan digunakan sebagai referensi dalam menilai kelayakan personel untuk menduduki jabatan tertentu, khususnya pada jabatan-jabatan yang mensyaratkan kemampuan administratif, analitis, dan teknis tertentu.

Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam praktiknya penempatan jabatan tidak semata-mata ditentukan oleh tingkat pendidikan. Faktor kebutuhan organisasi, keterbatasan sumber daya manusia, serta pertimbangan operasional sering kali menjadi faktor yang lebih dominan dalam pengambilan keputusan

penempatan jabatan. Akibatnya, tingkat pendidikan belum selalu dijadikan dasar utama dalam penempatan jabatan, melainkan diposisikan sebagai salah satu pertimbangan di antara faktor-faktor lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan penempatan jabatan masih bersifat adaptif terhadap kondisi dan kebutuhan organisasi yang berkembang.

## **Peran Tingkat Pendidikan dalam Kerangka Kebijakan Pembinaan Karier Polri**

Dalam kerangka kebijakan pembinaan karier Polri, tingkat pendidikan memiliki peran sebagai bagian dari persyaratan jabatan dan kriteria penilaian dalam pengembangan karier personel, sebagaimana diatur dalam regulasi yang berlaku. Tingkat pendidikan secara normatif diposisikan sebagai salah satu instrumen untuk memastikan bahwa personel yang ditempatkan pada suatu jabatan memiliki kapasitas pengetahuan dan kemampuan yang memadai sesuai dengan tuntutan jabatan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan telah dijadikan acuan normatif dalam kebijakan penempatan jabatan di Biro SDM Polda Lampung. Namun, penerapannya belum sepenuhnya berjalan secara konsisten. Penyesuaian terhadap kebutuhan organisasi dan kondisi faktual sumber daya manusia menyebabkan tingkat pendidikan belum selalu menjadi faktor penentu utama dalam penempatan jabatan. Dengan demikian, peran tingkat pendidikan dalam pembinaan karier Polri masih bersifat kontekstual dan adaptif, serta memerlukan penguatan agar selaras antara ketentuan regulasi dan praktik penempatan jabatan yang dilaksanakan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Antonius. (2022). Kebijakan penempatan pegawai. *Jurnal Administrasi Publik Universitas Kapuas Sintang*, 1–9.
- Bangsa, S. K. (2022). Perbandingan metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dan kuantitatif serta aplikasinya dalam penelitian akuntansi interpretatif. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 2(3).
- Bank Riau Kepri Cabang Teluk Kuantan. (2017). Analisis penempatan pegawai terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 426–437.
- Barusman, M. Y., Putri, A. D., & Setiawan, R. (2020). Pengambilan keputusan penempatan jabatan struktural aparatur sipil negara. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 33–47.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Harbani, I., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Job enrichment, job enlargement, job rotation, dan job satisfaction: Kajian literatur manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(1), 243–250.

- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Herwanto, D., & Lambe, K. H. P. (2025). Analisis pengaruh tingkat pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja ASN pada Dinas Perhubungan Provinsi Papua Tengah. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(2), 152–158.
- Indonesia, I. K. (2016). Pengaruh tingkat pendidikan dan penempatan terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 16(4), 738–751.
- Kerja, P. P., & Daya, M. S. (2025). Sistem dan prosedur penempatan tenaga kerja dalam organisasi. *Jurnal Manajemen SDM*, 5(1), 1–9.
- Marsh, R., & Martin, S. (2024). Pendidikan dan pemberdayaan sumber daya manusia. *Jurnal Pendidikan*, 11(1), 79–96.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Maulitya, T. A., Novitrisani, Y., & Supriyadi, T. (2024). Literature review: Penerapan sistem merit dalam proses rekrutmen dan seleksi Polri. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(2), 633–638.
- Noviana, A. (2020). Analisis penempatan dalam jabatan struktural. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Nur, A., & Utami, F. Y. (2022). Proses dan langkah penelitian antropologi: Sebuah *literature review*. *Jurnal Penelitian Sosial*, 3(1), 1–25.
- Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2017 tentang Manajemen Karier Polri.
- Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2022 tentang Pembinaan Karier Anggota Polri.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Putri, A. D., Lestari, S., & Pratama, R. (2017). Penempatan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah. *Jurnal Administrasi Negara*, 23(2), 45–58.
- Rahmah, Y., & Junaeni, E. S. (2025). Implementasi kurikulum PAUD berbasis alam: Studi observasional kegiatan pembelajaran anak usia dini di luar ruangan. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 1805–1814.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. RajaGrafindo Persada.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

# *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*

Vol 8 No 3 (2026) 2177 - 2197 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v8i3.11491

Wicaksono, T., Suhartini, E., Mas, N., & Erbiana, G. B. (2024). Model pemberdayaan dan pengembangan karier pada Brigade Mobile (Brimob) berdasarkan Peraturan Kapolri Nomor 9 Tahun 2016. *Jurnal Manajemen Publik*, 3, 5488-5502.