Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia p–ISSN: 2541-0849
e-ISSN: 2548-1398
Vol. 10, No. 2, Februari 2025

ANALISIS KEBIJAKAN PENEMPATAN JABATAN STRUKTURAL ORGANISASI PT. KANITRA MITRA JAYAUTAMA, TENGGARONG KALIMANTAN TIMUR

Daniel Jaya Jagad*, Mujahid
Universitas Fajar Makassar, Indonesia
Email: Danieljayajagad@gmail.com*

Abstrak

Penelitian ini berusaha untuk menganalisis kebijakan penempatan posisi struktural di PT. Kanitra Mitra Jayautama (KAMAJU), Tenggarong, Kalimantan Timur, dan untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan fenomenologis. Ini berkaitan dengan pengalaman, persepsi, dan pendapat informan kunci seperti manajemen sumber daya manusia, staf lainnya, dan karyawan yang berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan penempatan. Metode utama pengumpulan data adalah wawancara mendalam dengan sembilan informan kunci di berbagai tingkat dan observasi langsung terhadap proses penempatan. Data lainnya diperoleh dari dokumen perusahaan, laporan tahunan, dan studi sebelumnya. Informan dalam studi ini diidentifikasi menggunakan purposive sampling yang mencakup manajer SDM, pengawas, dan karyawan lain yang terkena dampak kebijakan penempatan. Data dianalisis secara kualitatif untuk transkripsi, pembacaan berulang, pengkodean, identifikasi tema, dan interpretasi data. Studi ini menemukan bahwa kebijakan penempatan posisi di PT. KAMAJU didasarkan pada prinsip sistem merit yang mencakup kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Namun, kebijakan ini tidak diterapkan secara efektif. Untuk kualifikasi, perusahaan telah menetapkan indikator seperti pendidikan seseorang, pengalaman kerja, dan kompetensi teknis sebagai dasar penempatan. Dalam praktiknya, kebijakan ini belum diterapkan secara konsisten, sehingga menciptakan ketidakcocokan antara posisi dan kompetensi. Dalam hal kompetensi, perusahaan menggunakan Grading Mekanik sebagai salah satu penilaian internal. Namun, prosesnya masih terlalu subjektif dan perhatian rendah diberikan kepada keterampilan lunak seperti kepemimpinan dan komunikasi. Di sisi kinerja, meskipun beberapa perusahaan menggunakan Key Performance Indicators (KPI) untuk evaluasi mereka, praktik ini belum konsisten. Dapat dicatat bahwa beberapa karyawan berperforma tinggi tidak dipromosikan sementara beberapa karyawan berperforma rendah dipromosikan, sehingga cara promosi yang dilakukan tidak tampak berbasis merit.

Kata kunci: Penempatan Jabatan, Sistem Merit, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan.

Abstract

This study aims to analyze the structural position placement policy at PT. Kanitra Mitra Jayautama (KAMAJU), Tenggarong, East Kalimantan, and identify the supporting and inhibiting factors in its implementation. This research employs a qualitative descriptive and phenomenological approach, focusing on the experiences, perceptions, and opinions of key informants, including human resource management, other staff members, and employees involved in the decision-making process of position placement. The primary data collection methods include in-depth interviews with nine key informants at various levels and direct observations of the placement process. Additional data were gathered from company

documents, annual reports, and previous studies. Informants were selected using purposive sampling, encompassing HR managers, supervisors, and employees affected by the placement policy. The data were analyzed qualitatively through transcription, repeated readings, coding, theme identification, and data interpretation. The study found that the position placement policy at PT. KAMAJU is based on the merit system principle, which includes qualification, competence, and performance. However, its implementation has not been fully effective. In terms of qualification, the company has established indicators such as educational background, work experience, and technical competencies as the basis for placement. However, in practice, this policy has not been consistently applied, leading to mismatches between positions and employee competencies. Regarding competence, the company uses Mechanical Grading as part of its internal assessment. However, this process remains highly subjective and does not adequately emphasize soft skills such as leadership and communication. In terms of performance, although some companies use Key Performance Indicators (KPIs) for evaluations, their implementation at PT. KAMAJU is inconsistent. It was observed that some high-performing employees were not promoted, while lower-performing employees received promotions, indicating that promotion decisions were not entirely merit-based.

Keywords: *Position Placement, Merit System, Human Resource Management, Employee Performance*

Pendahuluan

Penempatan jabatan struktural memainkan peran penting dalam hubungan dengan efektivitas operasional dan kinerja organisasi, terutama dari sudut pandang karyawan tersebut. Penelitian terbaru dari MHI menunjukkan bahwa penempatan jabatan menjadi salah satu faktor penguat (enablers) di tempat kerja, yang memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap kesehatan holistik karyawan dibandingkan dengan tuntutan (demands). Faktor penguat ini telah ditemukan berhubungan kesehatan holistik, salah satunya rasa aman seperti pekerjaan yang bermakna dan keamanan psikologis. Peningkatan skor pada satu subdimensi kesehatan (mental, fisik, social dan spiritual) berhubungan dengan peningkatan pada semua subdimensi kesehatan lainnya.

Karyawan dengan kesehatan holistik yang baik lebih mungkin untuk menunjukkan inovasi dalam pekerjaan, memiliki kinerja kerja yang lebih baik, dan menikmati keseimbangan hidup-kerja yang lebih baik (Abubakar et al., 2017). Tuntutan seperti ketidakjelasan peran pada jabatan, atau konflik pekerjaan tujuh kali lebih prediktif terhadap gejala burnout dibandingkan dengan penguat lain. Data menunjukkan bahwa berbagai faktor di tingkat organisasi (12%), tim (39%), pekerjaan (21%), dan individu (28%) mempengaruhi kesehatan holistik karyawan. Oleh karena itu, data ini menunjukkan bahwa penempatan jabatan yang strategis dan berbasis merit dapat menjadi solusi penting dalam mencapai tujuan efektivitas operasional dan kinerja organisasi/perusahaan.

Penelitian oleh Agustiasih (2021) menunjukkan bahwa penempatan karyawan memiliki efek positif terhadap kinerja karyawan di Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. Penelitian itu menggunakan metode kuantitatif dengan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), dan hasilnya mengungkapkan bahwa penempatan memiliki pengaruh yang signifikan meskipun tidak sepenuhnya terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Afifah (2021) menyoroti bahwa penempatan kerja yang tepat bersama dengan komunikasi interpersonal dan *self-efficacy* dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Markas Besar Polri.

Srimulatsih (2023) menemukan bahwa penempatan kerja yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan karyawan secara signifikan mempengaruhi kinerja

karyawan di Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Kampar. Penempatan karyawan yang tepat, manajemen pengetahuan, dan budaya organisasi berkontribusi secara positif terhadap kinerja karyawan di Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek (Dewi & Iqbal, 2023). Penelitian lainnya oleh Isnani dan Iryanti (2023) menemukan bahwa praktik rekrutmen dan penempatan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Konsumen Karyawan Keluarga Besar Petrokimia Gresik (Isnani & Iryanti, 2023). Penelitian-penelitian terdahulu menegaskan bahwa penempatan jabatan yang tepat dan strategis sangat penting untuk meningkatkan efektivitas operasional dan kinerja organisasi.

Pada penelitian ini, studi tentang penempatan jabatan struktural akan dilakukan di PT. Kanitra Mitra Jayautama (Kamaju). PT Kamaju adalah perusahaan yang bergerak di bidang penyedia jasa tenaga kerja profesional di Indonesia. Perusahaan ini resmi didirikan pada tanggal 20 September 2010 dan telah berkembang pesat sejak saat itu. Kamaju merupakan unit usaha Koperasi Astra International, Koperasi Karyawan United Tractors (Kanitra), dan PT Global Service Indonesia, yang juga merupakan bagian dari Yayasan Karya Bakti United Tractors (member of PT Astra International Tbk), salah satu grup usaha terbesar dan terkemuka di Indonesia.

Analisis jabatan struktural menjadi sangat penting bagi PT. Kanitra Mitra Jayautama karena perusahaan ini bergerak di bidang Technical Solution, Operation, dan Maintenance Management, yang membutuhkan keahlian teknis dan manajerial yang spesifik dan tinggi. Dengan penempatan jabatan yang tepat berdasarkan analisis yang komprehensif, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan berada di posisi yang sesuai dengan kompetensi dan keterampilannya. Hal ini tidak hanya meningkatkan efektivitas operasional dan kinerja keseluruhan, tetapi juga mendorong kepuasan kerja dan mengurangi tingkat turnover.

Penempatan yang strategis membantu Kamaju memenuhi standar kualitas dan keamanan yang ketat, memastikan layanan yang optimal kepada klien, dan mempertahankan reputasi perusahaan sebagai penyedia jasa tenaga kerja profesional terdepan di Indonesia. Melihat konteks pentingnya penempatan jabatan bagi organisasi, PT. Kanitra Mitra Jayautama menghadapi berbagai tantangan dalam kebijakan penempatan jabatan struktural yang berdampak pada efektivitas operasional dan kinerja organisasi. Data internal perusahaan menunjukkan bahwa penempatan jabatan yang tidak tepat mengakibatkan penurunan kinerja karyawan sebesar 15% pada tahun 2022.

Survei internal mencatat bahwa kepuasan kerja karyawan turun hingga 20% ketika penempatan tidak sesuai dengan kompetensi dan keterampilan mereka. Tingkat turnover karyawan juga meningkat dari 7% menjadi 12% selama dua tahun terakhir, sebagian besar disebabkan oleh ketidakpuasan terkait penempatan jabatan. Meskipun setelah implementasi Kamaju Code of Conduct dan pelatihan wajib, tingkat kepuasan karyawan meningkat sebesar 10% pada tahun 2023, masih ada ruang untuk perbaikan dalam kebijakan penempatan jabatan struktural, mengingat hanya 75% karyawan yang merasa penempatan jabatan strutural mereka sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja.

Penelitian terdahulu lain menunjukkan bahwa penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kompetensi dan keterampilan mereka dapat mengakibatkan kinerja yang tidak optimal, sebagaimana ditemukan di Kantor Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Kampar, di mana ketidakcocokan dalam penempatan kerja menyebabkan penurunan kinerja pegawai. Selain itu, tantangan lainnya adalah adanya pengaruh politik dalam proses penempatan, yang sering kali mengabaikan prinsip meritokrasi dan lebih

mengutamakan kepentingan politik dan patronase. Hal ini juga ditemukan dalam studi di Koperasi Konsumen Karyawan Keluarga Besar Petrokimia Gresik, yang menunjukkan bahwa praktik rekrutmen dan penempatan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor non-profesional yang dapat merusak integritas dan keadilan dalam organisasi (Jankelová et al., 2021). Infrastruktur teknologi informasi diperlukan dalam rangka pelaksanaan sistem merit (Kurniawan et al., 2022). Sistem informasi kepegawaian yang terpadu dengan unsur penilaian tentunya dapat mendukung pelaksanaan manajemen ASN berasaskan sistem merit. Infrastruktur teknologi informasi yang memadai akan sangat diperlukan di era sekarang ini.

Rumusan masalah penelitian ini bagaimana kebijakan penempatan jabatan struktural di PT. Kanitra Mitra Jayautama; Apa Faktor pendukung dan penghambat dalam kebijakan penempatan jabatan struktural di PT. Kanitra Mitra Jayautama. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi isi kebijakan penempatan jabatan struktural di PT. Kanitra Mitra Jayautama, menganalisis implementasi kebijakan tersebut dalam organisasi, dan mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat penerapan kebijakan penempatan jabatan struktural di PT. Kanitra Mitra Jayautama. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada manajemen sumber daya manusia dengan menyoroti pentingnya penempatan jabatan berbasis sistem merit untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Secara praktis, hasilnya diharapkan membantu PT. Kanitra Mitra Jayautama dalam kebijakan penempatan strategis, mengurangi turnover, dan meningkatkan efektivitas operasional. Selain itu, penelitian ini diharapkan menegaskan pentingnya seleksi dan promosi yang objektif untuk mencegah nepotisme, sehingga memberikan manfaat luas bagi perusahaan dan pemangku kepentingan.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kebijakan penempatan jabatan struktural di PT. Kanitra Mitra Jayautama untuk memahami efektivitas dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Manfaatnya adalah memberikan rekomendasi untuk memperbaiki kebijakan SDM, meningkatkan penempatan jabatan yang lebih efektif, mengurangi turnover karyawan, dan meningkatkan kinerja organisasi.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam analisis kebijakan penempatan jabatan struktural di PT. Kanitra Mitra Jayautama adalah penelitian deskriptif analitis dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif analitis bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis secara rinci fenomena atau kondisi tertentu, dalam hal ini kebijakan penempatan jabatan struktural dan implementasinya dalam organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai pengalaman, persepsi, dan pandangan informan yang relevan, termasuk manajer sumber daya manusia dan karyawan yang terlibat dalam proses penempatan.

Teknik pengumpulan data utama adalah wawancara mendalam yang terstruktur, yang memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang kaya dan detail mengenai kebijakan penempatan, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya, dan tantangan yang dihadapi. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik, yang bertujuan untuk mengidentifikasi pola dan tema utama yang muncul dari data wawancara, memberikan wawasan mendalam tentang isu-isu terkait. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk menggambarkan kebijakan yang ada tetapi juga untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi dan keberhasilan kebijakan tersebut dalam konteks organisasi.

Penelitian ini dilakukan di PT. Kanitra Mitra Jayautama, yang berlokasi di Tenggarong, Kalimantan Timur. PT. Kanitra Mitra Jayautama adalah perusahaan yang bergerak di bidang penyedia jasa tenaga kerja profesional, khususnya dalam bidang Technical Solution, Operation, dan Maintenance Management. Penelitian ini menggunakan dua jenis data utama: data primer dan data sekunder. data primer mencakup wawancara dengan manajer sumber daya manusia, karyawan yang terlibat dalam proses penempatan jabatan, dan pihak-pihak lain yang relevan di PT. Kanitra Mitra Jayautama. Data sekunder mencakup dokumen-dokumen perusahaan seperti laporan tahunan, laporan kinerja karyawan, dokumen kebijakan penempatan jabatan, dan catatan HR.

Penetapan informan menggunakan teknik purposive sampling karena informan dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Manajer sumber daya manusia dipilih karena memiliki pengetahuan mendalam tentang kebijakan penempatan jabatan di organisasi. Karyawan yang terlibat dalam penempatan jabatan dipilih karena mereka mengalami langsung proses penempatan jabatan dan dampaknya. Pihak lain yang relevan, seperti anggota tim HR lainnya atau supervisor, dipilih untuk memberikan perspektif tambahan tentang implementasi dan tantangan kebijakan. Data yang diperoleh dari wawancara mendalam dianalisis menggunakan analisis tematik. Analisis tematik ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola dan tema utama yang muncul dari data wawancara, sehingga dapat memberikan pemahaman yang mendalam dan menyeluruh tentang isu-isu yang terkait dengan penempatan jabatan struktural di PT. Kanitra Mitra Jayautama.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di PT Kanitra Mitra Jayautama (KAMAJU), perusahaan di bawah grup Astra yang bergerak di bidang penyediaan tenaga kerja profesional untuk sektor industri dan energi. Dengan visi menjadi penyedia jasa tenaga kerja terdepan, KAMAJU menerapkan budaya kerja berbasis delapan nilai utama dan mengelola SDM melalui program seperti Bimbingan Mental dan Sikap (Bintalsik) serta pelatihan berkelanjutan. Perusahaan terus berekspansi, termasuk menambah Mechanical Power Support di PT Pamapersada Nusantara dan mengembangkan bisnis painting. Untuk mendukung pengelolaan karier, KAMAJU menerapkan sistem Grading Mekanik dan Penggolongan Generalis, meski masih menghadapi tantangan seperti adaptasi karyawan, distribusi tenaga kerja, dan penerapan sistem merit yang belum optimal.

Kebijakan Penempatan Jabatan Struktural

Kualifikasi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan merupakan indikator utama dalam penempatan jabatan di PT. Kanitra Mitra Jayautama, namun implementasinya belum konsisten. Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa penempatan jabatan sering tidak mempertimbangkan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang relevan, sehingga berdampak pada efektivitas kerja dan kualitas pengambilan keputusan. Selain itu, meskipun sertifikasi teknis menjadi salah satu kualifikasi penting untuk posisi struktural, dalam praktiknya, masih terdapat fleksibilitas dalam penerapannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan operasional mendesak.

Faktor non-objektif seperti kedekatan personal dan rekomendasi internal juga memengaruhi penempatan jabatan, yang menyebabkan ketidaksesuaian antara kualifikasi karyawan dengan persyaratan posisi yang diisi. Meskipun PT. Kanitra Mitra Jayautama telah menetapkan standar kualifikasi berupa latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan sertifikasi teknis, penerapannya belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa

masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam sistem penempatan jabatan agar lebih sesuai dengan prinsip meritokrasi dan kebutuhan organisasi.

Kompetensi

Aspek kompetensi merupakan elemen penting dalam sistem merit di PT. Kanitra Mitra Jayautama (KAMAJU), mencakup evaluasi teknis, soft skills, serta asesmen dan pelatihan. Perusahaan menggunakan sistem Grading Mekanik untuk mengukur kompetensi teknis, namun implementasinya belum menyeluruh dan masih bersifat subjektif. Evaluasi kinerja juga diterapkan sebagai metode penilaian, tetapi belum sepenuhnya mengukur aspek kepemimpinan dan manajerial. Selain itu, asesmen internal sering kali dipercepat karena kebutuhan operasional mendesak, sehingga pengukuran kompetensi tidak dilakukan secara optimal dan merata bagi seluruh karyawan.

Faktor subjektivitas dalam penilaian menjadi hambatan dalam penerapan sistem merit yang adil, di mana kedekatan personal atau rekomendasi internal masih memengaruhi penempatan jabatan (Palma-Alicer et al., 2022). Selain itu, soft skills seperti kepemimpinan dan komunikasi belum mendapat perhatian yang memadai dalam proses asesmen. Meskipun KAMAJU telah memiliki mekanisme penilaian seperti Grading Mekanik, asesmen internal, dan evaluasi kinerja, pelaksanaannya masih perlu diperbaiki agar lebih objektif, konsisten, dan tidak terpengaruh oleh kebutuhan mendesak. Untuk mendukung sistem merit yang lebih efektif, perusahaan perlu memperkuat metode penilaian kompetensi yang lebih terstruktur, mencakup baik aspek teknis maupun soft skills.

Kinerja

Penilaian kinerja di PT Kanitra Mitra Jayautama menjadi aspek penting dalam penempatan jabatan struktural, dengan KPI sebagai indikator utama. Namun, dalam praktiknya, penerapan KPI dalam promosi jabatan masih menghadapi kendala, di mana banyak karyawan merasa bahwa kinerja belum sepenuhnya dijadikan acuan utama. Beberapa karyawan menyatakan bahwa promosi tidak selalu diberikan kepada mereka dengan kinerja terbaik, sehingga menurunkan motivasi kerja (Larasati et al., 2021);(Nurjaya, 2021). Di sisi lain, manajemen menegaskan bahwa penilaian kinerja tetap menjadi pertimbangan utama, tetapi tidak hanya berdasarkan angka KPI, melainkan juga memperhatikan integritas dan kontribusi terhadap tim.

Evaluasi kinerja yang masih bersifat subjektif juga menjadi isu, di mana penilaian sering kali tidak objektif dan kurang berdasarkan hasil kerja nyata, sehingga menimbulkan ketidakadilan dalam promosi jabatan. Untuk meningkatkan objektivitas, perusahaan telah menerapkan metode 360-degree feedback yang melibatkan berbagai pihak dalam penilaian.

Kebutuhan bisnis yang mendesak sering kali menyebabkan KPI tidak menjadi prioritas utama dalam promosi jabatan, dengan faktor seperti kondisi internal tim dan urgensi operasional lebih dominan dalam keputusan promosi. Akibatnya, penerapan sistem penilaian kinerja di KAMAJU masih belum optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat sistem evaluasi yang lebih objektif dan konsisten agar hasil penilaian benar-benar menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan terkait promosi dan penempatan jabatan.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Pelaksanaan kebijakan penempatan jabatan struktural di PT Kanitra Mitra Jayautama (KAMAJU) didukung oleh beberapa faktor utama, seperti budaya kerja yang positif, fasilitas pelatihan yang memadai, program pelatihan yang telah dirancang, sistem manajemen sumber daya manusia (HRM), serta dukungan dari stakeholder internal.

Budaya kerja yang mencerminkan integritas dan produktivitas tinggi menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan karyawan. Selain itu, perusahaan telah menyediakan fasilitas pelatihan dan menerapkan sistem Penggolongan Generalis sejak 2022 untuk mempermudah proses penempatan jabatan. Meskipun demikian, implementasi kebijakan ini masih menghadapi tantangan, di mana beberapa karyawan merasa penerapannya belum maksimal dan belum sepenuhnya mendukung sistem merit yang adil.

Salah satu faktor yang masih perlu diperbaiki adalah optimalisasi program pelatihan dan sistem HRM. Meskipun perusahaan telah memiliki fondasi yang baik, pelaksanaannya belum berjalan secara konsisten. Karyawan mengungkapkan bahwa sistem merit yang seharusnya menjadi dasar promosi belum diterapkan dengan optimal, sehingga masih terjadi ketidaksesuaian antara kebijakan yang dirancang dengan realitas di lapangan. Evaluasi kinerja yang berbasis pada sistem seperti Grading Mekanik juga dirasakan belum dimanfaatkan secara maksimal untuk mendukung kebijakan penempatan jabatan yang lebih transparan dan berbasis kompetensi.

Dukungan dari stakeholder internal, terutama manajemen, juga menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan ini. Meskipun kebijakan pengembangan SDM dan fasilitas pelatihan telah tersedia, beberapa karyawan menilai bahwa penerapan sistem merit masih belum sepenuhnya adil, di mana faktor non-teknis seperti kedekatan personal terkadang memengaruhi keputusan promosi. Oleh karena itu, agar kebijakan penempatan jabatan dapat berjalan lebih efektif, perusahaan perlu memperkuat implementasi sistem merit secara konsisten dan memastikan bahwa promosi serta penempatan jabatan benar-benar didasarkan pada kinerja dan kompetensi karyawan.

Faktor Penghambat

Pelaksanaan kebijakan penempatan jabatan struktural di PT Kanitra Mitra Jayautama (KAMAJU) menghadapi berbagai kendala yang menghambat penerapan sistem merit. Faktor-faktor penghambat utama meliputi adaptasi karyawan terhadap perubahan, distribusi karyawan yang tidak optimal di lokasi operasional, serta sulitnya menemukan SDM dengan kompetensi yang sesuai, terutama di sektor mining dan heavy equipment. Perubahan sistem penggolongan menuntut karyawan untuk cepat beradaptasi, namun tidak semua mampu menyesuaikan diri dengan baik. Selain itu, keterbatasan SDM yang memiliki kompetensi khusus membuat beberapa posisi strategis tidak diisi oleh individu yang tepat, sehingga memengaruhi efektivitas operasional perusahaan.

Selain tantangan dalam adaptasi, inkonsistensi dalam implementasi sistem merit menjadi salah satu hambatan utama. Sistem merit yang seharusnya menjadi dasar penempatan jabatan tidak berjalan optimal, dengan proses promosi dan penempatan jabatan yang masih kurang transparan dan dipengaruhi oleh faktor non-objektif, seperti kedekatan personal. Akibatnya, banyak karyawan merasa tidak dihargai, yang berdampak pada motivasi kerja yang menurun dan tingginya tingkat turnover. Kurangnya transparansi dalam proses penempatan jabatan semakin memperparah kondisi ini, menciptakan ketidakpuasan dan ketidakpercayaan terhadap manajemen perusahaan.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa PT Kanitra Mitra Jayautama menghadapi tantangan besar dalam penerapan kebijakan penempatan jabatan struktural. Kendala utama yang perlu diatasi mencakup adaptasi karyawan terhadap perubahan, ketidakseimbangan distribusi tenaga kerja, inkonsistensi penerapan sistem merit, kurangnya transparansi dalam promosi jabatan, serta keterbatasan SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk meningkatkan efektivitas kebijakan ini, perusahaan perlu memperbaiki sistem merit agar lebih objektif dan transparan, sekaligus

mengoptimalkan strategi distribusi dan pengembangan SDM guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan produktif.

Pembahasan

Kebijakan Penempatan Jabatan Struktural

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kebijakan penempatan jabatan struktural di PT. Kanitra Mitra Jayautama, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem merit pada perusahaan tersebut terdiri dari aspek kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Akan tetapi, kebijakan tersebut belum diimplementasikan secara optimal dan masih menghadapi berbagai kendala. Pada aspek kualifikasi, perusahaan telah menetapkan indikator seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, sertifikasi teknis, pengetahuan industri, dan relasi internal.

Penerapannya di lapangan belum konsisten. Penempatan jabatan sering kali tidak mempertimbangkan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang relevan, sehingga berdampak pada efektivitas kerja tim. Selain itu, adanya fleksibilitas dalam penerapan standar kualifikasi untuk memenuhi kebutuhan operasional mendesak menyebabkan kualifikasi bukan menjadi faktor utama dalam penempatan jabatan. Faktor non-objektif, seperti kedekatan personal dan rekomendasi internal, juga turut memengaruhi penempatan jabatan, sehingga mengurangi objektivitas dalam proses tersebut (Castilla & Benard, 2010; V. Divina, 2024).

Pada aspek kompetensi, perusahaan telah menerapkan metode pengukuran kompetensi seperti sistem Grading Mekanik dan asesmen internal. Namun, implementasi pengukuran ini belum dilakukan secara menyeluruh dan objektif. Penilaian kompetensi masih cenderung subjektif dan belum sepenuhnya mempertimbangkan aspek soft skills seperti kepemimpinan dan komunikasi, yang sebenarnya sangat penting dalam mendukung efektivitas jabatan struktural. Selain itu, kebutuhan operasional yang mendesak sering kali menyebabkan proses asesmen kompetensi dipercepat dan tidak optimal (Chua, 2011; Mun & Kodama, 2022).

Pada aspek kinerja, meskipun perusahaan menggunakan KPI (Key Performance Indicator) sebagai dasar evaluasi, penerapannya belum konsisten. Banyak karyawan dengan kinerja baik tidak mendapatkan promosi, sementara karyawan dengan kinerja biasa saja dapat dipromosikan. Evaluasi kinerja juga dinilai subjektif dan tidak sepenuhnya didasarkan pada capaian kerja yang konkret. Meskipun perusahaan telah menerapkan metode 360-degree feedback untuk meningkatkan objektivitas penilaian, pelaksanaannya belum sepenuhnya efektif. Selain itu, kebutuhan bisnis yang mendesak sering kali membuat KPI diabaikan sebagai dasar utama dalam promosi (Jankelová et al., 2021).

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kebijakan penempatan jabatan struktural di PT. Kanitra Mitra Jayautama, terlihat bahwa penerapan prinsip sistem merit yang mencakup aspek kualifikasi, kompetensi, dan kinerja belum berjalan secara optimal. Dari sisi kualifikasi, perusahaan telah menetapkan beberapa indikator penting seperti latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan sertifikasi teknis. Namun, implementasinya di lapangan masih belum konsisten. Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa penempatan jabatan sering kali tidak mempertimbangkan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang relevan. Akibatnya, efektivitas kerja tim dan kualitas pengambilan keputusan menjadi kurang optimal. Selain itu, adanya fleksibilitas dalam penerapan standar kualifikasi untuk memenuhi kebutuhan operasional mendesak membuat standar tersebut tidak selalu menjadi acuan utama. Faktor non-objektif seperti kedekatan personal dan rekomendasi internal juga memengaruhi keputusan penempatan

jabatan, yang bertentangan dengan prinsip meritokrasi yang seharusnya mengedepankan penilaian objektif dan transparan.

Dalam aspek kompetensi, perusahaan sudah menerapkan beberapa metode penilaian seperti Grading Mekanik dan asesmen internal. Namun, pelaksanaannya belum optimal karena cenderung subjektif dan belum menyeluruh. Evaluasi kompetensi lebih banyak berfokus pada kemampuan teknis, sementara aspek soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan masih kurang diperhatikan.

Penilaian yang tidak merata ini menyebabkan beberapa karyawan merasa tidak mendapatkan kesempatan yang sama dalam pengembangan karier. Selain itu, kebutuhan mendesak di perusahaan sering kali menjadi alasan untuk mempercepat proses asesmen tanpa evaluasi yang menyeluruh, sehingga hasil penilaian tidak sepenuhnya mencerminkan kompetensi sebenarnya. Padahal, dalam teori meritokrasi, kompetensi teknis dan soft skills harus dinilai secara objektif dan komprehensif untuk memastikan bahwa karyawan yang dipromosikan benar-benar memiliki kemampuan yang sesuai dengan tanggung jawab jabatannya.

Dari segi kinerja, penerapan Key Performance Indicator (KPI) sebagai dasar penilaian promosi belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Banyak karyawan yang memiliki kinerja baik tidak mendapatkan promosi, sementara karyawan dengan kinerja biasa saja justru dipromosikan. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja belum menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan promosi jabatan. Evaluasi kinerja yang dilakukan cenderung bersifat subjektif dan tidak sepenuhnya berdasarkan data objektif. Meskipun perusahaan telah mencoba menggunakan metode evaluasi seperti 360-degree feedback, implementasinya belum optimal. Selain itu, kebutuhan mendesak dan kondisi internal tim sering kali lebih diprioritaskan dibandingkan hasil evaluasi kinerja, sehingga prinsip meritokrasi dalam pengambilan keputusan promosi tidak berjalan dengan baik.

Pada konteks teori meritokrasi (Sealy, 2010; V. Divina, 2024), yang menekankan bahwa promosi dan penempatan jabatan harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, penerapan di PT. Kanitra Mitra Jayautama belum sepenuhnya sesuai. Teori ini menegaskan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang adil, objektif, dan berbasis prestasi tanpa dipengaruhi oleh faktor-faktor subjektif. Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa keputusan penempatan jabatan masih dipengaruhi oleh faktor non-objektif dan kebutuhan mendesak. Hal ini bertentangan dengan prinsip meritokrasi sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang menekankan bahwa promosi dan pengangkatan jabatan harus berbasis pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.

Hasil penelitian mengenai kebijakan penempatan jabatan di PT. Kanitra Mitra Jayautama menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara penerapan sistem meritokrasi dengan realitas di lapangan. Temuan ini menarik karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan besar dan sukses di sektor *heavy equipment* dan mining. Seharusnya, perusahaan besar memiliki sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) yang solid, terutama dalam hal penempatan jabatan (Rahayu & Rahmayanti, 2019). Namun, hasil penelitian justru menemukan bahwa penerapan standar kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dalam proses penempatan jabatan belum berjalan optimal. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang perlu dianalisis lebih mendalam.

Salah satu potensi kelemahan dalam penelitian ini adalah penggunaan metode yang didominasi oleh wawancara. Data yang diperoleh cenderung bersifat subjektif karena berasal dari persepsi karyawan tanpa diimbangi dengan data objektif seperti

dokumen kebijakan perusahaan atau laporan kinerja. Keterbatasan ini bisa menjadi celah (loop) dalam penelitian, di mana hasilnya mungkin belum mencerminkan keseluruhan realitas perusahaan. Selain itu, representasi responden juga berpengaruh. Jika sebagian besar narasumber berasal dari level karyawan atau manajer menengah, maka perspektif mereka bisa berbeda dengan pandangan manajemen puncak yang lebih memahami strategi kebijakan perusahaan secara menyeluruh (Haslindah et al., 2023).

Perusahaan besar seperti PT. Kanitra Mitra Jayautama juga mungkin mengutamakan fleksibilitas dalam operasionalnya, sehingga penerapan sistem meritokrasi yang kaku menjadi kurang relevan. Dalam industri yang dinamis, seperti sektor pertambangan dan alat berat, keputusan cepat dan adaptasi menjadi kebutuhan yang tidak bisa dihindari. Meskipun demikian, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi perusahaan. Pertama, penelitian ini mengidentifikasi celah dalam sistem SDM, terutama dalam aspek promosi dan penempatan jabatan. Temuan ini bisa menjadi dasar bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi dan perbaikan kebijakan agar lebih sesuai dengan prinsip meritokrasi. Kedua, hasil penelitian ini dapat mendorong penguatan penerapan sistem merit di perusahaan. Dengan memperbaiki sistem penilaian kinerja dan asesmen kompetensi, perusahaan dapat memastikan bahwa promosi dan penempatan jabatan didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja karyawan secara objektif.

Ketiga, penelitian ini mendorong pengembangan budaya organisasi yang lebih adil dan transparan, yang dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Jika ditinjau dari sudut pandang teori meritokrasi, sistem ini menekankan bahwa pengangkatan dan promosi karyawan harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja individu. Meritokrasi bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan profesional, di mana setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip meritokrasi di PT. Kanitra Mitra Jayautama belum berjalan optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya praktik penempatan jabatan yang tidak sepenuhnya didasarkan pada standar kualifikasi dan kinerja, serta adanya pengaruh faktor non-objektif seperti kedekatan personal.

Penerapan sistem meritokrasi di perusahaan tersebut belum sepenuhnya sesuai. Industri heavy equipment dan mining memiliki karakteristik yang dinamis dan membutuhkan fleksibilitas tinggi, sehingga perusahaan mungkin lebih mengutamakan kebutuhan operasional dibandingkan penerapan meritokrasi yang ketat. Untuk meningkatkan penerapan sistem meritokrasi, perusahaan perlu melakukan beberapa perbaikan. Pertama, memperkuat sistem penilaian kinerja yang objektif dan terintegrasi dengan asesmen kompetensi yang komprehensif. Penggunaan teknologi seperti Human Resource Information System (HRIS) dapat membantu mencatat dan mengevaluasi kinerja karyawan secara lebih akurat. Kedua, perusahaan perlu meningkatkan program pelatihan dan sertifikasi teknis yang berkelanjutan, agar semua karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam pengembangan kompetensinya. Ketiga, melakukan audit SDM secara berkala untuk memastikan bahwa kebijakan promosi dan penempatan jabatan berjalan sesuai prinsip meritokrasi. Keempat, memperluas cakupan penelitian dengan mengombinasikan data kualitatif dan kuantitatif agar analisis lebih komprehensif.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kebijakan penempatan jabatan struktural di PT. Kanitra Mitra Jayautama, ditemukan bahwa terdapat sejumlah faktor pendukung

dan penghambat dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Faktor pendukung yang berhasil diidentifikasi meliputi budaya kerja yang positif, fasilitas pelatihan yang memadai, program pelatihan yang telah dirancang dengan baik, sistem manajemen sumber daya manusia (HRM) yang solid, serta dukungan penuh dari stakeholder internal perusahaan.

Budaya kerja di perusahaan ini telah mencerminkan nilai-nilai integritas dan produktivitas yang tinggi, yang menciptakan lingkungan kerja kondusif bagi pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, fasilitas pelatihan yang lengkap dan program pelatihan yang sudah disusun menjadi sarana penting dalam pengembangan kompetensi karyawan, meskipun implementasinya belum berjalan maksimal. Sistem HRM yang telah dibangun seharusnya mampu memastikan proses penempatan jabatan berlangsung secara objektif dan berbasis merit, namun kenyataannya masih ada inkonsistensi dalam pelaksanaannya. Dukungan dari manajemen dan stakeholder internal juga menjadi fondasi penting dalam memperkuat pelaksanaan kebijakan ini.

Penelitian ini mengidentifikasi berbagai faktor penghambat yang signifikan. Tantangan terbesar adalah adaptasi karyawan terhadap perubahan, khususnya saat penerapan sistem penggolongan jabatan. Selain itu, distribusi karyawan di lokasi operasional sering kali tidak optimal, terutama di sektor mining dan heavy equipment yang membutuhkan kompetensi khusus.

Inkonsistensi dalam implementasi sistem merit menjadi hambatan utama, di mana proses promosi dan penempatan jabatan belum transparan dan masih dipengaruhi oleh faktor non-objektif seperti kedekatan personal. Hal ini menyebabkan penurunan motivasi kerja dan tingginya tingkat turnover karyawan. Keterbatasan dalam mencari SDM yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan juga memperburuk kondisi ini, sehingga beberapa posisi strategis tidak diisi oleh individu yang tepat (Mun & Kodama, 2022). Meskipun PT. Kanitra Mitra Jayautama telah memiliki berbagai faktor pendukung yang kuat dalam kebijakan penempatan jabatan, penerapannya belum optimal.

Perusahaan perlu memperkuat penerapan sistem merit secara konsisten, meningkatkan transparansi dalam proses promosi, serta memastikan bahwa pengembangan kompetensi karyawan berjalan merata di seluruh tingkatan jabatan. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap kebijakan yang ada menjadi langkah penting agar proses penempatan jabatan benar-benar berbasis pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Analisis penerapan kebijakan penempatan jabatan struktural di PT. Kanitra Mitra Jayautama (KAMAJU) berdasarkan teori sistem merit menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara prinsip meritokrasi dan implementasi kebijakan di lapangan.

Sistem merit yang ideal, sebagaimana diatur dalam UU No. 5 Tahun 2014 dan teori meritokrasi, menekankan bahwa pengangkatan, promosi, dan penghargaan karyawan harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja individu, tanpa dipengaruhi oleh faktor subjektif seperti kedekatan personal atau pertimbangan non-objektif lainnya. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun KAMAJU telah memiliki faktor pendukung yang kuat, seperti budaya kerja positif, fasilitas pelatihan yang memadai, dan sistem manajemen sumber daya manusia (HRM) yang baik, pelaksanaan kebijakan penempatan jabatan belum sepenuhnya berbasis pada prinsip merit.

Secara teori, budaya kerja positif yang mengedepankan integritas dan produktivitas seharusnya menjadi fondasi kuat dalam mendukung implementasi sistem merit. Budaya ini diharapkan menciptakan lingkungan kerja yang adil dan profesional.

Namun, di KAMAJU, meskipun budaya kerja yang baik sudah terbangun, penerapan kebijakan masih menghadapi kendala dalam hal konsistensi dan objektivitas. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam sistem penempatan jabatan yang berbasis meritokrasi (Mun & Kodama, 2022);(Daswirman et al., 2023).

Fasilitas pelatihan yang lengkap dan program pengembangan kompetensi di KAMAJU sejalan dengan prinsip meritokrasi yang mendorong peningkatan kemampuan karyawan sebagai dasar promosi. Namun, implementasi program ini belum berjalan optimal dan tidak merata di seluruh tingkatan jabatan. Ini bertentangan dengan prinsip merit yang mengharuskan setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensinya. Ketidakseimbangan ini mengindikasikan bahwa meskipun infrastruktur sudah tersedia, pelaksanaan di lapangan belum mendukung terciptanya lingkungan kerja yang adil dan profesional.

Sistem HRM yang solid di KAMAJU seharusnya menjadi alat strategis untuk memastikan proses penempatan jabatan berjalan secara objektif dan transparan. Namun, inkonsistensi dalam pelaksanaan sistem merit menunjukkan adanya celah dalam penerapan HRM yang berbasis pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Proses promosi dan penempatan jabatan yang masih dipengaruhi oleh faktor non-objektif, seperti kedekatan personal, jelas bertentangan dengan prinsip meritokrasi. Hal ini berdampak negatif pada motivasi karyawan dan meningkatkan tingkat turnover, yang berpotensi menghambat produktivitas dan stabilitas perusahaan.

Faktor penghambat lain yang ditemukan, seperti adaptasi karyawan terhadap perubahan dan distribusi karyawan yang tidak optimal, menunjukkan adanya kelemahan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam konteks meritokrasi, perusahaan harus mampu mengelola perubahan dengan baik dan menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan operasional. Kegagalan dalam mengatasi hambatan ini memperkuat bukti bahwa sistem merit di KAMAJU belum diterapkan secara maksimal.

Selain itu, keterbatasan SDM yang kompeten di bidang mining dan heavy equipment menjadi tantangan besar. Sistem merit menuntut bahwa setiap posisi diisi oleh individu yang memiliki kompetensi yang relevan. Namun, kesulitan perusahaan dalam menemukan SDM yang tepat mengindikasikan bahwa proses rekrutmen dan pengembangan karyawan belum berjalan efektif. Hal ini menunjukkan perlunya strategi pengembangan SDM yang lebih fokus dan terarah agar perusahaan dapat memenuhi kebutuhan kompetensi yang spesifik (Sukardi et al., 2021).

Dari sudut pandang teori meritokrasi, kegagalan dalam menerapkan prinsip merit secara konsisten dapat berdampak pada menurunnya kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan menghambat pengembangan organisasi. Sistem merit menuntut transparansi dan objektivitas dalam seluruh proses pengelolaan SDM, namun ketidaksesuaian dalam implementasi di KAMAJU justru menciptakan ketidakadilan dan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Akibatnya, motivasi kerja menurun dan tingkat turnover meningkat, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, PT. Kanitra Mitra Jayautama memiliki fondasi yang mendukung penerapan sistem merit, akan tetapi penerapannya belum optimal. Perusahaan perlu melakukan evaluasi dan perbaikan menyeluruh terhadap kebijakan dan implementasi sistem merit. Langkah-langkah yang perlu diambil mencakup peningkatan konsistensi penerapan standar kualifikasi, penguatan asesmen kompetensi yang objektif, serta pengoptimalan penggunaan KPI sebagai dasar pengambilan keputusan dalam promosi dan penempatan jabatan (Uwakwe et al., 2023).

Perusahaan ini telah mengimplementasikan berbagai inisiatif untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) dan mendukung performa karyawannya. Salah satu strategi yang dilakukan adalah melalui program Bimbingan Mental dan Sikap (Bintalsik) yang ditujukan bagi tenaga kerja yang mendukung United Tractors (UT) Marketing. Program ini bertujuan membentuk tenaga kerja yang tidak hanya tangguh secara teknis, tetapi juga memiliki mental dan sikap yang menunjang keberhasilan mereka di lapangan. Inisiatif ini menunjukkan keseriusan perusahaan dalam membangun karakter karyawan yang kuat dan profesional sebagai bagian dari upaya pengembangan SDM yang berkelanjutan.

Selain program Bintalsik, KAMAJU juga aktif dalam pengembangan SDM melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan kompetensi lainnya, serta menyediakan jenjang karir yang menjanjikan. Setiap individu di KAMAJU dihargai sesuai dengan prestasi dan potensinya, didukung oleh sistem manajemen pengelolaan SDM yang profesional. Dengan demikian, secara teoritis, perusahaan telah mengadopsi beberapa elemen penting dari sistem merit, terutama dalam hal pengembangan kompetensi dan pemberian penghargaan berbasis kinerja. Namun, meskipun sudah terdapat berbagai faktor pendukung seperti budaya kerja yang positif dan program pelatihan yang memadai, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem merit di KAMAJU belum berjalan optimal.

Beberapa faktor penghambat yang signifikan antara lain adaptasi karyawan terhadap perubahan, distribusi karyawan di lokasi operasional yang tidak optimal, inkonsistensi implementasi sistem merit, serta kurangnya transparansi dalam proses promosi dan penempatan jabatan. Proses promosi yang masih dipengaruhi oleh faktor non-objektif, seperti kedekatan personal, berpotensi menurunkan motivasi kerja dan meningkatkan turnover karyawan.

Dalam perspektif teori sistem merit, penerapan meritokrasi di KAMAJU seharusnya menjadikan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam pengangkatan, promosi, dan penghargaan karyawan. Namun, fakta di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan yang dirancang dan implementasinya. Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan dapat mempertimbangkan penerapan *Competency-Based Human Resource Management* (CBHRM). Sistem ini berfokus pada pencocokan kompetensi individu dengan kebutuhan jabatan yang terukur dan terstandarisasi, sehingga proses rekrutmen, pelatihan, dan promosi dapat lebih objektif dan terstruktur (Wijaya et al., 2019).

Selain itu, Talent *Management System* (TMS) juga dapat menjadi solusi yang efektif. TMS mengintegrasikan manajemen kinerja, pengembangan karir, dan perencanaan suksesi kepemimpinan dengan berbasis data. Dengan sistem ini, identifikasi dan pengembangan talenta dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan, mengurangi ketergantungan pada penilaian subjektif. Penerapan TMS di KAMAJU dapat memperkuat sistem merit dengan memberikan jalur karir yang lebih jelas dan objektif bagi karyawan yang berprestasi. KAMAJU juga dapat mempertimbangkan model Hybrid Merit System, yang mengombinasikan prinsip meritokrasi dengan fleksibilitas adaptasi terhadap kebutuhan operasional. Model ini memungkinkan perusahaan untuk tetap mempertahankan prinsip objektivitas dalam promosi dan penempatan jabatan, sembari menyesuaikan kebijakan dengan dinamika industri dan kebutuhan mendesak di lapangan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, kebijakan penempatan jabatan struktural di PT. Kanitra Mitra Jayautama (KAMAJU) didasarkan pada sistem merit yang mencakup aspek kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Namun, implementasinya belum optimal, di mana penempatan jabatan sering tidak mempertimbangkan kualifikasi yang relevan, asesmen kompetensi masih subjektif, dan evaluasi kinerja melalui KPI belum konsisten. Akibatnya, promosi jabatan tidak selalu mencerminkan capaian kerja yang objektif, sehingga mengurangi efektivitas tim dan pengambilan keputusan.

Faktor pendukung kebijakan ini meliputi budaya kerja yang positif, fasilitas dan program pelatihan yang memadai, sistem manajemen SDM yang profesional, serta dukungan stakeholder internal. Namun, berbagai hambatan masih dihadapi, seperti kesulitan adaptasi karyawan terhadap perubahan, distribusi tenaga kerja yang tidak optimal, serta inkonsistensi dalam penerapan sistem merit. Selain itu, transparansi dalam promosi jabatan masih menjadi tantangan, dengan faktor non-objektif seperti kedekatan personal dan kebutuhan operasional mendesak yang turut memengaruhi keputusan penempatan jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

Copyright holder:
Daniel Jaya Jagad, Mujahid (2025)

First publication right:
Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

