**KAJIAN POLA KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN GARUT**

Nita Yuanita

Program Studi Magister Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Pasundan, Bandung

Email: Niyu\_2521@yahoo.co.id

**ABSTRAK**

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, mengamanatkan bahwa pembinaan kepegawaian Pegawai Negeri Sipil didasarkan atas *merit system*. Dalam kaitan ini, pengangkatan Pegawai Negeri Sipil khususnya pada jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan berdasarkan prinsip profesionalisme. Fenomena yang berkembang dan yang belum juga hilang dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil adalah terkait dengan pengangkatan jabatan justru lebih mendekati *spoil system, nepotism system,* dan *patronage system.*

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pelaksanaan pola karier Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut, selanjutnya untuk mengetahui hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan pola karier serta memberikan kontribusi serta solusi yang harus diterapkan dalam pola karier Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut.

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil khususnya jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut. Metode penelitian yang digunakan termasuk ke dalam jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis SWOT. Data diperoleh dengan cara observasi, wawancara, dan studi dokumentasi yang relevan sesuai dengan kajian masalah.

Hasil Penelitian ini menyatakan bahwa pelaksanaan pola karier Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pimpinan tinggi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut sudah berjalan dengan cukup baik namun *patronage system* masih terlihat jelas dalam pelaksanaan pola karier. Selanjutnya, hambatan dalam pola karier Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut yaitu, pertama budaya organisasi dan perkembangan kondisi pemerintah, yang masih mengentalnya nepotisme, *patronage system* dan *spoil system.* Kedua ketidaklengkapan aturan formal kepegawaian antara Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dimana aturan tersebut belum disertai dengan pedoman pelaksanaan yang jelas. Disamping dirasakan kurangnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam penyusunan pola karier. Maka solusi agar terlaksannya pola karier dengan jelas maka direkomendasikan untuk melakukan penyusunan rumpun jabatan yang bersesuaian, memiliki kesamaan, serta berkorelasi dalam fungsi dan tugasnya. Hal ini penting agar arah reposisi (promosi dan mutasi) Pegawai Negeri Sipil lebih jelas serta Pegawai Negeri Sipil sendiri dapat melakukan *self assessment* terhadap pengembangan kariernya ke depan.

Kata Kunci : Pola Karier Pegawai Negeri Sipil, Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

1. **LATAR BELAKANG**

Pegawai Negeri Sipil merupakan unsur aparatur negara atau abdi  
masyarakat, atau sebagai alat pemerintah (aparatur pemerintah) memiliki keberadaan yang sentral dalam membawa komponen kebijaksanaan-kebijaksanaan atau peraturan-peraturan pemerintah guna terealisasinya tujuan nasional. Berkaitan dengan begitu pentingnya peranan Pegawai Negeri Sipil dalam kehidupan berbangsa dan bernegara maka untuk mewujudkan penyelenggara pemerintahan dan pembangunan yang demikian, diperlukan seorang Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan berdasarkan prestasi kerja dan sistem karir.

Simamora (1999) menjelaskan bahwa “karier” dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, karier adalah urut-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Sedangkan, dari perspektif lainnya, karier terdiri atas perubahan-perubahan nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut, objektif dan subjektif, terfokus pada individu. Kedua perspektif juga menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka sehingga dapat memanipulasi peluang agar memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karier mereka. Perspektif tersebut lebih jauh menganggap bahwa aktivitas-aktivitas sumber daya manusia haruslah mengenali tahap karier (*career stage*), dan membantu pegawai dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi pada setiap tahap karier. Perencanaan karier penting, karena konsekuensi keberhasilan atau kegagalan karier terkait erat dengan konsep diri, identitas, dan kepuasan setiap individu terhadap karier dan kehidupannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Joice Djeffrie Singal (2008) (dalam Putri Wulandari) bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil sampai pada penempatan pegawai dalam jabatan struktural masih diwarnai oleh *spoil system, nepotism system*, dan *patronage system*. Transformasi normatif manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam implementasinya banyak terganjal oleh kultur lama yang terlanjur mengakar dan sulit diubah sebagai akibat pola rekruitmen pegawai masa lalu yang lebih bernuasa rekruitmen politik untuk kepentingan membesarkan dukungan terhadap partai masa lalu yang mengkooptasi birokrasi. Selain itu, secara terstruktur posisi perangkat kepegawaian daerah dan personil di dalamnya lemah dihadapan Pejabat Pembina yang dalam hal ini di jabat oleh pejabat politik. Karena ketika Pejabat yang berkuasa menginginkan atau mengeluarkan kebijakan sesuai dengan keinginannya maka perangkat pegawai tidak dapat menolak meskipun hal tersebut bertentangan dengan ketentuan yang berlaku.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) III Lembaga Administrasi Negara (LAN) Samarinda pada tahun 2009 menunjukkan bahwa penyimpangan-penyimpangan dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil antara lain penempatan seseorang pada suatu jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang dan kapasitasnya, mekanisme reposisi yang tidak transparan dan mendadak, serta kuatnya pengaruh non teknis seperti pengaruh pimpinan daerah terhadap karier seorang Pegawai Negeri Sipil (Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) III Lembaga Administrasi Negara (LAN) Samarinda, 2009).

Dalam banyak referensi, dikemukakan bahwa terdapat manfaat yang dapat dipetik dari adanya pengembangan karier yang baik (termasuk adanya pola karier), diantaranya adalah: *pertama*, dapat memotivasi pegawai. Pengembangan karier yang baik mendorong para pegawai untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti profesional. Dalam kaitan ini, seseorang hanya mungkin meraih kemajuan apabila yang bersangkutan berusaha bertumbuh dan berkembang dalam semua segi kehidupan dan penghidupannya. Pertumbuhan dan perkembangan itu akhirnya bermuara pada tekad seseorang untuk menjadi pekerja yang terbaik dalam bidangnya, apapun bidang yang ditekuninya itu (Siagian, 1991).

Dalam rangka melengkapi penelitian terhadap pelaksanaan seleksi terbuka untuk pengisian jabatan pimpinin tinggi pratama di Kabupaten Garut sebagai objek penelitian, penulis melalukan analisis SWOT terhadap pola karir pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut. Hasil analisis sebagaimana dimaksud dapat dilihat pada tabel 1 :

**Tabel 1**

**Analisis SWOT Pola Karier Pagawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Garut**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kekuatan (Strength)** | **Kelemamahan (Weakness)** |
| 1. Pelimpahan kewenangan pengelolaan aparatur dari Pusat ke Daerah (UU No. 23 Tahun 2014 jo UU No. 9 Tahun 2015 2. Tersedianya uraian tugas yang jelas pada masing-masing fungsi | 1. Belum tersedianya analisa jabatan sebagai dasar perencanaan manajemen SDM 2. Belum tersedianya sarana dan prasarana SIMPEG yang memadahi sebagai pengelola SDM Aparatur |

|  |  |
| --- | --- |
| **Peluang (Oppotunity)** | **Ancaman (Threat)** |
| 1. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah 2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil 3. Surat Komisi Aparatur Sipil Negara tanggal 28 Juli 2015 Nomor B/636/KASN/7/2015 perihal Seleksi Terbuka JPT ASN 4. Makin banyaknya lembaga pengawasan formal dan non formal | 1. Situasi kondisi politik nasional dan lokal (dalam komitmen Pola karier aparatur) 2. Komitmen pengembangan dan peningkatan kualitas SDM berupa anggaran belum sesuai (dibawah standar) dengan ketentuan SE. MENDAGRI. Dengan diindikasikan terbatasnya kwantitas pengiriman dan penyelenggaraan Diklat Teknis/Fungsional 3. Belum pulihnya kepercayaan masyarakat terhadap aparatur 4. Semakin kritisnya pola pikir masyarakat |

Adapun hal-hal yang dijadikan fokus penulisan jurnal ini adalah:

1. Pola karir Pegawai Negeri Sipil.
2. Penelitian ini dilakukan di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut.
3. Responden adalah Badan Kepegawaian dan Diklat, Panitia Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Pansel JPTP).
4. Analisis yang digunakan yaitu analisis deskriftif kualitatif.
5. Dalam pembahasan dibatasi hanya sampai menghasilkan rancangan solusi dalam penyusunan pola karir Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP).

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mengetahui:

1. Pola Karier Pegawai Negeri Sipil pada Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP) di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut.
2. Hambatan dalam Pola Karier Pegawai Negeri Sipil pada Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP) di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut.
3. Solusi yang Harus Diterapkan Dalam Pola Karier Pegawai Negeri Sipil pada Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPTP) di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut.
4. **PEMBAHASAN**

Alur pemikiran dalam penelitian ini diawali adanya penempatan jabatan struktural berdasarkan merit sistem, dimana Pemerintah Daerah Kabupaten Garut telah melaksanakan uji kompetensi dalam pelaksanaan pola karier.

Pola karier adalah pola urutan pekerjaan *(paterrn of work sequence)* yang harus dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan karier. Pola karier selalu bersifat ideal dan normatif. Artinya dengan asumsi setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama dengan pegawai lain, maka setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mencapai tujuan karier tertentu. Meskipun demikian, kenyataan sehari-hari tidak selalu ideal seperti ini. Ada pegawai yang bagus kariernya, ada pula pegawai yang mempunyai karier buruk meskipun prestasi kerja yang ditunjukkannya bagus. Dalam organisasi yang baik dan mapan, pola karier pegawai selalu jelas dan eksplisit, baik titik - titik karier yang dilalui maupun persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai karier tertentu. Dalam hal ini, persyaratan untuk naik ke jabatan struktural tertentu ke jenjang fungsional tertentu lebih ditentukan dengan jelas dan bahkan dilengkapi dengan ukuran-ukuran kuantitatif (*cumulatif credit point*, CCP) .

Sebagaimana beradasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011, bahwa pola karier khususnya bagi Pegawai Negeri Sipil dibentuk untuk menjamin keselarasan potensi Pegawai Negeri Sipil dengan penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan. Pola karier Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut pola karier adalah pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Adapun bentuk dari pola karier PNS berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terdapat tiga yaitu :

1. Horizontal, yaitu perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang setara, baik di dalam satu kelompok maupun antar kelompok atau dapat jelaskan sebagai berikut, misalnya:

***a. Jabatan Struktural Eselon IV***

1. Dalam rangka penguasaan, pengembangan dan pemantapan tugas, diperlukan perpindahan jabatan dalam eselon yang sama pada unit kerja Eselon II.
2. Dimungkinkan perpindahan jabatan dalam eselon yang sama antar unit kerja Eselon II sesuai dengan bidang tugasnya.
3. Perpindahan jabatan secara horizontal sekurang-kurangnya 2 (dua) kali.

***b. Jabatan Struktural Eselon III***

1. Dalam rangka penguasaan dan pengembangan kemampuan yang bersifat teknis dan analisis manajerial, diperlukan perpindahan jabatan dalam eselon yang sama pada unit kerja Eselon II.
2. Dimungkinkan perpindahan jabatan dalam eselon yang sama antar unit kerja Eselon II, pada Eselon I yang sama.
3. Dimungkinkan perpindahan jabatan antar unit kerja Eselon II, pada Eselon I yang berbeda.
4. Perpindahan jabatan secara horizontal sekurang-kurangnya 2 (dua) kali.
5. ***Jabatan Struktural Eselon II***
6. Dalam rangka penguasaan, pengembangan kemampuan, dan pemantapan yang bersifat manajerial, diperlukan perpindahan antar unit kerja pada Eselon I yang sama.
7. Dimungkinkan perpindahan jabatan antar unit kerja, pada Eselon I yang berbeda.
8. Apabila diperlukan dimungkinkan perpindahan jabatan antar Kementerian/Instansi.
9. Perpindahan jabatan secara horizontal sekurang-kurangnya 2 (dua) kali.
10. Vertikal, yaitu perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan yang lain yang lebih tinggi di dalam satu kelompok atau dapat jelaskan sebagai berikut: bahwa Pejabat struktural yang telah mengalami perpindahan jabatan secara horizontal dapat dilakukan pindahan jabatan secara vertikal yaitu :
11. Pejabat struktural Eselon IV dapat dipindahkan melalui perpindahan jabatan secara vertikal ke dalam jabatan struktural Eselon III.
12. Pejabat struktural Eselon III dapat dipindahkan melalui perpindahan jabatan secara vertikal ke dalam jabatan struktural Eselon II.
13. Pejabat struktural Eselon II dapat dipindahkan melalui perpindahan jabatan secara vertikal ke dalam jabatan struktural Eselon I.
14. Diagonal, yaitu perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih tinggi antar kelompok atau dapat jelaskan sebagai berikut: bahwa Pejabat struktural dan fungsional dapat dipindahkan melalui perpindahan jabatan secara diagonal yaitu :
15. Perpindahan jabatan secara diagonal dari jabatan struktural ke jabatan fungsional dilakukan dalam upaya pengembangan profesionalisme bagi Pegawai Negeri Sipil yang telah mencapai kondisi puncak dan kariernya tidak dapat berkembang lagi sesuai ketentuan yang berlaku.
16. Perpindahan jabatan secara diagonal dari jabatan fungsional ke jabatan struktural dilakukan dalam upaya memenuhi kebutuhan organisasi berdasarkan kompetensi jabatan.
17. Oleh karena itu dalam pola perpindahan jabatan struktural, tidak diperbolehkan adanya perpindahan dari jabatan struktural eselon yang lebih tinggi ke jabatan struktural eselon yang lebih rendah.

Selain dari pada itu, terdapat prinsip pola karier yang disusun berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 yaitu :

1. Kepastian, pola karier harus rnenggarnbarkan kepastian tentang arah alur karier yang dapat ditempuh oleh setiap Pegawai Negeri Sipil S yang telah rnernenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.
2. Profesionalisme, pola karier harus rnendorong peningkatan kornpetensi dan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil.
3. Transparan, pola karier harus diketahui oleh setiap Pegawai Negeri Sipil dan memberi kesempatan yang sama kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah rnemenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.

Dalam rangka mendukung penelitian, dapat dilihat dari alur kerangka pemikiran pada gambar 1, sebagai berikut:

Manajemen Karier PNS

Pengembangan Karier

Pengembangan Kompetensi

**Pola Karier**

Profil Pegawai

Standar Kompetebsi Jabatan

Bentuk Pola Karier PNS

* Horizontal
* Vertikal
* Diagonal

Prinsip Pola Karier PNS

* Kepastian
* Profesional
* Tranparan

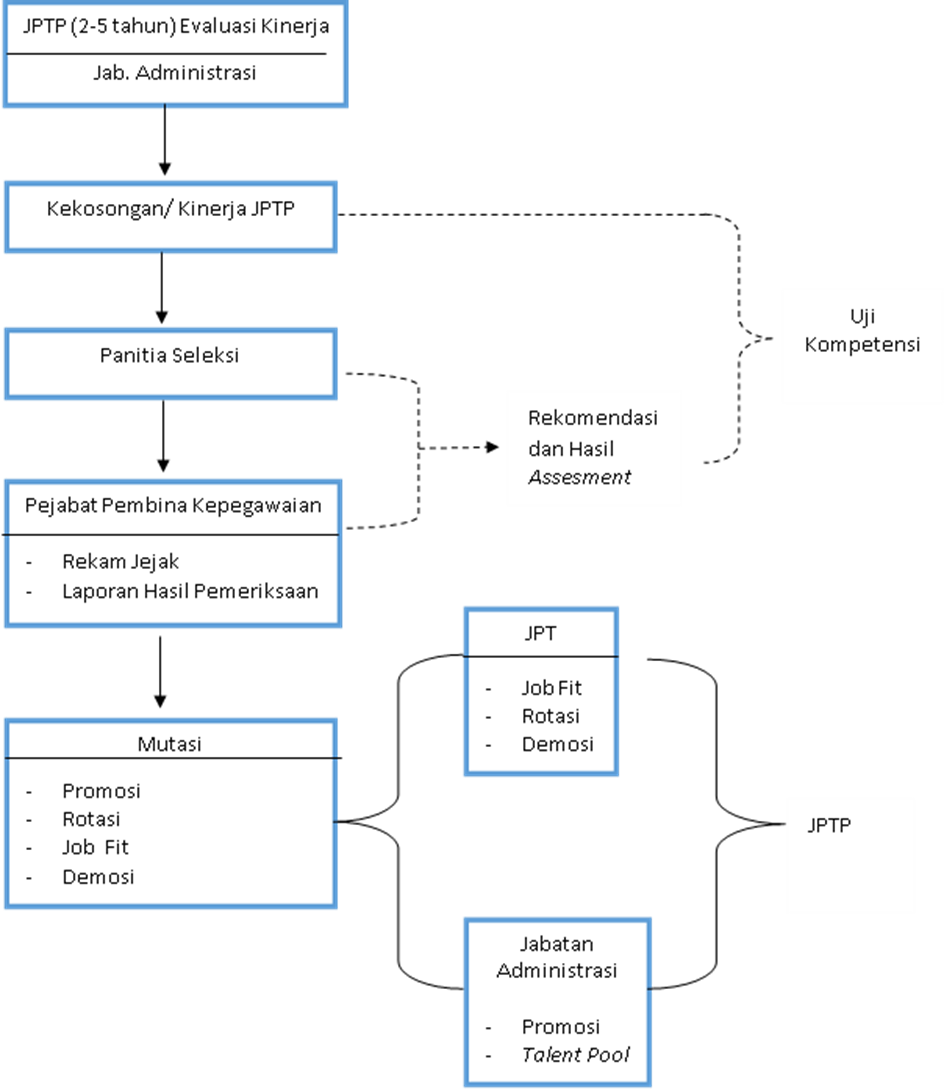
Alur Pola Karier yang Jelas

Gambar 1. Alur Pola Karier

Berkaitan dengan pelaksanaan pola karier Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Garut yaitu Bapak H. Burdan Ali Junjunan, SH, M.Si, dapat dijelaskan bahwa pola karier pada jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut adalah sebagai berikut:

1. Jabatan pimpinan tinggi pratama pada jabatan yang sama tidak boleh diisi lebih dari 5 tahun dan bisa diganti minimal sudah 2 tahun atau berdasarkan evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian;
2. Pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama bisa dari jabatan pimpinan tinggi pratama itu sendiri ataupun dari jabatan administrator yang mendapatkan promosi;
3. Pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan berdasarkan uji kompetensi yang dilakukan oleh panitia seleksi independen yang ditetapkan melalui Keputusan Bupati;
4. Panitia Seleksi melakukan uji kompetensi terhadap pejabat pimpinan tinggi pratama atau pejabat administrator yang layak untuk promosi dengan persayaratan-persyaratan yang telah ditentukan oleh panitia seleksi tanpa campur tangan dari pihak pemerintah daerah;
5. Berdasarkan hasil seleksi uji kompetensi, panitia seleksi memberikan rekomendasi 3 orang calon terbaik beserta hasil assesmen bagi setiap lowongan jabatan pimpinan tinggi paratama kepada Pejabat Pembina Kepegawaian;
6. Pejabat Pembina Kepegawaian menerima hasil rekomendasi dari Panitia Seleksi dan kemudian untuk melengkapi data yang telah data kemudian melihat juga rekam jejak pejabat pimpinan tinggi pratama atau pejabat administrator serta laporan hasil pemeriksaan yang dikeluarkan oleh Inspektorat Daerah bagi Pejabat yang direkomendasikan oleh Panitia Seleksi;
7. Berdasrkan hasil seleksi, rekam jejak dan hasil pemeriksaan laporan, pejabat pembina kepegawaian menentukan:
   * 1. bagi jabatan pimpinan tinggi pratama apakah itu bisa rotasi, job fit atau bahkan demosi;
     2. bagi jabatan administrator yang memenuhi persyaratan apakah promosi atau *talent pool*.

Pola Karier sebagaimana di uraikan di atas untuk pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dapat digambarkan dalam skema gambar 2 di bawah ini:



Gambar 2

Mekanisme Pengisian JPT Pratama

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa pihak yang menjadi hambatan berjalannya pola karier Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pimpinan tinggi pratama dengan jelas yaitu :

1. Budaya Organisasi dan Perkembangan Kondisi Pemerintahan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Garut (H. Burdan Ali Junjunan S.H., M.Si) menurutnya implementasi pola karier yang terjadi saat ini, didorong oleh perasaan kurang nyaman memimpin anak buah yang lebih senior, resistensi dari pejabat senior yang promosi karena senioritas, budaya patron klien dan *gender mainstream*. Terlebih sejak era otonomi yang berkembang tahun 2000 yang berdampak pada menguatnya kewenangan pejabat politis dalam pengelolaan kepegawaian di daerah, meningkatnya isu putera daerah dengan kentalnya nepotisme, *patronage system, spoil system.*

Baperjakat dan BKD memang telah memiliki pedoman yang menjadi dasar dalam menjalankan fungsinya, namun dalam praktiknya kedua lembaga tersebut selalu mengalami kesulitan menerapkan aturan-aturan kepegawaian ketika dihadapkan dengan kepentingan politis dari Pejabat Pembina Kepegawaian di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut.

1. Aturan-aturan Formal Kepegawaian

Aturan formal mengenai kepegawaian yang belum lengkap turunannya. Seperti dengan berlakunyaUndang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mana aturan tersebut belum disertai dengan pedoman pelaksanaan yang jelas. Oleh karena itu dalam pedoman pelaksaan pola karier masih menggunakan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 yang merupakan turunan dari Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang sudah tidak berlaku lagi dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara sebagaimana disebutkan di atas. Menurut Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Garut hal ini dirasa memang belum sempurna, dan menjadikan aturan didaerah menjadi tidak jelas. Oleh sebab itu hal ini yang menjadikan sumber kerancuan sistem pola karier Pegawai Negeri Sipil khususnya pada jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut.

1. Minimnya Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Garut, selain dua hambatan di atas, terdapat pula hambatan yang paling krusial karena sumber daya manusia yang sangat minim dalam penguasaan penyusunan pola karier Pegawai Negeri Sipil sehubungan dengan sedikitnya pendidikan dan pelatihan penyusunan pola karier yang disebabkan karena keterbatasan anggaran yang ada. Hal ini merupakan hal yang harus segera di atasi karena akan memberikan dampak negatif bagi manejemen karier seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Garut.

Berdasarkan pada ketentuan Pasal 71 ayat (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menyatakan bahwa untuk menjamin keselarasan potensi Pegawai Negeri Sipil perlu disusun pola karier yang teintegrasi secara nasional. Begitupun dalam ketentuan Pasal 188 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dinyatakan bahwa yang menyusun pola karier intansi yaitu Pejabat Pembina Kepegawaian (Bupati), sedangkan yang menyusun dan menetapkan pola karier nasional yaitu Menteri.

Adapun bentuk pola karier Pegawai Negeri Sipil yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut :

1. Horizontal, yaitu perpindahan dari suatu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang setara, baik di dalam satu kelompok maupun antar kelompok jabatan administator, jabatan fungsional, jabatan pimpinan tinggi;
2. Vertikal, yaitu perpindahan dari suatu posisi jabatan ke posisi jabatan yang lain yang lebih tinggi di dalam satu kelompok jabatan administrator, jabatan fungsional,atau jabatan pimpinan tinggi; dan
3. Diagonal, yaitu perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lainnya yang lebih tinggi antar kelompok jabatan administrator, jabatan fungsional atau jabatan pimpinan tinggi.

Berkaitan dengan pelaksanaan pola karier Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut bahwa ada empat komponen dalam pelaksanaannya antara lain perencanaan karier, jalur-jalur karier, sasaran-sasaran karier dan pengembangan karier. Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Garut mengenai pelaksanaan pola karier itu sendiri empat aspek yang telah diuraikan di atas harus diperhatikan, walaupun dalam pelaksanaanya, dikarenakan memang belum terdapat aturan yang lengkap dan masih dirasakan adanya kejanggalan-kejanggalan yang berimplikasi kepada kinerja para Pegawai Negeri Sipil itu sendiri.

Maka direkomendasikan untuk melakukan penyusunan rumpun jabatan yang bersesuaian, memiliki kesamaan, serta berkorelasi dalam fungsi dan tugasnya. Hal ini penting agar arah reposisi (promosi dan mutasi) Pegawai Negeri Sipil lebih jelas serta Pegawai Negeri Sipil sendiri dapat melakukan *self assessment* terhadap pengembangan kariernya ke depan. Disamping itu, jalannya organisasi akan dapat lebih optimal dan efektif. Hal lain yang juga mendukung penataan pola karier Pegawai Negeri Sipil adalah adanya pembatasan waktu minimal dan maksimal (disarankan 3-5 tahun) seorang pejabat menduduki suatu jabatan untuk kemudian dilakukan reposisi (promosi dan mutasi).

Perekrutan Pegawai Negeri Sipil baru yang saat ini menggunakan mekanisme formasi dapat disesuaikan dengan rumpun jabatan dimana formasi itu berada. Sehingga, berdasarkan formasi awal tersebut, jalur karier seorang Pegawai Negeri Sipil akan terus berada pada track atau jalur karier yang serumpun. Penjaluran atau perumpunan karier ini pada hakekatnya merupakan upaya memprofesionalkan Pegawai Negeri Sipil dalam penguasaan, pemahaman, dan pelaksanaan urusan-urusan pemerintahan. Untuk itu, upaya mempatenkan perumpunan jabatan ini ke dalam suatu peraturan kepala daerah sangat penting dilakukan agar upaya-upaya penyimpangan terutama, ketika pergantian kekuasaan tidak terjadi. Dengan kata lain alur pola karier yang sesuai dengan rumpun jabatan bisa lihat pada gambar 3 dibawah ini:



|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Rumpun Fungsi dan Tugas | Instansi/ Perangkat Daerah Yang Dimungkinkan Untuk Dilakukan Perpindahan Jabatan | | | |
| Rumpun SDM Aparatur | BKD | Ortala | Bagian Umum | Bagian Hukum |
| Rumpun Kepemerintahan | Kelurahan | Kecamatan | Inspektorat | Bagian Pemerintahan |
| Rumpun Perekonomian | Disperindag | Koperasi | BPKAD | DPMPT |
| Rumpun Pengembangan Daerah | Bappeda | Bagian Pembangunan | Asisten Ekbang |  |
| Rumpun Kependudukan | Sosial | Nakertrans | Disdukcapil | DP2KBP3A |
| Rumpun Agraria | Pertanian | Lingkungan Hidup | Kelautan dan Perikanan | Ketahanan Pangan |

Gambar 3

Pola Karier pada JPTP yang di harapkan di Kabupaten Garut

1. **PENUTUP**

Dari pembahasan diatas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: Bahwa Pola karier Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut terdapat empat komponen dalam pelaksanaannya yaitu perencanaan karier, jalur karier, sasaran karier dan pengembangan karier. Keempat komponen tersebut sudah berjalan cukup baik, namun *patronage system* masih terlihat jelas dalam pelaksanaan pola karier. Hal tersebut diakibatkan karena belum terdokumentasikan dalam suatu bentuk peraturan perundang-undangan dengan jelas tentang pola karier Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pimpinan tingi pratama di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut. Selanjutnya, terlihat hambatan dalam pola karier Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Garut yaitu, kesatu budaya organisasi dan perkembangan kondisi pemerintah, hal ini didorong oleh ketidak nyamanan dalam memimpin bawahan yang lebih senior, resistensi dari pejabat senior yang promosi karena senioritas, budaya *patron klien* dan *gender mainstream*. Serta mengentalnya nepotisme, *patronage system* dan *spoil system.* Kedua, ketidaklengkapan aturan formal kepegawaian antara Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dimana aturan tersebut belum disertai dengan pedoman pelaksanaan yang jelas. Disamping dirasakan kurangnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam penyusunan pola karier.

Dari kesimpulan diatas dapat ditarik suatu benang merah berupa sumbang saran dalam rangka optimalisasi pola karier jabatan pimpinan tinggi pratama di Kabupaten Garut yakni, untuk solusi yang tepat dalam rangka menata pola karier Pegawai Negeri Sipil khususnya pada jabatan pimpinan tinggi pratama, maka direkomendasikan untuk melakukan penyusunan rumpun jabatan yang bersesuaian, memiliki kesamaan, serta berkorelasi dalam fungsi dan tugasnya. Hal ini penting agar arah reposisi (promosi dan mutasi) Pegawai Negeri Sipil lebih jelas serta Pegawai Negeri Sipil sendiri dapat melakukan *self assessment* terhadap pengembangan kariernya ke depan. Dengan langkah nyata berupa : hendaknya Pemerintah Daerah Kabupaten Garut mengirimkan pegawai terbaiknya untuk mengikuti pelatihan mengenai penyusunan pola karier. Hal tersebut memberikan manfaat yang sangat progresif karena dapat mendorong pegawai untuk bertumbuh dan berkembang tidak hanya secara mental intelektualnya, namun juga dalam arti profesional serta diharapkan Pemerintah Kabupaten Garut segera melegalkan aturan pola karier terhadap Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Garut. Karena dengan adanya pola karier yang jelas akan memberikan efek bagi peningkatan motivasi sekaligus kinerja Pegawai Negeri Sipil tersebut.

1. **DAFTAR PUSTAKA**

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP)

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Buku Saku Pengembangan Sistem Pengelolaan SDM, diterbitkan  
oleh Kementerian Pendidikan Nasional dalam rangka  
Reformasi Birokrasi, 2010

Andrian, Irianto. (2001). **Panduan Pengembangan Organisasi.** Penerbit Andi. Yogyakarta.

Bartos, Basir, (1990), **Manajemen Sumber Manusia Suatu Pendekatan Makro,** Bumi Batros, Jakarta.

Byars, Llloyd L dan Rue, Leslie W. (2006). **Human Resource Management**, 8 edition. MCGraw-Hill, Irwin

Dessler Gary, (2009). **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh Jilid Dua PT Indeks, Jakarta

Dewa Ketut Sukardi. (1989). **Bimbingan Karir di Sekolah-Sekolah**. Ghalia Indonesia: Jakarta.

Gasperesz Vincent, (2000), **Manajemen Produktivitas Total: Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global**, Gramedia, Jakarta.

Hasibuan, Malayu. (2012), **Manajemen Sumberdaya Manusia**, Edisi Keenambelas. Bumi Aksara, Jakarta.

Handoko T. Hani, (2000), **Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia**,. Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu. (2014). **Manajemen, Dasar Pengertian dan Masalah**, Bumi Aksara, Jakarta

Henry Simamora. (2001). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. STIE YKPN. Yogyakarta.

Iriani, Enni (Et.al). (2008). **Mekanisme & Prosedur Audit KinerjaDi Pemerintah Daerah**. PKP2A I LAN. Bandung

Ivancevich, John, M, dkk. (2008). **Perilaku dan Manajemen Organisasi** jilid 1 dan 2. Erlangga, Jakarta.

Mathis, dan Jackson, (2002), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi pertama,Cetakan Pertama, Salemba Empat, Yogyakarta

Moekijat, 1987, **Pengembangan Manajemen dan Motivasi**, Pionir Jaya, Bandung

Moeheriono, M.Si., Prof. Dr. (2010). **Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi**. Ghalia Indonesia. Bandung

Nitisemito, Alex S. (1991). **Marketing**, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Pasolong, Harbani. (2008.), **Teori Administrasi Publik.** Alfabeta, Bandung.

Robbins, Stephen P. (2006). **Perilaku Organisasi**. Edisi kesepuluh. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Sedarmayanti. (2014). **Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Negeri Sipil**. Refika Aditama, Bandung.

Siagian, Sondang P. (2002). **Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja,** Rineka Cipta, Jakarta.

T. Hani Handoko. (2003). **Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia**, : Yogyakata.

Rukky dan Poppy (2016). Metodologi Penelitian, Refika Aditama, Bandung.

Sugiyono, Metodologi Penelitian Manajemen, Alfabeta, Bandung

Walker, JW, (1992), **Human Resource Strategy,** Mc Grow Mell, Inc, Ney York

Wahyudianto, Agus (et.al). (2010). **Instrumen Assessment Pegawai**. PKP2A I LAN, Bandung.

Wibowo (2016). **Manajemen Kinerja,** Edisi Kelima. PT. Rajagrafindo Persad, Depok.

Forsyth, Patrick. 2002. *Career Management*. Capstone Publishing. UK

Wahyudianto, Agus. et al. 2010. Instrumen Assessment Pegawai. PKP2A I LAN. Bandung.

Prayitno, Budi & Arisudana, Iman. 2013. Sistem Pegelolaan Kepegawaian Di Lingkungan PKP2A I LAN. Bandung.

Wulandari, Putri. 2015. Kajian Model Talent Manajement Dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil. PKP2A I LAN. Bandung.

Sobandi, Baban. dkk. 2016. Kajian Model Manajamen Talenta Di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara. PKP2A I LA. Bandung.

Suryanto, Adi. 2016. Pedoman Talent Management di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara. PKP2A I LAN. Bandung.

Wijaya, Amin Tunggul. (1993). **Manajemen Suatu Pengantar**. Cetakan Pertama Rineka Cipta Jaya, Jakarta.

Sugiyono, (2016), Memahami penelitian Kualitatif, Alfabeta, Bandung.

Winardi (2005). **Manajemen Perubahan (The Management Of Change)**, Kencana, Jakarta.

Wursanto, (2000). **Manajemen Kepegawaian**, Kanisius, Yogyakarta.