

## Analisis Pola Karir Aparatur Sipil Negara pada Jabatan Struktural di Lingkungan Pemerintahan

Eko Praptaning Tresno<sup>1\*</sup>, Endang Suswati<sup>2</sup>, Suprayitno<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen, Universitas Gajayana, Indonesia

Alamat : Jl. Mertojoyo Blok L, Merjosari, Lowokwaru, Kota Malang  
Korespondensi penulis : [eko044@unigamalang.ac.id](mailto:eko044@unigamalang.ac.id)

**Abstract.** *Objective: to analyze the implementation of the career pattern of the State Civil Apparatus in structural positions within the Mojokerto City Government, analyze the obstacles that occur and provide contributions and solutions that must be applied in the career pattern. Method: qualitative descriptive. Data were obtained through observations, interviews, and relevant documentation studies in accordance with the problem study. Results: the application of the career pattern of State Civil Apparatus in structural positions in the Mojokerto City Government has gone quite well but the patronage system is still clearly visible in the application of the career pattern. Solutions to reduce the clarity of career patterns are suggested to compile job title analysis, conduct job evaluations, determine job maps and job groups, set appropriate position competency standards, have similarities, and correlate in their functions and duties. This is important so that the direction of repositioning (promotion and mutation) of the State Civil Apparatus is clearer and the State Civil Apparatus itself can conduct a self-assessment of their career development in the future.*

**Keywords:** *career, patterns, government, structural, positions.*

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini menganalisis pelaksanaan pola karir Aparatur Sipil Negara pada jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto, selanjutnya untuk mengetahui hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan pola karir serta memberikan kontribusi serta solusi yang harus diterapkan dalam pola karir Aparatur Sipil Negara pada jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto. Metode penelitian yang digunakan termasuk ke dalam jenis penelitian deskriptif kualitatif. Data diperoleh dengan cara observasi, wawancara, dan studi dokumentasi yang relevan sesuai dengan kajian masalah. Hasil Penelitian ini menyatakan bahwa pelaksanaan pola karir Aparatur Sipil Negara pada jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto sudah berjalan dengan cukup baik namun *patronage system* masih terlihat jelas dalam pelaksanaan pola karir. Selanjutnya, hambatan dalam pola karir Aparatur Sipil Negara pada jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto yaitu, budaya organisasi, yang masih mengentalnya nepotisme, *patronage system* dan *spoil system*. Solusi agar terlaksananya kejelasan pola karir maka direkomendasikan penyusunan analisis jabatan, melaksanakan evaluasi jabatan, menetapkan peta dan rumpun jabatan, menetapkan standar kompetensi jabatan yang bersesuaian, memiliki kesamaan, serta berkorelasi dalam fungsi dan tugasnya. Hal ini penting agar arah reposisi (promosi dan mutasi) Aparatur Sipil Negara lebih jelas serta Aparatur Sipil Negara sendiri dapat melakukan *self assessment* terhadap pengembangan karirnya ke depan.

**Kata kunci:** aparatur, sipil, negara, jabatan, struktural.

### 1. LATAR BELAKANG

Aparatur Sipil Negara 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 Aparatur Sipil Negara dalam kehidupan berbangsa dan bernegara maka untuk mewujudkan penyelenggara pemerintahan dan pembangunan yang demikian, diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara yang profesional, bertanggung jawab, jujur dan adil melalui pembinaan dan

pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan berdasarkan prestasi kerja dan sistem Karir.

Simamora (2001 : 504), berpendapat bahwa kata karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang subyektif, karir merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang obyektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karirnya.

Potensi sumber daya manusia dalam sebuah organisasi/institusi memegang kunci pokok terhadap akses organisasi. Selain menjadi kunci pokok organisasi, sumber daya manusia juga merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kesuksesan sebuah upaya pencapaian tujuan bekerjanya sebuah organisasi. Kualitas sumber daya manusia yang baik akan menjadi aset yang luar biasa bagi organisasi, dan sebaliknya bila sumber daya manusia yang terdapat dalam sebuah organisasi buruk akan membawa kehancuran yang seluruhnya itu berpengaruh pada eksistensi organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi, merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif dan elemen kunci yang penting.

Untuk meraih kesuksesan dalam mencapai tujuan. Oleh karena hal tersebut, maka orang-orang yang berprofesi sebagai Aparatur Sipil Negara haruslah merupakan hasil dari sebuah manajemen sumber daya manusia yang tepat. Dimulai dari proses perencanaan sumber daya manusia yang tepat, kemudian proses rekrutmen dan seleksi yang benar, penempatan jabatan yang tepat sesuai keahlian dan kemampuan dan penilaian kinerja yang baik harus dilakukan dengan tujuan organisasi.

Bagaimanapun bentuknya, pola karir cenderung disusun untuk kepentingan pegawai, namun harus tetap diarahkan agar pola karir tersebut dititikberatkan pada optimalisasi kontribusi pegawai terhadap organisasi. Dalam banyak referensi, dikemukakan bahwa terdapat manfaat yang dapat dipetik dari adanya pengembangan karir yang baik (termasuk adanya pola karir), diantaranya adalah: pertama, dapat memotivasi pegawai. Pengembangan karir 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). Sehingga, perlu dilakukan pembentukan pola karir Aparatur Sipil Negara. Namun demikian, aktivitas ini bukanlah tanpa hambatan, sehingga dibutuhkan rancangan solusi dalam penyusunan pola Karir Jabatan Struktural di Kota Mojokerto.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur unsur manusia (cipta, rasa, dan karsa) sebagai aset suatu organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi dengan cara memperoleh, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja secara efektif dan efisien (Arep dan Tanjung, 2003).

Menurut Nawawi (2000), MSDM adalah proses mendayagunakan atau pemberdayaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi secara maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Pengertian tersebut menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi terdapat sejumlah manusia yang ikut berperan dan harus diperankan dalam mencapai tujuan.

### **Karir**

Berbicara tentang manusia dengan segala kebutuhan dan kepentingannya, secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi keberadaannya di dalam organisasi, dan berdampak terhadap Karir kerjanya. Kata Karir secara umum dapat dipandang dari dua perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, Karir adalah urutan-urutan posisi yang diduduki seseorang selama hidupnya. Karir sedemikian ini biasanya disebut dengan Karir objektif. Menurut Alwi (2001: 232), perspektif terhadap Karir dilihat sebagai perubahan-perubahan nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang mencapai kematangan. Karir sedemikian ini disebut sebagai Karir yang subjektif. Kedua perspektif Karir tersebut yakni Karir objektif dan subjektif terfokus pada individu, dimana kedua perspektif tersebut menganggap bahwa individu memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya. Pengendalian ini dapat mendorong seseorang memanfaatkan peluang untuk memaksimalkan

keberhasilan dan kepuasan yang berkaitan dengan Karir. Karir secara tradisional dibangun melalui tangga yang bersifat linear yang didasarkan pada kriteria kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang dimiliki karyawan untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi. Menurut Mathis dan Jackson (2006:342), karir (career) adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Orang-orang mengejar karir untuk memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Pada suatu saat, banyak dari kebutuhan tersebut dapat dipenuhi hanya dengan mengenal pemberi kerja. Sekarang, perbedaan antara cara individu dan organisasi memandang karir berbeda secara signifikan. Sedangkan menurut Dessler (2011), karir adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan, dan pemenuhan kerja.

Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa Karir adalah serangkaian posisi yang dicapai oleh seorang pegawai selama masa kerjanya dan telah memenuhi persyaratan untuk mencapai posisi tersebut. Persyaratan tersebut meliputi pelatihan, pendidikan, tanggung jawab, pengalaman kerja dan berbagai persyaratan yang mendukung lainnya.

Jalur karir dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan dasar untuk menentukan pengembangan karir karyawan. Jalur karir yang terpola dengan baik akan membantu seorang karyawan untuk menduduki suatu jabatan. Oleh karena itu pola karir harus merefleksikan dan mendukung budaya dan strategi suatu organisasi. Jadi jenjang karir sampai puncak pimpinan dalam organisasi menjadi tantangan yang harus dilalui karyawan. Pola karir juga harus merefleksikan struktur dan kultur suatu organisasi (tingkat pendidikan karyawan entry level, kemungkinan promosi, dan lain-lain).

Pola karir harus sesuai dengan budaya organisasi dan tujuan serta strategi yang telah ditetapkan organisasi. Pola karir harus menunjukkan tujuan manajemen sumber daya manusia organisasi yaitu melatih dan mengembangkan karyawan untuk posisi mendatang, mensosialisasikan norma-norma dan nilai-nilai perusahaan, dan karir memberikan fungsi sorting, screening dalam mengelola sumber daya manusia.

Pola karir harus memiliki mekanisme internal yang memungkinkan fungsi sorting, screening dan pengembangan karyawan. Digunakannya posisi penilaian memungkinkan organisasi mempersiapkan karyawannya untuk posisi-posisi mendatang. Aspek kritis posisi penilaian ini adalah menilai dan mengembangkan keahlian dan kemampuan yang diperlukan

organisasi pada lini yang lebih tinggi. Posisi penilaian perlu dikelola dan senantiasa dievaluasi dengan baik. Dari uraian tersebut dapat disarikan bahwa pola karir dalam suatu organisasi idealnya harus merefleksikan tiga aspek yaitu: tujuan dan strategi organisasi, pola pengembangan sumber daya manusia, dan posisi penilaian bagi karyawan.

### **Aparatur Sipil Negara**

A.W. Widjaja (2006, *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: Rajawali hlm 113) menjelaskan bahwa pegawai merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Selanjutnya berpendapat juga bahwa Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha.

Sementara Musanef (1984, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Gunung Agung Jakarta hlm 5) menyatakan, pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta. Selanjutnya Musanef menjelaskan definisi pegawai sebagai pekerja atau worker adalah mereka yang langsung digerakkan oleh seorang manager untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai ASN secara tetap oleh pejabat Pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintah. Sebagai unsur aparatur negara perlu dilihat kualitas Pegawai Negeri Sipil agar dapat dikembangkan suatu sistem pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang mampu menghadapi persaingan ditingkat regional maupun global. Penjelasan pengertian-pengertian tentang Pegawai Negeri Sipil yang telah dipaparkan di atas maka dapat dirumuskan ada empat unsur yang harus dipenuhi untuk dapat disebut sebagai pegawai negeri, yaitu memenuhi syarat yang ditentukan; diangkat oleh Pejabat yang berwenang; disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas negara lainnya; digaji menurut Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

### **Jabatan**

Jabatan, pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2013 tentang Kamus Jabatan Fungsional Umum Pegawai Negeri Sipil merupakan sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas pokok yang mempunyai persamaan, dan yang telah sesuai

dengan satuan organisasi. Selanjutnya menurut Logeman menetapkan bahwa jabatan adalah lingkungan kerja awet dan digaris-batasi, dan yang disediakan untuk ditempati oleh pemangku jabatan yang ditunjuk dan disediakan untuk diwakili oleh mereka sebagai pribadi. Dari pengertian di atas, Logemann menghendaki suatu kepastian dan kontinuitas pada suatu jabatan supaya organisasi dalam berfungsi dengan baik. Jabatan dijalankan oleh pribadi sebagai wakil dalam kedudukan demikian dan berbuat atas nama jabatan, yang disebut pemangku jabatan. Apakah pemangku jabatan berwenang mewakilkan jabatan kepada orang lain? Logemann menjawabnya bahwa “dalam hal ini perlu ditempatkan pengganti yang diangkat untuk mewakili jabatan itu dengan sepenuhnya di bawah pimpinan pemangku jabatan”. Inilah yang menurut Logemann disebut dengan pemangku jamak. Karena ada pertalian antar jabat-jabatan seperti itu, tampak sebagai suatu kelompok sebagai satu kesatuan.

Selanjutnya dikutip dari Utrecht menyatakan bahwa “Jabatan ialah suatu lingkungan pekerjaan tetap yang diadakan dan dilakukan guna kepentingan negara (kepentingan umum). Tiap jabatan adalah suatu lingkungan pekerjaan tetap yang dihubungkan dengan organisasi sosial tertinggi, yang diberi nama Negara.”

Yang dimaksud dengan lingkungan tetap ialah suatu lingkungan pekerjaan yang sebanyak-banyaknya dapat dinyatakan dengan tepat, teliti dan bersifat duurzaam. Jabatan itu subyek hukum, yakni pendukung hak dan kewajiban (suatu personifikasi), maka dengan sendirinya jabatan itu dapat melakukan perbuatan hukum. Perbuatan hukum itu dapat diatur baik hukum publik maupun hukum privat. Dengan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pejabat adalah seseorang yang mengemban jabatan di suatu instansi atau bidang tertentu yang mempunyai kewenangan atas apa yang dilakukannya. Pada dasarnya setiap pegawai mempunyai jabatan karena mereka direkrut berdasarkan kebutuhan untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang ada dalam organisasi. Prinsip penempatan menurut A.W. Widjaja adalah the right man on the right place (penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat). Untuk dapat melaksanakan prinsip ini dengan baik, ada dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu :48 Sri Hartini, dkk. Op.Cit, hlm.97.

Adanya analisis tugas jabatan (job analysis) yang baik, suatu analisis yang menggambarkan tentang ruang lingkup dan sifat-sifat tugas yang dilaksanakan sesuatu unit organisasi dan syarat-syarat yang harus dimiliki oleh pejabat yang akan menduduki jabatan di dalam unit organisasi itu.

Adanya Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (kecakapan pegawai) dari masing-masing pegawai yang terpelihara dengan baik dan terus-menerus. Dengan adanya penilaian pekerjaan ini dapat diketahui tentang sifat, kecakapan, disiplin, prestasi kerja, dan lain-lain dari masing-masing pegawai.

Pengisian jabatan negara dapat dilakukan dengan metode pemilihan dan/atau pengangkatan pejabat negara secara perorangan maupun berkelompok dengan lembaga di tempat mereka bertugas, baik dalam lembaga negara maupun lembaga pemerintahan, baik pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Pemilihan, dalam arti seleksi, berlangsung untuk pejabat mana pun dalam proses mendapatkan seseorang atau sekelompok orang yang dikehendaki untuk selanjutnya diproses sampai yang bersangkutan diberi tugas tetap atau diangkat pada suatu jabatan tertentu. Proses pemilihan itu berlangsung dengan beragam cara, sehingga hasil akhir pemilihan itupun beragam pula kualitasnya.

Ada pemilihan yang sangat pendek dan bahkan bersifat serta merta tanpa banyak pertimbangan. Namun ada proses pemilihan yang panjang dan bahkan dirasakan sangat berbelit-belit. Proses yang demikian ini belum tentu menjamin kebenaran, keadilan, dan objektivitas sehingga diperoleh hasil yang berkualitas. Ini pun belum tentu menghasilkan seperti yang disyaratkan itu. Namun tentu ada cara dan proses pemilihan yang lebih baik. Sebelum seseorang diangkat, diterapkanlah proses pemilihan terbuka dengan ukuran-ukuran atau standar pemilihan yang diketahui semua orang tentang kebenaran, keadilan, dan objektivitasnya. Pemilihan yang terbuka memungkinkan terbuka pula kesempatan seluas-luasnya untuk mempunyai jumlah calon yang cukup banyak untuk dipilih. Persaingan secara adil dan terbuka itu akan memberikan umpan balik yang lebih baik. Penggunaan ukuran dan standar yang teruji kebenaran dan objektivitasnya akan diterima semua pihak, karena penerapannya yang sama terhadap semua yang ikut dalam persaingan sehat itu. Artinya, tidak sedikitpun hal-hal yang disembunyikan yang menimbulkan kesangsian dan kecurigaan atas kebenaran hasil pemilihan.

Pemilihan itu akan lebih bermutu lagi hasilnya bilamana yang memilih tidak hanya satu orang. Sebab bagaimanapun, seseorang akan menyatakan bahwa pemilihan itu sudah berlaku adil dan seobjektif mungkin, akan tetapi sukar sekali dihilangkan sifat subjektivitasnya sebagai manusia biasa. Adapula proses pengangkatan yang lebih tidak melalui proses pemilihan secara terbuka, melainkan hanya menjadi wewenang atau hak penuh dari pejabat tertentu untuk menentukan pejabat dalam suatu jabatan yang dikehendakinya. Ciri khas yang melekat pada lembaga pegawai negeri adalah hubungan dinas publik. Menurut Logemann,

bilamana seseorang mengikat dirinya untuk tunduk pada perintah dari pemerintah untuk melakukan sesuatu atau beberapa macam jabatan itu dihargai dengan pemberian gaji dan beberapa keuntungan lain. Berarti inti dari hubungan dinas publik adalah kewajiban bagi pegawai yang bersangkutan untuk tunduk pada pengangkatan dalam beberapa macam jabatan tertentu yang berakibat bahwa pegawai yang bersangkutan tidak menolak (menerima tanpa syarat) pengangkatannya dalam satu jabatan yang telah ditentukan oleh pemerintah, sebaliknya pemerintah berhak mengangkat seseorang pegawai dalam jabatan tertentu tanpa harus adanya penyesuaian kehendak dari yang bersangkutan.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian Kota Mojokerto, atas pertimbangan Pemerintah Kota Mojokerto telah melaksanakan pengisian jabatan aparatur sipil Negara berdasarkan UU Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah mengenai Manajemen PNS. Menggunakan Metode Deskriptif Kualitatif untuk mengungkapkan kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan menyuguhkan apa yang sebenarnya terjadi, dengan sumber data menggunakan sampel purposif (purposive sample) yang memfokuskan pada informan- informan terpilih yang kaya dengan kasus untuk studi yang bersifat mendalam (Nana Syaodih, 2007:101). Penelitian ini menafsirkan dan menguraikan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi, sikap serta pandangan yang terjadi di dalam suatu masyarakat, pertentangan antara dua keadaan atau lebih, hubungan antar variabel yang timbul, perbedaan antar fakta yang ada serta pengaruhnya terhadap suatu kondisi.

Manajemen karir pada instansi pemerintah dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan profesionalitas PNS. Setiap instansi pemerintah wajib memiliki Sistem Informasi Manajemen Karir yang merupakan bagian terintegrasi dari Sistem Informasi ASN. Manajemen karir menjelaskan mengenai pengembangan karir, pengembangan kompetensi, pola karir, promosi, dan mutasi. Pengembangan karir dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah.

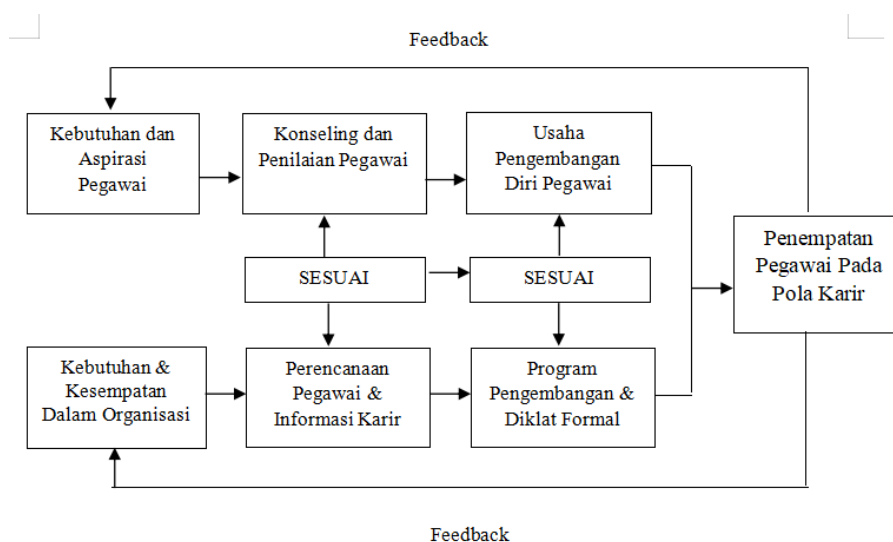
Manajemen pengembangan dapat dilakukan melalui mutasi, dan/ atau promosi atau penugasan khusus. Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam satu instansi pusat, antar-instansi pusat, satu Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan NKRI di luar negeri. Mutasi dilakukan oleh PPK dalam



wilayah kewenangannya. Perpindahan PNS antarkabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh Gubernur setelah memperoleh pertimbangan Kepala BKN. Mutasi PNS antar provinsi ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala BKN. Mutasi PNS daerah ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh Pejabat yang Berwenang setelah mendapatkan pertimbangan teknis dari Kepala BKN. Mutasi PNS antar Instansi Pusat ditetapkan oleh Kepala BKN. Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Promosi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional PNS dilakukan oleh PPK setelah mendapat pertimbangan Tim Penilai Kinerja PNS pada instansi yang dibentuk oleh Pejabat yang berwenang (PyB).

PNS dapat dipromosikan didalam dan/atau antar JA dan JF keterampilan, JF ahli pertama, dan JF ahli muda sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. PNS yang menduduki Jabatan administrator dan JF ahli madya dapat dipromosikan ke dalam JPT pratama sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, mengikuti, dan lulus seleksi terbuka, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. PNS yang menduduki JF ahli utama dapat dipromosikan ke dalam JPT madya sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, mengikuti, dan lulus seleksi terbuka, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi.

Pola karir bertujuan untuk menjamin keselarasan potensi PNS dengan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan perlu disusun pola karir PNS yang terintegrasi secara nasional. Pola karir merupakan pola dasar mengenai urutan penempatan dan atau perpindahan PNS dalam dan antar posisi di setiap jenis jabatan secara berkesinambungan. Oleh karena itu, kerangka penelitian adalah sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

Gambar 1 di atas menerangkan bahwa untuk menentukan karir pegawai, hendaknya juga memperhatikan kebutuhan karir pegawai, juga adanya dukungan manajemen dalam memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk berkembang. Selain itu dukungan yang juga penting diberikan manajemen berupa kesempatan untuk konseling, kemungkinan untuk sarana penelitian kompetensi guna pengembangan pegawai. Dengan tersusunnya pola karir yang benar dan jelas maka diharapkan bisa memberikan manfaat menjamin keselarasan potensi PNS dengan penyelenggaraan tugas-tugasnya.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil implementasi pelaksanaan pola karir pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto, terlihat bahwa faktor kepemimpinan menjadi faktor yang dominan. Pada Pemerintah Kota Mojokerto, bahwa semenjak dipimpin oleh Walikota baru dan belum genap 1 tahun periode kepemimpinannya telah terjadi sebanyak 3 (tiga) kali pelaksanaan mutasi dan rotasi.

Untuk menjamin terlaksananya pola karir yang baik, maka Pemerintah Kota Mojokerto harus membuat aturan yang lebih kuat dan mengikat mengenai pola karir. Dengan aturan yang kuat tersebut, maka akan bisa dijadikan sebagai pedoman dalam implementasi Penyusunan pola karir yang baik.

Dengan demikian hal ini sejalan dengan penelitian Joice Djeffrie Singal (2008), dimana pengangkatan aparatur sipil negara sampai pada penempatan pegawai dalam jabatan struktural masih dipengaruhi oleh faktor kebijakan dari pimpinan.

Implementasi untuk terciptanya pola karir yang baik bagi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto tentunya menjadi tugas yang besar dan berat karena disamping harus menjalankan tugas dan fungsi pokoknya, seksi mutasi dan promosi ini juga harus bisa mengawal kebijakan pimpinan dalam hal ini Walikota Mojokerto dalam rangka penataan Sumber Daya Manusia di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto. Disamping Badan Kepegawaian sebagai *leading sector* dalam rangka penataan ASN di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto, diperlukan sinergi dan kerja sama yang baik dengan organisasi perangkat daerah lain dalam hal ini Bagian Organisasi Sekretariat Daerah agar program terwujudnya pola karir bisa terlaksana dengan baik.

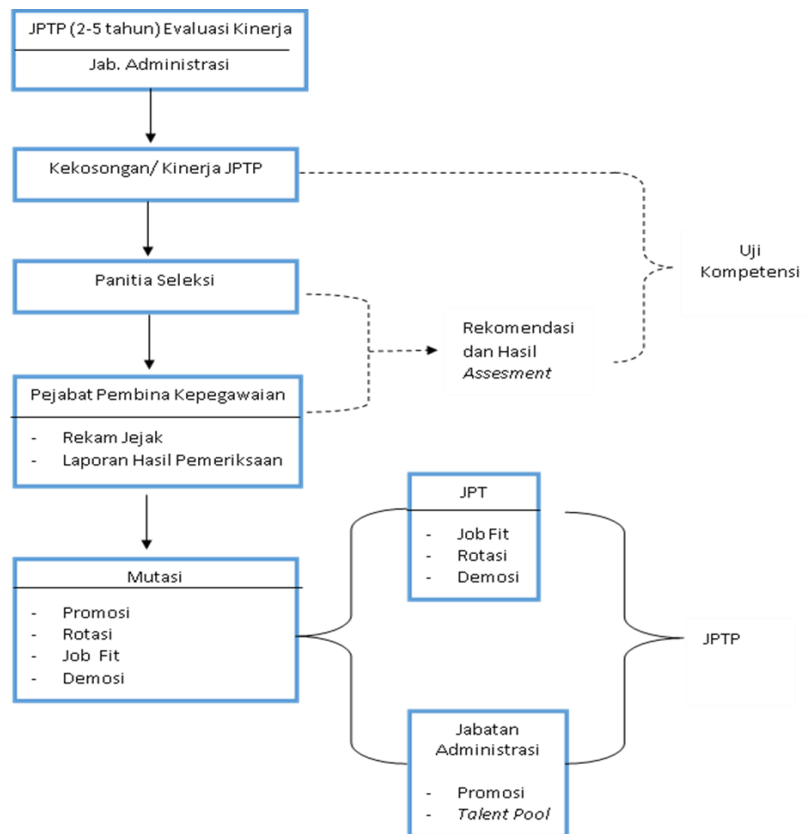
Dengan bersinerginya Badan Kepegawaian dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah, maka akan dapat membantu dalam rangka Penyusunan pola karir bagi pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto.

Dalam hal pelaksanaan mutasi dan rotasi pejabat struktural yang salah satunya merupakan tugas Tim Penilai Kinerja untuk memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian (Walikota Mojokerto), sejauh ini sudah menjalankan tugas dan fungsinya.

Hasil penelitian di atas secara *explicit* sejalan dengan penelitian Gretty Syatriani Saleh dan Muh. Kausar Bailusy dan Thahir Haning (2014) dimana Penerapan prinsip partisipasi (Participatory), aturan hukum (Rule of Law), transparansi (Transparency), responsif (Responsive) berorientasi kesepakatan (Consensus orientation), kesetaraan (Equity), efektif dan efisien, akuntabilitas (Accountability) dan visi strategis (Strategic Vision) dalam kebijakan penempatan aparatur pada jabatan struktural di Kabupaten Pohuwato adalah tidak optimal

Sebagaimana berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011, bahwa pola karir khususnya bagi Aparatur Sipil Negara dibentuk untuk menjamin keselarasan potensi Aparatur Sipil Negara dengan penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan. Pola karir Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut pola karir adalah pola pembinaan Aparatur Sipil Negara yang menggambarkan alur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang Aparatur Sipil Negara sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

Berdasarkan penjelasan dari informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pola karir pada jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto terdiri dari Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Jabatan Administrator/Pengawas. Pola Karir untuk pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dapat digambarkan dalam skema gambar 2 di bawah ini:



**Gambar 2. Mekanisme Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama**

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa pihak yang menjadi hambatan berjalannya pola karir Aparatur Sipil Negara pada jabatan struktural, untuk memotret apa kendala sebenarnya dari implementasi pola karir pada jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto ini, peneliti meminta pendapat dari informan, dengan hasil sebagaimana berikut :

### 1. Budaya Organisasi

Pada beberapa kasus menunjukkan bahwa kekuatan politik yang ada dalam birokrasi justru melakukan intervensi yang kuat terhadap aparat birokrasi. Dalam tatanan organisasi pemerintahan, wewenang seharusnya hanya diberikan pada porsi yang relatif terbatas sesuai dengan cakupan tugas seorang aparatur birokrasi, namun pada prakteknya, wewenang terbatas itu seringkali diintervensi oleh pihak pemberi wewenang dalam hirarki birokrasi yang lebih tinggi atau oleh pejabat politik. Dalam situasi demikian, aparatur birokrasi, akan lebih tunduk kepada hirarki yang lebih tinggi, terlebih kepada pejabat politik.

## 2. Aturan-aturan Formal Kepegawaian

Aturan formal mengenai kepegawaian yang belum lengkap turunannya. Seperti dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara yang mana aturan tersebut belum disertai dengan pedoman pelaksanaan yang jelas. Oleh karena itu dalam pedoman pelaksanaan pola karir 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.

## 3. Masih Belum Lengkapnya Faktor Pendukung

Dalam implementasi pola karir bagi pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto, di dalam penyusunannya harus melakukan tahapan-tahapan diantaranya melaksanakan analisis jabatan, melakukan evaluasi jabatan, menetapkan peta jabatan, menetapkan standar kompetensi jabatan sehingga akhirnya bisa terbentuk suatu pola karir yang baik. Akan tetapi dalam kenyataannya belum semua proses tersebut di atas terpenuhi.

Sebagai sebuah program yang ditujukan sebagai pedoman dalam pengembangan karir ASN, maka dirasa perlu untuk mengetahui pula dampak implementasi pola karir terhadap pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto. Untuk mengetahui manfaat mutasi dan rotasi sebagai salah satu implementasi pola karir maka dilakukan wawancara dengan beberapa ASN yang pernah mengalami mutasi dan rotasi. Hasil wawancara terangkum dalam tabel berikut.

**Tabel 1. Manfaat Perubahan Pola Karir Terhadap ASN**

No	Informan	Jenis Perubahan	Manfaat	Keterangan
1	AP	Vertikal	Langsung	Meningkatnya jenjang karir
2	LN	Diagonal	Tidak Langsung	Motivasi
3	JPH	Horizontal	Tidak Langsung	Motivasi
4	AH	Vertikal	Langsung	Meningkatnya jenjang karir

Sebagian besar responden menyampaikan bahwa implementasi pola karir yang mereka alami dengan berubahnya jabatan mereka mempunyai manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung, namun masih terdapat beberapa hal yang masih menjadi catatan bagi mereka.

Secara umum, implementasi pola karir ASN pada jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto ini memberikan manfaat positif bagi ASN. Meskipun ada beberapa hal yang mungkin sebagai catatan.

Hasil implementasi pola karir ASN di pejabat struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto secara umum sejalan dengan penelitian Herkolanus, Syamsuni Artmand dan Sugito (2013) di Kabupaten Sintang dimana secara umum pengangkatan PNS ke dalam jabatan struktural telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, namun ada faktor penghambat yaitu pengangkatan yang masih adanya pertimbangan politis (spoil system).

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Hakikat pola karir Aparatur Sipil Negara pada Jabatan Struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto adalah lintasan perkembangan dan kemajuan pegawai dengan pola gerakan posisi pegawai, baik secara horizontal maupun vertikal (baik dalam satu instansi maupun lintas instansi) yang selalu mengarah pada tingkat atau jenjang yang lebih tinggi. Pada masing-masing tingkat melekat segala tanggung jawab, tugas dan wewenang serta hak yang bersangkutan. Pola karir yang tidak jelas juga menjadi penyebab kurang bergairah dan rendahnya kinerja PNS. Adanya kepastian tentang jenjang karir dan mekanisme penentuan pejabat yang mengacu kepada prestasi kerja dan profesionalisme tentunya dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai. Terdapat empat komponen dalam pelaksanaannya yaitu perencanaan karir, jalur karir, sasaran karir dan pengembangan karir. Keempat komponen tersebut sudah berjalan cukup baik, namun patronage system masih terlihat jelas dalam pelaksanaan pola karir. Hal tersebut diakibatkan karena belum terdokumentasikan dalam suatu bentuk peraturan perundang-undangan dengan jelas tentang pola karir Aparatur Sipil Negara pada jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto. Selanjutnya, terlihat hambatan dalam pola karir Aparatur Sipil Negara pada jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto yaitu, kesatu budaya organisasi, hal ini didorong oleh masih kentalnya budaya patron klien dan gender mainstream. Serta masih adanya 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. Serta belum lengkapnya faktor pendukung dalam rangka pelaksanaan tahapan dalam menyusun pola karir di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto.

Dalam rangka optimalisasi pola karir jabatan struktural di Kota Mojokerto yakni, untuk solusi yang tepat dalam rangka menata pola karir Aparatur Sipil Negara pada jabatan struktural, 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) Aparatur Sipil Negara lebih jelas serta Aparatur Sipil Negara sendiri dapat melakukan self assessment terhadap pengembangan karirnya ke depan. Dengan langkah nyata berupa : hendaknya Pemerintah Kota Mojokerto mengirimkan pegawai terbaiknya untuk mengikuti pelatihan mengenai penyusunan pola karir. 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 Kota Mojokerto segera melegalkan aturan pola karir terhadap Aparatur Sipil Negara Kota Mojokerto. Karena dengan adanya pola karir yang jelas akan memberikan efek bagi peningkatan motivasi sekaligus kinerja Aparatur Sipil Negara tersebut.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Andrian, Irianto. (2001). Panduan Pengembangan Organisasi. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Bartos, Basir, (2004), Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro, Bumi Aksara, Jakarta.
- Buku Saku Pengembangan Sistem Pengelolaan SDM, diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional dalam rangka Reformasi Birokrasi, 2010
- Byars, Lloyd 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.
- Djeffrie Singal, Joice (2008). “Sistem Pembinaan Karir Aparatur Sipil Negara Menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Dalam Kebijakan Penempatan Jabatan Struktural Di Provinsi Sulawesi Utara”, Program Pasca Sarjana Ilmu Hukum Universitas Diponegoro, Semarang.
- Forsyth, Patrick. 2002. Career Management. Capstone Publishing. UK
- Gasperesz Vincent, (2000), Manajemen Produktivitas Total: Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global, Gramedia, Jakarta.
- Handoko T. Hani, (2000), Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia,. Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPF, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2012), Manajemen Sumberdaya Manusia, Edisi Keenambelas. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2014). Manajemen, Dasar Pengertian dan Masalah, Bumi Aksara, Jakarta

- Henry Simamora. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. STIE YKPN. Yogyakarta.
- I, Herkolanus., Arman, Syamsuni., Sugito (2013). Proses Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural (Suatu Penelitian di Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang). Jurnal Tesis PMIS-UNTAN-IAN.
- Iriani, Enni (Et.al). (2008). Mekanisme & Prosedur Audit Kinerja Di 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
- Moehariono, M.Si., Prof. Dr. (2010). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Ghalia Indonesia. Bandung
- Moekijat, 1987, Pengembangan Manajemen dan Motivasi, Pionir Jaya, Bandung
- Nitisemito, Alex S. (2004). Marketing, Edisi Ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Pasolong, Harbani. (2008.), Teori Administrasi Publik. Alfabeta, Bandung.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP)
- Prayitno, Budi & Arisudana, Iman. 2013. Sistem Pengelolaan Kepegawaian Di Lingkungan PKP2A I LAN. Bandung.
- Robbins, Stephen P. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rukky dan Poppy (2016). Metodologi Penelitian, Refika Aditama, Bandung.
- 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.
- Sobandi, Baban. dkk. 2016. Kajian Model Manajemen Talenta Di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara. PKP2A I LA. Bandung.
- Sugiyono, (2016), Memahami penelitian Kualitatif, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, Metodologi Penelitian Manajemen, Alfabeta, Bandung
- Suryanto, Adi. 2016. Pedoman Talent Management di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara. PKP2A I LAN. Bandung.
- Syatriani Saleh, Gretty dan Muh.Kausar Bailusy dan Thahir Haning (2014). "Prinsip-Prinsip



Good Governance dalam Penempatan Aparatur dalam jabatan Struktural di Sekretariat Daerah Kabupaten Pohuwato”.Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin Makasar. (tidak dipublikasikan)

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

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

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

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

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

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

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

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

Wulandari, Putri. 2015. Kajian Model Talent Manajement Dalam Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara. PKP2A I LAN. Bandung.

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