

# SISTEM PENGEMBANGAN KARIER JABATAN STRUKTURAL PADA IPDN JATINANGOR

Oleh: Udaya Madjid

*Institut Pemerintahan Dalam Negeri*

## ABSTRACT

*Career Development System of Civil Servants (PNS) is one form of non-material well-being or external motivations which make a possibility that the state apparatus work professionally. The existence of certainty about career stepladder and mechanisms for determining officials who refer to the legislation that certainly provide a conducive atmosphere to the professional skill development of Civil Servants.*

*The problem in the existing staffing structure sometimes the career development not only for a job rank, job achievement and the level of further education but also related to the influence of the bureaucrat's behavior in the office. Negative cultural practices such as the many nuances of corruption especially nepotism often sacrifice and inhibits the career stepladder which has been initiated by a civil servant before. This is one of the reasons the authors are interested in doing the research with the title: "Effectiveness of Career Development System Structural Position in IPDN Jatinangor "*

*This study used a qualitative research design. Data collection techniques using the documentation study technique, observation, and interviews. Data presented and described as such the research did. The respondents of this research were Tim Baperjakat IPDN and the official in Echelon II, III and IV. Based on the results of research and analysis of the data, we concluded that the system of career development within the structural position of IPDN was still not based on the ability and job achievement. The process of recruitment and placement of a civil servant in the structural position has a tendency of deviations such as a lack of attention to the factors or other objective requirements which have been determined.*

*Keywords: effectiveness and career development*

## ABSTRAK

*Sistem pengembangan pola karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu bentuk kesejahteraan non-materiil atau motivasi eksternal yang memungkinkan aparatur negara bekerja secara profesional. Adanya kepastian tentang jenjang karier dan mekanisme penentuan pejabat yang mengacu*

kepada peraturan perundangan yang pasti memberikan suasana kondusif bagi pengembangan kemampuan profesional Pegawai Negeri Sipil.

Persoalannya dalam struktur kepegawaian yang ada kadangkala pengembangan karier tidak saja berkaitan dengan pangkat, prestasi kerja dan tingkat pendidikan tetapi lebih jauh juga terkait dengan pengaruh perilaku birokrat di lingkungan instansinya. Budaya negatif seperti banyaknya praktik-praktik yang bernuansa KKN terutama nepotisme seringkali mengorbankan dan menghambat jenjang karier yang sejak awal sudah dirintis oleh seorang Pegawai Negeri Sipil. Inilah salah satu alasan penyebab penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: "Efektivitas Sistem Pengembangan Karier Jabatan Struktural pada IPDN Jatinangor"

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan teknik studi dokumentasi, observasi, dan wawancara. Data dipaparkan dan dijabarkan sebagaimana adanya. Responden penelitian adalah Tim Baperjakat IPDN dan pejabat eselon II, III dan IV. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, diperoleh kesimpulan bahwa Sistem pengembangan karier jabatan struktural di lingkungan IPDN masih belum berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja. Proses pengangkatan dan penempatan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural cenderung terjadi penyimpangan-penyimpangan seperti kurangnya memerhatikan faktor-faktor atau persyaratan-persyaratan objektif lainnya yang telah ditentukan

**Kata kunci:** efektivitas dan pengembangan karier

## PENDAHULUAN

Pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002. Pasal 5 (lima) menyebutkan syarat bagi Pegawai Negeri Sipil untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah: (a) berstatus Pegawai Negeri Sipil; (b) serendah-rendahnya menduduki peringkat satu tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan; (c) memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan; (d) semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam dua tahun terakhir; (e) memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan; dan (f) sehat jasmani dan rohani. Di samping persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5, pejabat pembina kepegawaian pusat dan pejabat pembina kepegawaian daerah perlu memerhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan atau daftar urut kepangkatan (DUK), usia, pendidikan dan pelatihan jabatan, serta pengalaman yang dimiliki.

Kompetensi inti juga dirumuskan untuk jabatan struktural dan fungsional. Jabatan struktural, kompetensi intinya adalah kepemimpinan dan manajerial serta mempunyai kode etik. Jabatan fungsional, kompetensi intinya adalah keahlian dan/atau keterampilan spesialisik dan mandiri serta mempunyai kode etik.

Prosedur pengangkatan dalam jabatan, yaitu memenuhi persyaratan jabatan, persetujuan dalam forum pertimbangan Baperjakat, dipertimbangkannya calon lain (minimal tiga orang), dan dilanjutkan dengan pelaksanaan pengangkatan dalam jabatan tersebut. Mekanisme pengangkatan dalam jabatan ini, memerlukan waktu yang bervariasi sesuai dengan tingkat kerumitan pertimbangan yang digunakan yang melekat pada jenis jabatan bersangkutan.

Kompetensi jabatan struktural (dalam Kep. Ka. BKN No. 46A Tahun 2005), yaitu kompetensi, kompetensi jabatan, dan kompetensi bidang. Yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan keterampilan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan jabatan. Kemudian yang dimaksud dengan kompetensi jabatan adalah kompetensi dasar, integritas, kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, kerja sama, fleksibilitas. Dan yang terakhir adalah kompetensi bidang, yaitu pengangkatan dalam jabatan fungsional melalui *inpassing*/penyesuaian, mengisi formasi yang lowong (CPNS), perpindahan diagonal dari jabatan struktural/jabatan fungsional lainnya.

Sementara di satu sisi, secara teoretis pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural mempertimbangkan faktor-faktor seperti pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa kerja seorang Pegawai Negeri Sipil atau senioritas perlu juga diperhatikan. Namun demikian dalam kenyataannya, syarat-syarat yang ditetapkan untuk pengangkatan jabatan struktural tidak hanya murni berdasarkan atas penilaian bobot tugas, tanggung jawab dan wewenang tetapi kadang justru malah lebih ditentukan karena faktor lain di luar hal tersebut, misalnya kedekatan pegawai dengan pimpinan.

Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) sebagai sekolah tinggi kedinasan Kementerian Dalam Negeri yang bertujuan membentuk manusia susila yang cakap, beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta mempunyai keinsyafan untuk bertanggung jawab terhadap kelangsungan penyelenggaraan pemerintahan dan kesejahteraan masyarakat Indonesia khususnya dan dunia umumnya, untuk memangku jabatan pimpinan pemerintahan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri.

Karena merupakan lembaga kedinasan yang mempunyai tujuan mulia, maka organisasi IPDN diharapkan tidak terjebak dalam fenomena pengangkatan pejabat struktural pemerintah daerah, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Kementerian Dalam Negeri bekerja sama dengan *Japan Internasional Cooperation Agency* (JICA) dan Magister Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada.

Namun pada kenyataannya pengangkatan pejabat struktural di lingkungan IPDN masih terdapat penyimpangan-penyimpangan. Hal ini dikarenakan kemandirian organisasi IPDN masih ditentukan oleh Kementerian Dalam Negeri. Pengangkatan pimpinan dan pejabat struktural IPDN ditentukan oleh Kementerian Dalam Negeri dan memakan waktu yang lama, sehingga di waktu kekosongan menjadikan organisasi tersebut mengalami stagnasi yang berkepanjangan. Selain itu pengangkatan pemimpin dan pejabat struktural IPDN yang ditentukan oleh Kementerian Dalam Negeri belum tentu kompeten dengan bidang keahlian yang dibutuhkan pada lingkungan IPDN itu sendiri, sedangkan pegawai yang kompeten untuk menduduki jabatan tersebut tersingkirkan.

Penyimpangan-penyimpangan lainnya yang terjadi adalah pengangkatan jabatan seseorang dalam jabatan tertentu yang tidak berdasarkan pada daftar urut kepangkatan (DUK) atau senioritas, padahal dalam peraturan yang berlaku ini merupakan salah satu persyaratan yang harus dijadikan pertimbangan bagi pejabat pembina kepegawaian dalam mengangkat seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural, hal ini dilakukan untuk menghindari adanya persoalan psikologis antara atasan dengan bawahan di dalam suatu unit organisasi.

Ketidakjelasan sistem kepegawaian ini juga semakin runyam ketika pejabat Kementerian Dalam Negeri mengangkat pejabat struktural fungsional (Dosen) untuk menduduki jabatan struktural eselon III, seakan-akan tidak ada lagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan IPDN yang berkompeten melaksanakan pekerjaan tersebut. Ini merupakan indikator negatif bagi organisasi karena tidak mempersiapkan kader pengganti. Dampaknya ada beberapa pejabat eselon IV yang menduduki jabatan tersebut lebih dari 12 tahun.

Dari penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan tersebut bukan saja membuat sistem pengembangan karier di lingkungan IPDN menjadi tidak sehat, akan tetapi juga dapat merugikan karier seorang Pegawai Negeri Sipil yang ada di unit satuan organisasi tertentu, dan lebih parah lagi dampak dari penyimpangan tersebut akan memengaruhi terhadap kinerja pejabat tersebut, karena mereka merasa karier mereka tidak berjalan secara mulus sebagaimana yang diharapkan.

Saat ini jumlah pejabat struktural berdasarkan eselon yang ada di lingkungan Institut Pemerintahan Dalam Negeri pada Kampus Jatinangor berjumlah 63 orang yang terdiri dari, eselon I.b sebanyak 1 orang, eselon II sebanyak 3 orang, eselon III.a sebanyak 13 orang, eselon IV.a sebanyak 28 orang, eselon IV.b sebanyak 18 orang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat seperti tertera pada tabel di bawah ini.

**Tabel**  
**Jumlah Pejabat Struktural Berdasarkan Eselon**  
**di Lingkungan Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Jatinangor**

| No | ESELON              | JUMLAH   |
|----|---------------------|----------|
| 1. | Pejabat Eselon I.b  | 1 orang  |
| 2. | Pejabat Eselon II   | 3 orang  |
| 3. | Pejabat Eselon III  | 13 orang |
| 4. | Pejabat Eselon IV.a | 28 orang |
| 5. | Pejabat Eselon IV.b | 18 orang |
|    | <i>Jumlah</i>       | 63 orang |

Sumber: Bagian Kepegawaian IPDN Kampus Jatinangor, 2013.

### IDENTIFIKASI MASALAH

1. Penggantian dan Pengangkatan Rektor, Pembantu Rektor dan Kepala Biro karena memasuki masa pensiun atau mutasi membutuhkan waktu yang lama.
2. Pejabat yang diangkat tidak berdasarkan daftar urutan kepangkatan (DUK) atau senioritas, sehingga yang terjadi dalam daftar urutan kepangkatan pangkat atasan lebih rendah dari bawahan, yaitu, Kepala Bidang Pengasuhan.
3. Pejabat struktural fungsional (dosen) dilantik menjadi pejabat struktural eselon III, yaitu: Kepala Bagian Umum dan Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Manajemen Pemerintahan.
4. Pejabat struktural eselon IV yang menduduki jabatan eselon IV lebih dari dua belas tahun, yaitu Kepala Sub Bagian Evaluasi Pelatihan dan Kepala Sub Bagian Perencanaan.

### PEMBATASAN MASALAH

Untuk mempersempit ruang lingkup masalah, maka perlu adanya pembatasan masalah oleh peneliti, sehingga dalam pelaksanaan dapat dilakukan secara sederhana dan mudah, maka masalah ini dibatasi Efektivitas Sistem Pengembangan Karier Jabatan Struktural pada IPDN Jatinangor.

### RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, dapatlah dirumuskan bahwa masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana pelaksanaan sistem pengembangan karier jabatan struktural di lingkungan IPDN Jatinangor
2. Faktor-faktor apakah yang menyebabkan terjadinya penyimpangan dalam pengangkatan seorang Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural di lingkungan IPDN Jatinangor.

### **MAKSUD PENELITIAN**

Adapun maksud penelitian ini adalah memperoleh data informasi tentang Sistem Pengembangan Karier Jabatan Struktural pada IPDN Jatinangor.

### **TUJUAN PENELITIAN**

Adapun tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan sistem pengembangan karier jabatan struktural di lingkungan IPDN Jatinangor
2. Untuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya penyimpangan dalam pengangkatan seorang Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural di lingkungan IPDN Jatinangor.

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **EFEKTIVITAS**

Pengertian efektivitas menurut Faried Ali (1997: 22), efektivitas berasal dari kata dasar efek (akibat yang dikehendaki). Dari kata dasar ini, maka konsep efektivitas mengandung pengertian sebagai sesuatu akibat yang dikehendaki. Dengan pengertian ini, efektivitas ditafsirkan sama dengan konsep ketepatan atau kesesuaian, dalam segala hal. Dapat saja kesesuaian berlangsung dalam hal kegiatan, biaya, waktu, dan lain-lainnya.

Tyson Shaun dan Jackson Tony (2001: 233), kriteria efektivitas adalah:

1. Pengarahan, yaitu menetapkan tujuan, perencanaan jangka panjang dan jangka pendek, kewirausahaan dan investasi yang dapat dipercaya dalam perusahaan-perusahaan, merencanakan struktur organisasi yang tepat, memelihara citra positif perusahaan.  
Diukur atau ditunjukkan dengan tingkat tujuan yang dicapai, adanya tinjauan strategi ke masa depan, keberhasilan inovasi, profesionalitaas, nilai saham yang tinggi dan sebagainya.
2. Delegasi, motivasi dengan mendorong diambilnya keputusan yang dipertimbangkan dengan baik yang mengarah pada tindakan. Manajer memiliki wewenang yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawabnya.

Diukur atau ditunjukkan dengan luasnya wewenang yang didelegasikan, dan apakah hal itu dianggap tepat oleh bawahan; tingkat dorongan dari atas.

3. Pertanggungjawaban, pengertian yang jelas mengenai siapa yang bertanggung jawab terhadap apa, terhadap kesenjangan di antara sejumlah pertanggungjawaban.

Diukur atau ditunjukkan dengan: seberapa jauh atasan memaknai bahwa pertanggungjawaban dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan.

4. Pengendalian, mengawasi kinerja yang tidak sesuai dengan tujuan dan standar. Diukur atau ditunjukkan dengan: daftar tugas, seperti penggunaan sumber daya, banyaknya produk yang ditolak kualitas layanan dan sebagainya.
5. Efisiensi, penggunaan optimum dari sumber daya dan pencapaian terhadap tingkat *output* yang direncanakan dengan biaya minimum. Diukur atau ditunjukkan dengan: rasio *input-output*.
6. Koordinasi, mengintegrasikan aktivitas dan kontribusi dari bagian-bagian yang berlainan dalam perusahaan. Diukur dan ditunjukkan dengan: hubungan yang mendukung di antaranya unit-unit yang saling tergantung tingkat gangguan aliran aktivitas. Mungkin juga meliputi tingkat persediaan pengantaran, dan sebagainya.
7. Adaptasi, kemampuan untuk menanggapi perubahan lingkungan, kecangkapan untuk membuat inovasi dan memecahkan masalah. Diukur atau ditunjukkan dengan: perubahan-perubahan pangsa pasar dan laju perkembangan produk baru yang berhasil. Mungkin juga meliputi solusi kreatif terhadap berbagai masalah ataupun perkembangan praktik-praktik yang mengalami perbaikan.
8. Sistem sosial dan harapan perseorangan, memelihara sistem sosial, hubungan dan keadaan komitmen dari karyawan.  
Diukur atau ditunjukkan dengan: laporan penilaian kerja, survei perilaku, tingkat ketidakhadiran, pengertian staf, dan sebagainya.

## SISTEM PENGEMBANGAN KARIER

Menurut Hasibuan (2007: 69) pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan karier bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Pengembangan karier atau promosi ilmiah biasanya didasarkan pada kemampuan dan prestasi kerja.

Jenis-jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan, karena prestasi kerja karyawan semakin besar di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik. Sementara itu pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan mengikuti pendidikan atau latihan baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa yang akan datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seseorang karyawan (Hasibuan, 2007: 72-73).

#### **PENGANGKATAN PEJABAT STRUKTURAL**

Prosedur pengangkatan pejabat struktural pada dasarnya merupakan serangkaian tahapan atau metode untuk memperoleh informasi yang lengkap dari calon pejabat yang akan menduduki jabatan melalui berbagai langkah yang kronologis dan sistematis (mulai dari rekrutmen, seleksi, dan penempatan). Dalam Keputusan BKN Nomor 13 Tahun 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002, secara normatif prosedur pengangkatan PNS dalam jabatan struktural diatur sebagai berikut.

1. Tahap I: Pejabat yang membidangi kepegawaian baik instansi pusat maupun daerah menginventarisir lowongan jabatan struktural yang ada disertai persyaratan jabatan.
2. Tahap II: Lowongan formasi jabatan struktural tersebut diinformasikan kepada seluruh pimpinan satuan organisasi eselon I, eselon II, atau eselon III di lingkungan masing-masing.
3. Tahap III: Berdasarkan lowongan formasi jabatan tersebut, para pejabat struktural eselon I, eselon II, atau eselon III secara hirarki mengajukan calon yang memenuhi syarat guna mengisi lowongan jabatan kepada pejabat yang berwenang dengan tembusan disampaikan kepada Ketua Baperjakat u.p. Sekretaris.
4. Tahap IV: Sekretaris Baperjakat menyiapkan data calon yang diusulkan untuk diajukan dalam sidang sesuai dengan format yang ditentukan,



dengan dilampiri Daftar Riwayat Hidup dan Daftar Penilaian Prestasi Kerja dalam dua tahun terakhir.

5. Tahap V: Apabila yang diajukan hanya satu orang calon, maka sekretaris Baperjakat menyiapkan data calon lainnya yang memenuhi syarat sehingga yang diajukan untuk dibahas dalam sidang Baperjakat sekurang-kurangnya tiga orang calon. Selanjutnya hasil sidang Baperjakat disampaikan kepada pejabat yang berwenang untuk dijadikan bahan dalam proses penetapan keputusan.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu suatu metode dalam meneliti suatu kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa tertentu. Adapun konsep-konsep yang akan dioperasionalkan dalam penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut.

### 1. Prosedur pengangkatan pejabat struktural

Untuk mengukur prosedur pengangkatan pejabat struktural yang benar dan efektif penulis akan mengukur beberapa hal sebagai berikut.

- a. Pelaksanaan prosedur secara bertahap, berurutan dan sistematis
- b. Berdasarkan ketentuan yang berlaku yaitu peraturan pemerintah
- c. Pelaksanaan peran unit penyelenggara termasuk persetujuan forum Baperjakat
- d. Calon yang diusulkan sebanyak tiga calon
- e. Dukungan sistem data dan analisis pekerjaan untuk mewujudkan efektivitas

### 2. Pengangkatan pejabat struktural

Untuk mengukur pengangkatan pejabat struktural penulis akan mengukur kesesuaian dengan beberapa faktor sebagaimana Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 sebagai berikut.

- a. Kesesuaian dengan jenjang pangkat yang disyaratkan
- b. Kesesuaian dengan pendidikan formal yang disyaratkan
- c. Kesesuaian dengan Diklat dalam jabatan yang disyaratkan

Sedangkan informan dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Bagian Kepegawaian sebanyak 2 orang yaitu kepala bagian kepegawaian dan Kasubag Jabatan Struktural
- b. Anggota Baperjakat sebanyak 2 orang, yaitu ketua dan sekretaris.
- c. Pejabat struktural terdiri dari eselon II sebanyak 1 orang dan eselon III sebanyak 2 orang serta eselon IV sebanyak 3 orang.

## PEMBAHASAN

### SISTEM PENGEMBANGAN KARIER JABATAN STRUKTURAL PADA IPDN JATINANGOR

Sistem pengembangan karier dalam jabatan struktural bukanlah didasarkan atas *like and dislike* atau suka dan tidak suka. Tujuan utamanya adalah meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan terhadap peserta didik agar proses belajar mengajar berjalan lancar dan visi dan misi IPDN terwujud.

Namun fakta menunjukkan dalam proses pengangkatan dan penempatan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural cenderung terjadi penyimpangan-penyimpangan seperti kurangnya memerhatikan faktor-faktor atau persyaratan-persyaratan objektif lainnya yang telah ditentukan. Hal ini berarti seorang Pegawai Negeri Sipil tidak memperoleh jaminan dalam proses promosi atau pengangkatan jabatan dalam pengembangan kariernya. Bahkan kini ada persepsi yang berkembang di lingkungan IPDN bahwa dalam promosi jabatan atau pengangkatan dalam jabatan struktural seseorang harus memiliki kedekatan dengan pimpinan atau atasan, baik sifatnya kekeluargaan maupun pertemanan serta berasal dari daerah tertentu. Persepsi ini tentunya tidak sehat dan menyalahi dalam sistem pengembangan karier seorang Pegawai Negeri Sipil dalam meniti kariernya.

Penyimpangan lain yang terjadi dalam pengembangan karier pada jabatan struktural di lingkungan IPDN adalah adanya pejabat yang tiba-tiba diangkat pada eselon tertentu yang berasal dari luar lingkungan IPDN padahal kalau kita cernati DUK pegawai IPDN banyak yang memenuhi persyaratan untuk menduduki eselon tersebut. Selain itu adanya pejabat eselon IVa yang sudah 15 tahun lebih tanpa mendapatkan promosi kejenjang eselon yang lebih tinggi padahal persyaratan administrasi sudah terpenuhi. Akibatnya ada perilaku-perilaku "birokrat IPDN" yang memanfaatkan kedekatannya dengan pimpinan atau adanya hubungan kekeluargaan antara mereka untuk mendapatkan suatu jabatan tertentu, belum lagi adanya kepentingan-kepentingan kedaerahan yang harus diakomodir di dalam pengangkatan jabatan struktural tersebut.

Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan adanya penyimpangan-penyimpangan tersebut sudah pasti akan menimbulkan permasalahan besar dalam sistem pengembangan karier dalam pengangkatan pada jabatan struktural di lingkungan IPDN pada masa yang akan datang. Di samping itu juga hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa sistem pengembangan karier jabatan struktural di lingkungan IPDN masih belum berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja seperti yang sudah banyak dilakukan oleh organisasi-organisasi swasta lainnya dewasa ini.

## **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PENYIMPANGAN DALAM PENGANGKATAN JABATAN STRUKTURAL**

Adapun faktor-faktor yang dapat memengaruhi penyimpangan dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural di lingkungan Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Jatinangor pada penelitian ini dapat penulis uraikan sebagai berikut.

### ***Perencanaan kepegawaian dan analisis jabatan***

Perencanaan kepegawaian dan analisis jabatan merupakan suatu hal yang mendasar dan sangat penting untuk menentukan berapa kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia, kapan kebutuhan itu harus ada dan bagaimana cara memperolehnya. Hal ini dapat diperhitungkan dari berapa sumber daya manusia yang ada akan dikeluarkan (pensiun), kapan dikeluarkannya, apakah ada penambahan usaha dan sebagainya.

Dari kajian ilmu sumber daya manusia di atas, jelaslah bagi kita bahwa yang menjadi dasar dalam penempatan seseorang pada suatu jabatan struktural adalah adanya perencanaan kepegawaian dan analisis jabatan, di mana analisis jabatan itu menghasilkan dua bentuk, yaitu uraian tugas (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Dengan adanya dua hal yang dijadikan dasar tersebut, pada saat akan menempatkan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural, penyelenggara kepegawaian dengan mudah akan dapat menentukan adanya jabatan kosong dan kemudian mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan untuk menentukan dan mengisi jabatan yang kosong tersebut, sehingga dengan demikian untuk mendudukkan orang yang tepat pada tempat dan waktu yang tepat akan menjadi lebih mudah pula untuk dilakukan.

Dari pengamatan penulis selama di lapangan dan beberapa wawancara yang dilakukan selama penelitian, penulis tidak menemukan adanya dasar-dasar yang seperti disebutkan di atas. Informan dari kelompok tim Baperjakat IPDN menjawab bahwa selama ini tidak ada rencana pengangkatan dan pemberhentian pejabat struktural yang dilakukan di lingkungan IPDN dalam rencana kepegawaian secara keseluruhan, yang ada hanya berupa evaluasi jabatan struktural yang kosong. Jika ditemukan ada jabatan yang kosong, atau ada perintah dari pimpinan untuk melakukan mutasi atau pengangkatan jabatan struktural, barulah dilakukan rencana mutasi jabatan atau rencana mutasi pegawai yang calon-calonnya akan disesuaikan dengan kebutuhan jabatan yang akan ditempati.

Demikian pula halnya dengan analisis jabatan. Analisis jabatan atau analisis pekerjaan dalam manajemen kepegawaian merupakan langkah awal dalam proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan dalam suatu jabatan.

Analisis jabatan sangat diperlukan untuk menentukan tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan atau jabatan bagi pegawai yang akan diangkat dalam jabatan struktural, dengan adanya analisis jabatan tersebut diharapkan pegawai yang diangkat dalam jabatan tertentu dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara maksimal karena telah sesuai dengan kemampuan dan kualifikasi yang dituntut oleh jabatan tersebut.

Dalam pengangkatan jabatan struktural di lingkungan IPDN Kampus Jatinangor, deskripsi jabatan mengacu pada uraian tugas dan fungsi suatu jabatan. Sedangkan spesifikasi jabatannya mengacu pada ketentuan atau syarat normatif dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai dalam Jabatan Struktural dan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 811.211.2/007321/Sj tentang Kreteria Pengangkatan Dalam Jabatan Struktural.

### ***Tahapan dalam pengangkatan jabatan struktural***

Sub bab ini ingin menguraikan hasil penelitian tentang tahapan atau proses yang dilakukan oleh tim Baperjakat IPDN dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural di lingkungan IPDN Kampus Jatinangor. Hal ini menurut penulis perlu dilakukan karena tahapan atau proses adalah bagian yang sangat penting dalam rangka memperoleh seorang Pegawai Negeri Sipil yang kompeten sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan.

Ada tiga proses yang harus dilakukan oleh setiap organisasi dalam menempatkan pegawainya dalam suatu jabatan, yaitu rekrutmen, seleksi, dan penempatan. Mengenai rekrutmen, dari penelitian yang dilakukan di lingkungan IPDN Kampus Jatinangor tentang pengembangan karier dalam pengangkatan pada jabatan struktural biasanya dilakukan dengan mengumpulkan berkas-berkas administrasi calon penjabat yang akan didudukkan, lalu nama-nama calon tersebut dibahas oleh tim Baperjakat dalam rapat Baperjakat, dan rapat ini biasanya sangat rahasia.

Dengan sangat rahasianya proses pengangkatan jabatan struktural di lingkungan IPDN, maka dari penelitian ini dapat disimpulkan cara-cara rekrutmen yang dilaksanakan oleh IPDN dalam pengangkatan jabatan struktural ini belumlah memenuhi standar dari ilmu manajemen sumber daya manusia pada umumnya. Yang mana dalam teori ilmu manajemen sumber daya manusia menghendaki apa pun bentuk dan saluran rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan akan pegawai, harus terbuka dan diketahui oleh setiap calon yang memenuhi syarat dan selanjutnya dengan kerelaan calon-calon yang ada, bersedia ditempatkan pada jabatan yang kosong tersebut. Sebagaimana Sulistiyani dan Rosidah (2003: 146) dalam salah satu bentuk saluran rekrutmen, yaitu *skills inventory* menyebutkan, calon yang

diidentifikasi dihubungi, selanjutnya ditanya apakah mereka ingin melamar posisi yang ditawarkan.

Setelah melakukan rekrutmen, kegiatan selanjutnya adalah melakukan seleksi. Prinsip dalam melakukan seleksi adalah memilih orang yang tepat untuk memangku atau melaksanakan tugas pada jabatan yang akan didudukinya. Dari hasil penelitian yang dilakukan di lingkungan IPDN, terungkap bahwa dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural, Kementerian Dalam Negeri sebagai induk organisasi IPDN tidak pernah melakukan seleksi kecuali seleksi administrasi.

Dalam seleksi ini sekretaris tim Baperjakat membuat daftar nominatif calon pejabat, kemudian lalu dibahas dalam rapat-rapat tim Baperjakat. Dalam rapat yang sangat tertutup tersebut oleh tim Baperjakat dilakukanlah penilaian dan pertimbangan-pertimbangan yang sifatnya hanya memberi gambaran data-data yang ada dalam berkas-berkas administrasi si calon.

Setelah mendapatkan satu orang calon dari pejabat pembina kepegawaian, maka proses selanjutnya adalah penempatan yang dituangkan dalam suatu surat keputusan sekaligus ditandatangani langsung oleh pejabat pembina kepegawaian dan setelah itu diadakan pelantikan jabatan.

### **ANALISIS PENYIMPANGAN-PENYIMPANGAN DALAM PENGANGKATAN JABATAN STRUKTURAL DI LINGKUNGAN IPDN JATINANGOR**

Berdasarkan hasil penelitian efektivitas sistem pengembangan karier dalam jabatan struktural di lingkungan IPDN Jatinangor tidak sepenuhnya mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Berdasarkan pengamatan di lapangan pengembangan karier dalam jabatan struktural di lingkungan IPDN masih memiliki faktor-faktor kelemahan. Faktor-faktor kelemahan ini mengakibatkan terjadinya penyimpangan-peyimpangan antara lain:

- a. Tidak adanya analisis jabatan dalam sistim manajemen pengembangan kepegawaian. Padahal analisi jabatan merupakan hal yang sangat penting dalam pengangkatan dalam jabatan, sebab dengan adanya analisis jabatan dapat diketahui deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang akan diisi, sehingga dalam proses seleksi harus disesuaikan antara pejabat yang akan menduduki suatu jabatan dengan spesifikasi jabatan tersebut.
- b. Pejabat pembina kepegawaian memiliki kekuasaan penuh dalam menentukan calon pejabat yang akan didudukkan dalam suatu jabatan.

Kewenangan tersebut bahkan meniadakan peraturan yang ada. Misalnya pengangkatan yang seharusnya memerhatikan senioritas dalam kepangkatan serta kualifikasi pendidikan tetapi tidak dilakukan. Kewenangan tersebut bahkan dapat menyingkirkan calon-calon yang diajukan oleh tim Baperjakat sebelumnya. Artinya, calon yang diajukan tim Baperjakat dapat tidak disetujui oleh pejabat pembina kepegawaian.

- c. Pengangkatan pejabat struktural tidak berdasarkan pada persyaratan senioritas dalam kepangkatan atau daftar urutan kepangkatan (DUK). Hal ini mengakibatkan pegawai atau pejabat yang seharusnya belum saatnya untuk dipromosikan pada jabatan tertentu tetapi dapat terlebih dahulu dipromosikan dari pegawai atau pejabat yang lebih senior. Selain itu masih ada pejabat fungsional
- d. Adanya pengangkatan jabatan tidak berdasarkan ketentuan yang ada. Misalnya persyaratan latar belakang pendidikan, belum ada aturan yang jelas mengenai hal ini, jabatan struktural dapat diisi pejabat bukan dari latar belakang dan tingkat pendidikan yang sesuai dengan jabatannya. Secara tidak langsung kondisi ini mengakibatkan kerugian pada pejabat lain yang memiliki latar belakang dan tingkat pendidikan yang lebih layak.
- e. Persyaratan pendidikan dan latihan kepemimpinan yang merupakan syarat tambahan untuk menduduki jabatan belum dilakukan sepenuhnya. Diklatpim sebagai syarat kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjangnya dapat dikesampingkan. Artinya pejabat dapat diangkat pada jabatan struktural tertentu walaupun pejabat tersebut belum mengikuti diklatpim, sedangkan diklatpim dapat diikutinya setelah ia menduduki jabatannya selambat-lambatnya 12 bulan sejak ia dilantik.

Adanya faktor-faktor kelemahan tersebut sangat memberi ruang dan kesempatan bagi pegawai atau pejabat yang mempunyai hubungan kedekatan, pertemanan, dan kekeluargaan dengan pimpinan untuk melakukan penyimpangan atau praktik benuansa KKN dalam usaha mendapatkan jabatan. Di samping adanya faktor-faktor kelemahan tersebut hal ini juga karena adanya peran pejabat pembina kepegawaian yang memiliki kewenangan penuh terhadap pengangkatan dalam jabatan struktural, kewenangan yang dimiliki pejabat pembina kepegawaian bahkan meniadakan peraturan yang ada. Belum ada konsekuensi hukum untuk pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan pejabat pembina kepegawaian.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap efektivitas sistem pengembangan karier jabatan struktural pada IPDN Jatinangor, dapat ditarik beberapa kesimpulan:

1. Sistem pengembangan karier jabatan struktural di lingkungan IPDN masih belum berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja seperti yang sudah banyak dilakukan oleh organisasi-organisasi swasta lainnya dewasa. Proses pengangkatan dan penempatan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural cenderung terjadi penyimpangan-penyimpangan seperti kurangnya memerhatikan faktor-faktor atau persyaratan-persyaratan objektif lainnya yang telah ditentukan. Hal ini berarti seorang Pegawai Negeri Sipil tidak memperoleh jaminan dalam proses promosi atau pengangkatan jabatan dalam pengembangan kariernya. Bahkan kini ada persepsi yang berkembang di lingkungan IPDN bahwa dalam promosi jabatan atau pengangkatan dalam jabatan struktural seseorang harus memiliki kedekatan dengan pimpinan atau atasan, baik sifatnya kekeluargaan maupun pertemanan, serta berasal dari daerah tertentu
2. Sistem manajemen pengembangan kepegawaian yang ada di lingkungan IPDN belum dilakukan berdasarkan kaidah-kaidah atau norma-norma baik menurut ilmu manajemen sumber daya manusia maupun berdasarkan peraturan yang dikehendaki oleh pemerintah. Hal ini terbukti masih belum adanya perencanaan kepegawaian yang benar dari sistem manajemen pengembangan kepegawaian secara keseluruhan yang dilakukan oleh IPDN, serta belum adanya analisis jabatan yang dapat dijadikan acuan dan pedoman dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural. Di samping itu proses pengangkatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural di lingkungan IPDN tidak dilakukan dengan rekrutmen yang benar dan seleksi yang terbuka.

### SARAN

Berdasarkan hasil kesimpulan dari penelitian yang penulis lakukan terhadap sistem pengembangan karier jabatan struktural pada IPDN Jatinangor, ada beberapa saran yang dapat penulis sampaikan, sebagai berikut.

1. Sistem pengembangan karier dalam jabatan struktural di lingkungan IPDN Jatinangor hendaknya dilakukan secara lebih jelas dan terarah seperti yang direkomendasi oleh teori manajemen sumber daya manusia maupun

yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Mulai dari pengangkatan dalam jabatan, kenaikan pangkat, hingga seorang Pegawai Negeri Sipil memasuki masa pensiun, haruslah dirumuskan secara profesional dan konsisten, yaitu dilakukan berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja setelah tentunya persyaratan-persyaratan normatif lain sudah terpenuhi, sehingga dengan demikian diharapkan Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan struktural tersebut benar-benar dari seorang Pegawai Negeri Sipil yang berkualitas dan kompeten dalam jabatannya.

2. Agar terciptanya sistem manajemen pengembangan kepegawaian seperti yang dikehendaki baik oleh teori manajemen sumber daya manusia maupun yang dikehendaki oleh peraturan pemerintah, hendaknya IPDN mengundang para ahli manajemen sumber daya manusia untuk membuat suatu sistem perencanaan kepegawaian dan analisis jabatan yang memungkinkan terciptanya sistem manajemen pengembangan kepegawaian yang lebih baik di lingkungan IPDN.
3. Harus adanya keinginan dan upaya yang kuat serta komitmen dari pimpinan Kemendagri untuk memerangi penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh oknum pejabat dalam pengembangan karier pada jabatan struktural di lingkungan IPDN Jatinangor. Misalnya dengan melakukan sistem *reward* dan *punishment* terhadap Pegawai Negeri Sipil. Artinya, penghargaan itu benar-benar diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kualitas dan integritas dalam bekerja. Penghargaan tidak hanya berupa piagam atau hadiah, tetapi bisa pula berupa pengangkatan dalam jabatan. Sedangkan sanksi harus dengan tegas dilaksanakan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran, jika perlu adakan pemutusan hubungan kerja bagi siapa saja atau pihak mana saja yang terkait dengan tidak memandang status jabatan atau sosialnya, bila ketahuan melakukan penyimpangan atau pelanggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, PT Graha Ilmu: Jakarta.
- Ali Faried, 1997, *Metodologi Penelitian Sosial dalam Bidang Ilmu Administrasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Bernadian, H. John and Joyce, E. A Russel 1993, *Human Resource Management*. Singapore: Mc. Graw Hill Inc.



- Hasibuan, M, S.P,2007 *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard, 1995, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Alih Bahasa: Agus Dharma). Jakarta: Erlangga.
- Kumorotomo, Wahyudi dan Widaningrum, Ambar, 2010, *Reformasi Aparatur Negara Ditinjau Kembali*, Gava Media, Yogyakarta
- Suwatno, H, dan Priansa, Donni Juni, 2011, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Alfabeta, Bandung
- Tyson Shaun dan Tony Jackson, 2001, *Perilaku Organisasi*. Penerjemah Deddy Jacobus dan Dewi Prabantini, Andi, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah, 2008, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Prenada Media Group, Jakarta
- Peraturan Perundang-undangan
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2003 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Kepala BKN No. 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 43 Tahun/2001 tentang Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural PNS.