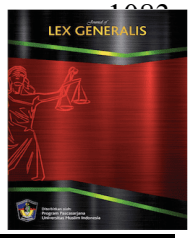
Journal of Lex Generalis (JLS)
Volume 1, Nomor 7, Desember 2020
P-ISSN: 2722-288X, E-ISSN: 2722-7871
Website: http: pasca-umi.ac.id/indez.php/jlg
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.



Efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dalam Tata Kelola PNS Melalui Pola Karir Di Kota Palopo

Farid Kasim[1,2], Ma'ruf Hafidz[1] & Hamza Baharuddin[1]

[1]*Magister Ilmu Hukum, Universitas Muslim Indonesia.*
[2]*Koresponden Penulis, E-mail: faridkasimfkj@gmail.com*

ABSTRAK
Tujuan penelitian menganalisis efektivitas PP Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen pegawai Negeri Sipil Dalam tata kelola PNS Melalui Pola Karir Di Kota Palopo; Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan Metode deskriptif kualitatif, yaitu menginterpretasikan dan menggambarkan dengan pemahaman intelektual tentang keadaan objek sesuai data dan informasi yang ditemukan dilapangan serta menggunakan Jenis penelitian yang digunakan ialah penelitian hukum sosio-yuridis. Hasil penelitian menunjukan: (1) Kota Palopo dalam melaksanakan system Pola karir pegawai telah memperhatikan unsur-unsur seperti yang diamanatkan oleh Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparat Sipil Negara, PP Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan Peraturan Walikota Kota Palopo Nomor 04 Tahun 2019 tentang Pola Karir Pegawai negeri Sipil Lingkup Pemerintah Kota Palopo. (2) Adapun kendala terlihat hambatan dalam pola karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Palopo, yaitu, budaya organisasi dan perkembangan kondisi pemerintah.

Kata Kunci: *Pegawai Negeri Sipil; Tata Kelola; Pola Karir*

ABSTRACT
The research objective to analyze the effectiveness of Government Regulation No. 11 of 2017 concerning Management of Civil Servants in PNS governance through Career Patterns in Palopo City; The approach in this study uses a qualitative descriptive method, namely interpreting and describing with an intellectual understanding of the state of the object according to the data and information found in the field and using the type of research used is socio-juridical law research. The results of the study show: (1) Palopo City in implementing the employee career pattern system has paid attention to the elements as mandated by Law no. 5 of 2014 concerning State Civil Apparatus, PP Number 11 of 2017 concerning PNS Management and Palopo City Mayor Regulation Number 04 of 2019 concerning Career Patterns for Civil Servants within the Scope of the Palopo City Government. (2) The obstacles are visible obstacles in the career pattern of Civil Servants in the Palopo City Regional Government, namely, organizational culture and the development of government conditions.

Keywords*: Government employees; Governance; Career Pattern*

PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah sumber daya aparatur yang bertugas menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan publik atau masyarakat secara profesional dan berkualitas (Rostanti, Yunininingsih & Djumiarti, 2016). Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang diundangkan pada tanggal 15 Januari 2014, dinyatakan bahwa ASN adalah profesi bagi PNS bertugas melaksanakan kebijakan publik; memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Republik Indonesia (Pasal 11). Implementasi kebijakan tersebut diharapakan dapat mewujudkan dan menciptakan PNS Aparatur Birokrasi yang berkualitas yang memiliki kompetensi dan profesionalisme dalam menjalankan tugas dan jabatannya (Juliani, 2019).

Penyelenggaraan pelayanan publik akan terwujud ditentukan oleh berbagai faktor, antara lain adalah faktor profesionalisme aparaturnya, sedangkan untuk mendapatkan aparatur yang professional diperlukan kualitas sumber daya aparatur yang sesuai dengan tuntutan organisasi (Prasetia, 2019). Hal ini penting dan esensial karena pelayanan publik merupakan pelayanan berhubungan langsung dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat luas dan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh (Ramdhani & Ramdhani, 2017).

Pengaturan PNS sebagai sumber daya aparatur melalui Manajemen PNS sebagai bagian dari Manajemen ASN, yaitu pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN (Pasal 1 ayat 5 UU ASN) (Utami, 2019). Manajemen PNS adalah fungsi dalam organisasi yang dirancang untuk memaksimalkan kinerja pegawai dalam memaksimalkan kinerja organisasi. Salah satu aktivitas organisasi untuk memajukan kemampuan pegawainya adalah pengembangan karier pegawai (Engkun, 2018).

Beberapa permasalahan yang mengemuka tentang Ukuran kinerja birokrasi pada umumnya belum terlalu konkret, belum terencana dengan baik, tidak terkait dengan hasil (*outcome*) juga dampak (*impact*), dan tidak berhubungan dengan sistem kompensasi, bahkan pengisian jabatan tak didasarkan pada kompetensi, hasil kinerja sebelumnya, dan kesesuaian kualifikasi yang dibutuhkan Gejala ini menyebabkan penurunan orientasi dan kinerja birokrasi pada pelayanan publik, di samping berbuntut panjang pada terbatasnya mobilitas PNS sebagai perekat NKRI.

Pemerintah pada tahun 2017 mengeluarkan sebuah produk hukum yang berhubungan dengan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Produk hukum ini adalah penjabaran dari Pasal-pasal yang ada pada Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Seperti halnya dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 yang memuat banyak idiom-idiom baru dalam tata kelola pegawai negeri sipil, PP Nomor 11 Tahun 2017 juga menunjukkan beberapa perubahan yang signifikan dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (Supratman, 2018). Dengan terbitnya PP Nomor 11 Tahun 2017, maka sudah ada dua PP pendukung UU nomor 5 Tahun 2014, yakni PP Nomor 70 Tahun 2015 mengenai Jaminan Kecelakaan Kerja dan Jaminan Kematian

ASN, serta PP Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Adapaun isi keseluruhan dari PP Manajemen PNS adalah sebagai berikut :

- Bab I merupakan ketentuan umum PP Manajemen PNS;
- Bab 2 mengenai penyusunan dan penetapan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS;
- Bab 3 mengatur pengadaan PNS;
- Bab 4 mengatur tentang pangkat dan jabatan PNS;
- Bab 5 mengatur tentang manajemen karier PNS, pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi;
- Bab 6 mengatur tentang penilaian kinerja dan disiplin PNS;
- Bab 7 mengatur tentang penghargaan PNS;
- Bab 8 mengatur tentang pemberhentian PNS;
- Bab 9 mengatur tentang penggajian tunjangan dan fasilitas PNS;
- Bab 10 mengatur tentang jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS;
- Bab 11 mengatur tentang perlindungan PNS;
- Bab 12 mengatur tentang cuti PNS;
- Bab 13 mengatur tentang ketentuan lain-lain;
- Bab 14 ketentuan peralihan;
- Bab 15 ketentuan penutup.

Lahirnya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diikuti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil membawa secercah harapan. UU ini menegaskan kembali bahwa ASN yang terdiri dari PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah profesi yang bertugas melaksanakan kebijakan publik; memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Republik Indonesia (Pasal 11, UU no 5/2014) (Mardyah & Abror, 2017). Salah satu hal yang sangat penting dalam proses pengembangan karir, pengembangan kompetensi, pola karir, promosi dan mutasi di instansi pemerintah yaitu dengan menerapkan prinsip merit untuk meningkatkan kompetensi, kinerja dan profesionalisme PNS. Dalam tata kelola ASN berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017, efektivitas atas pelaksanaan pola karier sangat ditentukan oleh 3 (tiga) hal ini, yaitu :

1. Pengembangan Karier

   Dalam hal pengembangan karir, harus ada kejelasan dan kepastian karier untuk setiap PNS, yang dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan suatu instansi dan dilakukan melalui mutasi dan/atau promosi, baik secara vertical maupun horizontal, dengan tetap mempertimbangkan integritas dan moralitas.

2. Pengembangan Kompetensi

   Dalam hal pengembangan kompetensi, setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama berdasarkan penilian kinerja dan kompetensi masing-masing. Selanjutnya pemerintah, dalam hal ini pejabat Pembina kewajiban pegawai wajib menetapkan kebutuhan, menyusun rencana, melaksanakan dan memantau / mengevaluasi setiap proses pengembangan kompetensi PNS di suatu perangkat daerah.

3. Sistem Informasi Manajemen Karir

   Hal ini juga merupakan hal yang pemerintah daerah harus miliki, dimana sisitem ini berisi rencana pelaksanaan manajemen karir serta bagian yang terintegrasi dengan system informasi ASN.

Beberapa permasalahan yang terjadi terkait manajemen PNS dan pola karier PNS yakni belum efektifnya data analisis jabatan PNS sebagai dasar perencanaan manajemen SDM kedepan, pembaharuan dan peremajaan system informasI kepegawaian (simpeg) agar pengelolaan SDM aparatur terkait data pola karier PNS yang kompleks dapat memadai digunakan, minimnya alokasi anggaran dalam peningkatan SDM, standar kompetensi jabatan belum digunakan secara optimal sebagai dasar penempatan atau mutasi pegawai, penerapan aturan yang tidak konsisten serta masih banyak permasalahan lainnya.

Bagi Pemkot Palopo, pengembangan karier PNS merupakan kegiatan yang sangat penting, karena karier PNS merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri PNS, sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Peraturan Walikota Kota Palopo Nomor 04 Tahun 2019 tentang Pola Karir Pegawai negeri Sipil Lingkup Pemerintah Kota Palopo, disusun bermaksud untuk menjamin kepastian pengembangan karir PNS di lingkup Pemerintah Kota Palopo. Mulai dari terendah sampai karir tertinggi sesuai dengan kompetensi dan prestasi yang dimiliki. Adapun tujuan dari penyusunan pola karir adalah :

- Memberikan kejelasan dan kepastian karir kepada PNS
- Menyelaraskan antara pengembangan karir PNS dan kebutuhan pemerintah daerah
- Meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS
- Mendorong peningkatan profesionalitas PNS dan
- Menciptakan iklim kerja yang kondusif dan transparan`

Pengembangan karier yang efektif akan memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan lingkungan yang selalu berubah, Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pegawai untuk memperoleh posisi / jabatan yang diharapkan atau dicita citakannya (Sutrisno, 2018).

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, bahwa pengembangan karir PNS meliputi perencanaan pengembangan karir (yang dilakukan pada tingkat instansi dan tingkat nasional) (Fathya, 2017), pelaksanaan pengembangan karir, serta pemantauan dan evaluasi pengembangan karir (yang juga dilaksanakan pada tingkat instansi dan tingkat nasional). Badan Kepegawaian Negara mempunyai tugas untuk menyusun perencanaan pengembangan karir PNS dan melakukan pemantauan dan evaluasi pengembangan karir PNS di tingkat nasional (Bandiyono, Hamzah & Hidaya, 2021). Pada tingkat instansi, Pejabat yang Berwenang (PyB) menyusun perencanaan pengembangan karir dengan melakukan pemetaan jabatan-jabatan yang akan diisi dan merencanakan

penempatan PNS dalam jabatan tersebut. Perencanaan ini kemudian disampaikan kepada Kepala BKN untuk dimasukkan ke dalam system informasi ASN.

Sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 128 bahwa Perencanaan pengembangan karir PNS nasional disusun oleh BKN. Pola karier dibangun bukan hanya sekedar menampung informasi mengenai perencanaan pengembangan karir dari instansi-instansi, namun juga mengelolanya dengan mengelompokkan jabatan-jabatan yang lowong ke dalam rumpun-rumpun jabatan serta memadukannya dengan kandidat berdasarkan kesesuaian antara kualifikasi jabatan dengan kompetensi kandidat.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang di gunakan adalah pendekatan kualitatif. adapun Jenis penelitian yang digunakan dalam penyusunan tesis ini ialah penelitian hukum sosio-yuridis. Penelitian ini merupakan gabungan antara penelitian sosiologis dan penelitian yuridis. Dimana penelitian sosiologis dilakukan dengan cara mengambil data secara langsung dari responden/narasumber di lapangan atau tempat. Sedangkan penelitian yuridis merupakan penelitian yang dilakukan dengan memperoleh bahan hukum melalui kajian analisis terhadap peraturan perundang-undangan dan sumber hukum lainnya. Dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai pengumpul data dan sekaligus sebagai instrumen aktif dalm upaya mengumpulkan data -data di lapangan.

PEMBAHASAN

A. Manajemen Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pola Karier Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 di Kota Palopo

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan tentang pengembangan kompetensi PNS, sebagai upaya dalam pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir, melalui pendidikan dan pelatihan. Pelaksanaanya diatur dalam Peraturan Pemerintah RI nomor 11 Tahun 2017.

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.

Adapun unsure-unsur bentuk dari pola karier PNS berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Walikota Kota Palopo Nomor 04 Tahun 2019 adalah :

1. Pendidikan Formal

Setiap jenjang jabatan telah ditetapkan tingkat dan kualifikasi pendidikan formal, baik kualifikasi pendidikan formal yang dimiliki pegawai maupun yang dipersyaratkan untuk dapat diangkat dalam menduduki jabatan tertentu, karena kualifikasi pendidikan formal sebagai keahlian atau kecakapan khusus yang diperlukan untuk melakukan sesuatu, atau menduduki jabatan tertentu, atau sebagai hal – hal yang dipersyaratkan untuk mengisi jenjang kerja atau jabatan tertentu. Kualifikasi pendidikan formal di Badan Kepegawaian Daerah Kota Palopo telah menentukan pegawai yang menduduki jabatan berpendidikan minimal strata 1,

Dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi BKPSDM Kota Palopo Bapak Sainal Sahid. S.IP :

"Setiap jenjang jabatan harus ditetapkan tingkat dan kualifikasi pendidikan formal, sehingga dapat mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional, khususnya dalam upaya penerapan kerangka teori, analisis, maupun metodologi pelaksanaan tugas dalam jabatannya, Contohnya misalnya Jabatan Kepala Bagian Hukum harus berpendidikan paling rendah S1 llmu Hukum''. (wawancara, tanggal 12/10/2020)

Berdasarkan Hasil wawancara tersebut bahwa penentuan karir pegawai di Kota Palopo telah memperhatikan faktor tingkat pendidikan formal yang dimiliki sebagian besar pegawai.

2. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan

Pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur, terutama untuk peningkatan profesionalime yang berkaitan dengan, keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan). Dalam rangka pengembangan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas, seperti: kecakapan, pengetahuan, keahlian dan karakter pegawai dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai harus sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan, sehingga peningkatan kualitas pegawai akan benar-benar terpenuhi.

Pada Kota Palopo berdasarkan data menunjukan bahwa sebagian besar diklat yang diikuti oleh pegawai terutama diklat-diklat dalam jabatan menurut sebagian besar responden telah menjadi pertimbangan pimpinan dalam penetapan dalam penentuan karir pegawai.

3. Usia

Usia berkaitan dengan pendidikan formal dan masa kerja yang dimiliki dalam pengembangan karir seorang PNS. Karir seseorang juga dipengaruhi oleh usia, bahwa setiap individu pada jenjang usia tertentu mempunyai peran yang harus dijalankan sesuai dengan tahapan perkembangannya. Hubungan antara usia individu dengan tahap perkembangan karir mempunyai peran dalam kematangan karir yang harus dijalankan sesuai dengan tahapan perkembangannya.

berdasarkan hasil wawancara bahwa di Kota Palopo saat ini sudah mempertimbangkan faktor usia dalam penentuan karir, memang bila kita lihat dari beberapa teori bahwa usia tua belum tentu menunjukan kematangan dalam bertindak dan berperilaku. Usia matang tidak identik dengan tua, dan sebaliknya usia tua juga tidak selalu berarti matang. Demikian juga dengan seorang PNS yang telah memiliki usia tua bukan berarti otomatis

memiliki kemampuan dalam bidang kerjanya, belum tentu jika dibandingkan dengan PNS yang usianya lebih muda. Padahal dalam kemajuan sebuah institusi yang dibutuhkan adalah seorang pegawai yang memiliki kematangan dalam bertindak dan memiliki kompetensi tinggi.

4. Masa Kerja

Masa kerja adalah jangka waktu seseorang telah bekerja pada suatu organisasi, lembaga dan sebagainya. Masa kerja seseorang dalam organisasi perlu diketahui karena masa kerja merupakan salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam melaksanakan aktivitas kerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Pada Kota Palopo masa kerja seseorang dalam jabatan tertentu merupakan suatu hal yang semestinya menjadi pertimbangan karena akan terkait dengan karir seseorang di kemudian hari, jika seorang pejabat terhambat proses promosinya tentu saja akan berimbas pada karir-karir pegawai yang lain dibawahnya dan pada akhirnya regenerasi jabatan tidak berjalan secara maksimal.

5. Pangkat

Pangkat / orang PNS berkaitan dengan jabatan yang diduduki dan/atau pendidikan formal yang dimiliki. Jika system karir seseorang dalam organisasi berjalan baik dapat di lihat dari keselarasan antara pangkat dan jabatan yang di miliki. Bila pangkat dan jabatan tidak sejalan berarti ada masalah dengan karir seorang PNS tersebut atau bisa jadi sistem karir di organisasi tersebut tidak berjalan dengan baik. Berdasarkan fakta, menunjukan bahwa sebagian besar pangkat sudah menjadi pertimbangan bagi pimpinan untuk menentukan arah karir seorang pegawai di lingkungan Kota Palopo

6. Pengalaman Jabatan

Pengalaman dapat memunculkan potensi diri pada seseorang, Orang yang berpengalaman dalam bekerja memiliki kemampuan kerja yang lebih baik dari orang yang baru saja memasuki dunia kerja, karena orang tersebut telah belajar dari permasalahan yang timbul dalam dunia kerjanya. Dengan adanya pengalaman kerja maka telah terjadi proses penambahan ilmu pengetahuan dan ketrampilan serta sikap pada diri seseorang. Hal ini dapat menunjang pengembangan diri melalui perubahan yang ada. Jika seseorang sudah memiliki pengalaman kerja yang baik, maka dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan, sehingga pengalaman jabatan yang didapat membuatnya mampu menyelesaikan tugas dalam jabatan yang baru, dengan harapan akan lebih cakap dan terampil serta mampu melaksanakan tugas pekerjaannya.

Berdasarkan data yang ada Pengalaman jabatan di Kota Palopo merupakan sesuatu yang sangat dipertimbangkan, Pengalaman dalam konteks ini bukan berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang pegawai namun lebih kepada ragam pengalaman jabatan yang pernah di duduki/dijabat oleh seorang pegawai dalam organiasi. Beberapa pengamatan menilai bahwa dalam mempromosikan seorang pegawai, pimpinan bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja, tetapi ada semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdiannya kepada institusi.

7. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.

8. Kompetensi Jabatan

Untuk menentukan mutasi atau perpindahan pegawai disebut Standar Kompetensi Manajerial adalah persyaratan kompetensi manajerial minimal yang harus dimiliki seorang PNS dalam melaksanakan tugas jabatan. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu satuan kerja organisasi negara. Dari hasi wawancara dengan Kepala Sub Bidang Peningkatan karier dan promosi Ahmad Rinaldy. SM dapat disimpulkan bahwa Dalam rangka usaha untuk menjamin obyektifitas dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja, Daftar Urut Kepangkatan (DUK) merupakan syarat dalam penentuan karir di Kota Palopo, Untuk menduduki jabatan struktural tersebut seorang PNS perlu melalui assessment *test* dan hasilnya diumumkan.

B. Kendala yang Dihadapi Dalam Pelaksanaan Pola Karir di Kota Palopo

Pola karir harus mengedepankan prestasi kerja. Prestasi merupakan akumulasi dari pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karir akan sangat jelas terlihat bila indikator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi. Namun seringkali dalam peraturan sudah cukup baik tapi dalam tataran implemenstasi masih saja sering ditemukan kendala-kendala, seperti halnya pelaksananaan pola karir di Kota Palopo seperti kelemahan dalam pelaksanaan. Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa pihak yang menjadi hambatan berjalannya pola karier Pegawai Negeri Sipil Kota Palopo yaitu:

1. Budaya Organisasi dan Perkembangan Kondisi Pemerintahan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi BKPSDM Kota Palopo Bapak Sainal Sahid, S,IP bahwa 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 2000an yang berdampak pada menguatnya kewenangan pejabat politis dalam pengelolaan kepegawaian di daerah, meningkatnya isu putera daerah dengan kentalnya nepotisme, *patronage system, spoil system.*

Pejabat Penilai dan badan kepegawaian 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 Kota Palopo.

2. Minimnya Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi BKPSDM Kota Palopo Bapak Sainal Sahid, S,IP, 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 Kota Palopo.

KESIMPULAN

1. Kota Palopo dalam melaksanakan system Pola karir pegawai telah memperhatikan unsur-unsur seperti yang diamanatkan oleh Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparat Sipil Negara, PP Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan Peraturan Walikota Kota Palopo Nomor 04 Tahun 2019 tentang Pola Karir Pegawai negeri Sipil Lingkup Pemerintah Kota Palopo.
2. Adapun kendala terlihat hambatan dalam pola karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Palopo, yaitu, budaya organisasi dan perkembangan kondisi pemerintah, hal ini didorong oleh ketidaknyaman dalam memimpin bawahan yang lebih senior, resistensi dari pejabat senior yang promosi karena senioritas, budaya *patron klien* dan *gender mainstream*. Disamping dirasakan kurangnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam penyusunan pola karier.

SARAN

1. Dalam Rangka optimalisasi pola karier di Kota Palopo, yakni, untuk solusi yang tepat dalam rangka menata pola karier Pegawai Negeri Sipil maka direkomendasikan untuk melakukan penyusunan rumpun jabatan yang bersesuaian, memiliki kesamaan, serta berkorelasi dalam fungsi dan tugasnya.
2. 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 Kota Palopo, 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.

DAFTAR PUSTAKA

Bandiyono, A., Hamzah, K. F., & Hidaya, N. A. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kedisiplinan Pegawai. *Jurnal Ekonomi*, *26*(1), 50-65.

Engkun, T. A. (2018). Rancang Bangun Manajemen Karier PNS. *Jurnal Inspirasi*, *9*(2), 47-62.

Fathya, V. N. (2017). Reformasi Manajemen SDM Aparatur di Indonesia. *GOVERNMENT: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 49-56.

Juliani, H. (2019). Perubahan perilaku aparatur sebagai model dalam mewujudkan reformasi birokrasi yang berkualitas. *Administrative Law and Governance Journal*, *2*(1), 113-125.

Mardiyah, I., & Abror, M. D. (2017). Pengaruh Penerapan Adopsi Model Citizen's Charter Terhadap Profesionalisme Kerja Aparat dan Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, *7*(2), 69-80.

Prasetia, E. H. (2019). Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik. *Jurist-Diction*, *2*(6), 2079-2112.

Ramdhani, A., & Ramdhani, M. A. (2017). Konsep umum pelaksanaan kebijakan publik. *Jurnal Publik*, *11*(1), 1-12.

Rostanti, L. F., Yuniningsih, T., & Djumiarti, T. (2016). Analisis Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Undang–Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Journal of Public Policy and Management Review*, *5*(3), 461-475.

Supratman, D. (2018). Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Rangka Good Governance menuju Birokrasi Berkelas Dunia. *Jurnal Administrasi Publik*, *14*(2), 101-108.

Sutrisno, S. (2018). Meningkatkan Kinerja Melalui Sistem Manajemen Kinerja. *Swara Patra*, *8*(1), 1-15.

Utami, T. K. (2019). Analisis Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (Mea). *Jurnal Hukum Mimbar Justitia*, *2*(1), 743-758.