

**PENGEMBANGAN POLA KARIR PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI SATUAN KERJA STAF SUMBER DAYA MANUSIA
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh:

NAMA : SYAIFUDDIN
NPM : 2064001013
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN**

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN AKHIR

Nama : Syaifuddin
NPM : 2064001013
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Magister Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Pengembangan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil di Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia Pada Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia
Judul Tesis : Development of Civil Service Employee Career Patterns In Human Resources Department of The Indonesian National Police

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pembimbing Tesis

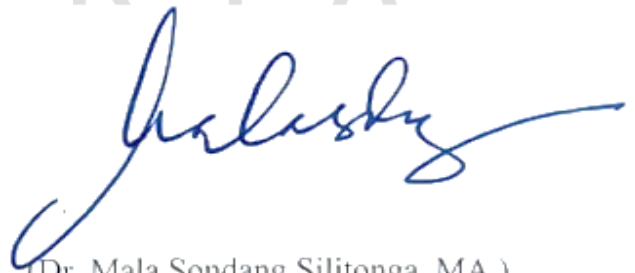
POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Pembimbing I



(Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, MA.)

Pembimbing II



(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.)

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Syaifuddin
NPM : 2064001013
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Magister Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Pengembangan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil di
Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia pada Markas
Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 10 November 2021
Pukul : 13.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS UJIAN TESIS.

Ketua Sidang : Dr. Hamka, M.A.

Sekretaris : Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA.

Anggota : Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc.

Pembimbing 1 : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, M.S.

Pembimbing 2 : Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.



Handwritten signatures of the examiners and supervisors, including the Ketua Sidang, Sekretaris, Anggota, and Pembimbing 1 & 2.

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini,

Nama : Syaifuddin

NPM : 2064001013

Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

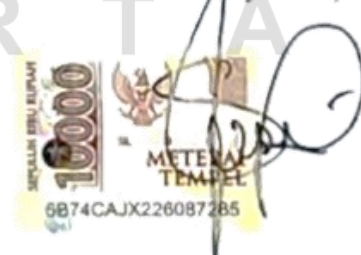
Konsentrasi : Magister Sumber Daya Aparatur

Bersama ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya buat berjudul “Pengembangan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil di Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia pada Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia” adalah benar keasliannya dan merupakan hasil karya saya sendiri serta bukan hasil dari penelitian yang telah diajukan guna memperoleh suatu gelar akademik pada universitas ataupun lembaga yang sederajat. Bilamana pada kemudian hari penulisan tesis ini adalah hasil penjiplakan maupun plagiat atas hasil karya orang lain, maka saya bersedia untuk bertanggung jawab serta menerima sanksi menurut peraturan serta ketentuan yang berlaku pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 10 November 2021

Pembuat Pernyataan,



METERAI
TEMPEL
10000
6B74CAJX226087285

Syaifuddin

KATA PENGANTAR

Alḥamdulillaahirabbil alamin, peneliti memanjatkan syukur kepada Allah SWT yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat, taufik, serta nikmat yang sangat luas dan tak terhingga termasuk salah satunya adalah bahwa peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis dengan judul “Pengembangan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil di Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia Pada Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia” dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap) pada Jurusan Administrasi Publik, Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN, Jakarta. Penulisan tesis ini sebagai wujud kontribusi nyata dari peneliti terhadap Polri sebagai institusi tempat peneliti mengabdikan. Peneliti menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, M.Si., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta yang juga sekaligus dosen pengajar dan dosen pembimbing kesatu peneliti yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan tesis ini;
2. Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A., selaku Wakil Direktur I bidang Akademik Politeknik STIA LAN Jakarta, sekaligus dosen pengajar dan dosen pembimbing kedua peneliti yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan tesis ini;
3. Seluruh Dewan Penguji mulai dari sidang proposal tesis, seminar hasil penelitian tesis dan sidang akhir tesis, yakni : Dr. Hamka, M.A. dan Dr. Firman Hadi Rivai, MPA yang telah banyak memberikan saran, pendapat dan pemikirannya dalam penyusunan tesis peneliti;
4. Institusi Polri yang telah memberikan beasiswa kepada peneliti, sehingga peneliti bisa meraih pendidikan pascasarjana pada Politeknik STIA LAN Jakarta;
5. Asisten Kapolri bidang Sumber Daya Manusia Inspektur Jenderal Polisi Drs. Wahyu Widada, M.Phil., atas ijin dan dukungannya kepada peneliti dalam penyusunan tesis ini;
6. Kabagrenmin SSDM Polri Kombes Pol Enjang Hasan Kurnia, SIK yang telah memberikan dukungan dan idenya dalam penyusunan tesis ini di tengah kesibukan menjalankan tugas;
7. Seluruh narasumber dan responden yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah membantu peneliti dalam penyusunan tesis;

7. Kedua orang tua saya yang senantiasa mendoakan dan memberikan dorongan moral yang tidak ternilai kepada peneliti;
8. Iptu Sulaikah, SH, M.M., istri tercinta yang selalu mendukung dan mendoakan peneliti sehingga bisa menyelesaikan tesis ini;
9. Seluruh Staf Taud dan Staf Bagrenmin SSDM Polri yang telah mendukung peneliti dalam penyelesaian tesis ini;
10. Seluruh Staf dan Sekretariat bidang akademik Politeknik STIA LAN Jakarta terutama Ibu Mega Merdeka Lubis dan Ibu Fida Faridanti yang telah dengan sangat sabar dan banyak membantu selama perkuliahan dan penyelesaian program studi peneliti;
11. Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu per satu.

Akhir kata, peneliti berharap semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu peneliti. Peneliti menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak sangat diharapkan.

Jakarta, 10 November 2021

Peneliti

Syaifuddin

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Pengembangan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil di Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia

Syaifuddin, Nurliah Nurdin dan Mala Sondang Silitonga

zayyan72@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penataan pola karir PNS sebagai suatu pola dasar terkait rangkaian posisi melalui penempatan atau mutasi PNS yang dikelola dengan menerapkan prinsip sistem merit dan disesuaikan dengan kebutuhan instansi. Oleh karenanya harus ada keseimbangan yang selaras antara pengembangan kompetensi diri PNS termasuk Polri. Tujuan penelitian yaitu menganalisis penyebab belum optimalnya pelaksanaan pola karir bagi PNS di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri serta memberikan deskripsi mengenai bagaimana model pola karir yang lebih prospektif dan sesuai bagi PNS pada SSDM Polri yang dapat digunakan sebagai model pola karir bagi PNS Polri secara nasional.

Metode penelitian yang digunakan yaitu *mix method*. Penggalan informasi secara kuantitatif menggunakan kuisioner, sementara pengumpulan data kualitatif sebagai metode utama untuk memperdalam penggalan informasi terhadap key informan dengan melakukan wawancara. Sampel data kuantitatif sebanyak 72 responden, sedangkan penelitian kualitatif terdiri atas 7 key informan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dua kesimpulan yang dikemukakan guna menjawab dua pertanyaan penelitian penelitian ini, sebagai berikut tata kelola pola karir PNS Polri pada Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri belum optimal karena aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengadaan, pengembangan, serta pengintegrasian masih perlu ditingkatkan. Sedangkan, aspek pengendalian, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan serta pemberhentian pelaksanaannya dinilai sudah baik. Selanjutnya, model pola karir yang lebih prospektif dan sesuai bagi PNS pada SSDM Polri yang dapat digunakan sebagai model pola karir bagi PNS Polri secara nasional dengan terlebih dahulu menyusun jenis jabatan struktural maupun fungsional yang diperuntukkan khusus bagi PNS guna memperjelas posisi jalur karir bagi PNS, yaitu ada dua bagian pola yang harus diterapkan oleh Mabes Polri dan satuan kerja Polda. Pertama, adanya perencanaan dan pelaksanaan rekrutmen serta seleksi SDM Polri secara umum, yang disesuaikan dengan pola promosi dan mutasi kepangkatan/ jabatan di seluruh jajaran satker, yang kemudian disesuaikan juga dengan kebutuhan formasi satker. Selanjutnya, penyesuaian formasi jabatan, kompetensi dan unit kerja dan formasi khusus tenaga teknis secara spesifik. Pada pola karir yang dilakukan oleh Mabes Polri berarti akan digunakan dan menjadi pedoman bagi seluruh satker. Sementara itu, pola karir kedua harus sesuai dengan satker yang disesuaikan dengan kondisi setiap wilayah Polda, baik kebutuhan formasi, efektivitas maupun efisiensi sehingga dapat digunakan oleh generasi berikutnya.

Kata Kunci: Pola Karir, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karir

ABSTRACT

Development of Civil Servants Career Patterns in The Human Resources Department of The Indonesian National Police

Syaifuddin, Nurliah Nurdin and Mala Sondang Silitonga

zayyan72@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

The purpose of the study is to analyze the causes of the non-optimal implementation of career patterns for civil servants in the Human Resources Department of the Indonesian National Police and provide a description of how a more prospective and appropriate career pattern model for civil servants at the National Police. The research method used is the mix method. Quantitative excavation of information using questionnaires, qualitative data collection as the main method to deepen the information gathering of the key informants by conducting interviews. Quantitative sample data are 72 respondents, while qualitative research consist of 7 key informants. The results of the study show that there are two conclusions that are put forward to answer the research questions of this research, as follows: the management of the career pattern of the Human Resources Department of the Indonesian National Police is not optimal because aspects of planning, organizing, direction and procurement, developing, and integrating still need to be improved. Meanwhile, the control, compensation, maintenance, discipline and implementation are considered good. Furthermore, a more prospective and suitable career pattern model for civil servants at the Human Resources Department of the Indonesian National Police which can be used as civil servants career pattern model nationally by firstly arrange the specific functional and structural job for civil servants, namely there are two parts of the pattern that must be applied by the National Police Headquarters and the Regional Police work unit. First, there is planning and implementation of recruitment and selection of the Indonesian National Police human resources in general, which is adjusted to the pattern of promotion and transfer of rank/position in all levels of the units, which is then adjusted to the needs of the formation of the units. Furthermore, adjustment of position formations, competencies and work units and special formations of technical personnel specifically. The career pattern carried out by the National Police Headquarters means that it will be used and becomes a guideline for all units. Meanwhile, the second career pattern must be in accordance with the units that is adapted to the conditions of each Police region, both for formation needs, effectiveness and efficiency so that it can be used by the next generation.

Keywords: Career Pattern, Human Resource Management, Career Development

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR ISI	x
LAMPIRAN	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	10
C. Rumusan Permasalahan	11
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Penelitian Terdahulu	13
B. Tinjauan Kebijakan.....	33
C. Tinjauan Teoritis.....	35
C.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia	35
C.2. Teori Karir	36
C.3. Teori Pola Karier.....	38
C.4 Implementasi Pola Karier Pns Polri	39
C.5. Teori Pengembangan Karier	41
D. Kerangka Berpikir.....	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	46
A. Metode Penelitian	46
B. Teknik Pengumpulan Data.....	46
C. Lokus Penelitian Dan Alasan Pemilihan Lokus.....	47
D. Responden, Key Informan Dan Alasan Pemilihannya.....	47
E. Teknik Pengolahan Dan Analisis Data	52
F. Instrumen Penelitian	53
BAB IV HASIL PENELITIAN	54
A. Gambaran Umum Staf Sumber Daya Manusia (Ssdm) Polri	54
B. Penyebab Tata Kelola Pola Karir Pns Pada Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri Belum Optimal	60
1. Aspek Perencanaan.....	65
2. Aspek Pengorganisasian	69
3. Aspek Pengarahan Dan Pengadaan.....	73
4. Aspek Pengendalian.....	78

5. Aspek Pengembangan.....	80
6. Aspek Kompensasi	82
7. Aspek Pengintegrasian.....	84
8. Aspek Pemeliharaan.....	87
9. Aspek Kedisiplinan.....	88
10. Aspek Pemberhentian	90
C. Model Pola Karir Yang Lebih Prospektif Dan Sesuai Bagi Pegawai Sipil Pada Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia Polri	95
 BAB V PENUTUP.....	108
A. Kesimpulan	108
B. Rekomendasi.....	115
 DAFTAR PUSTAKA	118
 DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	123



POLITEKNIK
STIA LAN
 J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perbandingan formasi jabatan yang disediakan bagi pegawai sipil pada Kepolisian di Amerika Serikat, Korea Selatan dan Polri	2
Tabel 1.2	Data Pelatihan Kepemimpinan dan Jabatan yang diduduki PNS pada Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri pada bulan Februari 2021	6
Tabel 1.3	Data PNS Polri pada Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri	8
Tabel 1.4	Data PNS SSDM Polri sesuai dengan latar belakang pendidikan	8
Tabel 2.1	Tabel Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3.1	Jadwal Waktu dan Tempat Wawancara Responden	51
Tabel 4.1	Pengaruh Pola Karir PNS Polri Terhadap Manajemen SDM	62
Tabel 4.2	Data Jabatan yang diduduki oleh Polri dan PNS pada Satker SSDM Polri	69

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

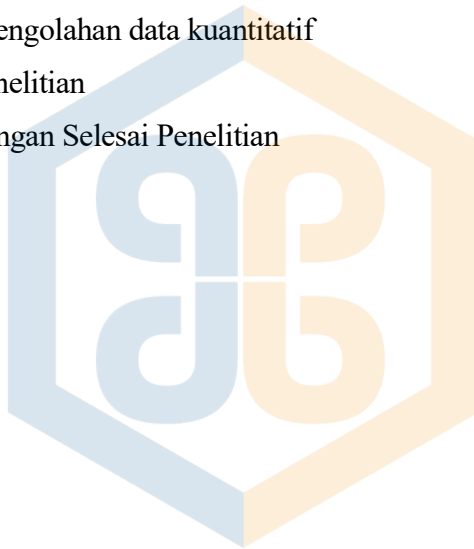
Gambar 3.1	Usia dan Jenis Kelamin Responden	48
Gambar 3.2	Pangkat dan Masa Dinas Responden	49
Gambar 3.3	Masa Dinas dalam Jabatan dan Lama Berdinas di SSDM Polri	49
Gambar 4.1	Struktur Organisasi SSDM Polri	55
Gambar 4.2	Pola Karier PNS Polri yang dipergunakan dalam Manajemen Karir Saat ini	60
Gambar 4.3	Model Pola Karir PNS Polri yang Ideal	102



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

LAMPIRAN

1. Data jabatan yang diduduki oleh Polri dan PNS pada satker SSDM Polri sesuai Susunan Organisasi Tata Kerja tingkat Mabes Polri	126
2. Daftar pertanyaan	132
3. Pengolahan data kuantitatif	147
4. Penjelasan pengolahan data kuantitatif	151
5. Surat Ijin Penelitian	152
6. Surat Keterangan Selesai Penelitian	153



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Eksistensi pemerintah untuk memberikan jaminan keamanan terhadap setiap warganya diwujudkan melalui institusi kepolisian dengan tugas dan fungsi sebagai pemeliharaan keamanan dan ketertiban, melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat serta menjadi penegak hukum negara di seluruh wilayah Indonesia. Tugas ini diemban oleh seluruh personel Polri dan personel sipil yang merupakan dua jenis pegawai negeri yang mengisi organisasi Polri.¹ Keberadaan pegawai sipil (PNS) pada institusi Polri merupakan komplemen bagi Polri yang membantu Polri dalam melaksanakan tugas kepolisian sesuai amanat undang-undang.

Dalam menjalankan peran dan tugas pada organisasi Polri, posisi kedua sumber daya tersebut tidak pernah seimbang, dimana porsi anggota Polri selalu lebih besar dari pada PNS. Hal tersebut dapat dilihat pada data jumlah personel Polri dan PNS saat ini sebanyak 416.138 orang, sedangkan jumlah PNS Polri sebanyak 21.449 orang (5,15% dari jumlah anggota Polri).² Kondisi persentase kuantitas personel Polri dan PNS seperti ini apabila kita melihat bagaimana sumber daya pegawai sipil pada kepolisian negara maju yang sudah dikenal di dunia internasional sebagai organisasi kepolisian yang profesional dalam pelaksanaan tugas pelayanan publiknya yaitu kepolisian Amerika Serikat dan Korea Selatan. Sesuai data yang diperoleh menunjukkan bahwa pegawai pada kepolisian kedua negara juga terdiri dari anggota polisi dan pegawai sipil yang persentase kuantitas personel kepolisiannya lebih besar daripada pegawai sipilnya seperti pada jumlah anggota kepolisian di Amerika Serikat saat ini sebanyak 794.300 orang dan pegawai sipil sebanyak 280.206 orang (35,27% dari jumlah anggota Polisi),³ sedangkan jumlah personel Kepolisian

¹ Pasal 20, Undang-Undang Kepolisian Negara Republik Indonesia.

² Laporan Kekuatan Personel SSDM Polri, Bagrenmin SSDM Polri, bulan Februari 2021.

³ New York (NYPD) [https:// www1.nyc.gov/site/nypd/careers/civilians/civilians-landing.page](https://www1.nyc.gov/site/nypd/careers/civilians/civilians-landing.page) (NYPD, 2020) dan hasil koordinasi via email pada tanggal 3 Maret 2021 dengan (Dave Eaton,

Nasional Korea sebanyak 116.914 orang dan jumlah pegawai sipil sebanyak 3.998 orang (3,42% dari jumlah anggota Polisi).⁴

Pegawai sipil pada kepolisian di Amerika Serikat memiliki lebih banyak formasi jabatan dibandingkan dengan kepolisian Korea Selatan. Pegawai sipil ini direkrut untuk mengerjakan tugas yang telah ditetapkan pada organisasi kepolisian di luar tugas utama kepolisian yaitu patroli dan investigasi kasus-kasus kejahatan atau pelanggaran. Guna memberikan gambaran tentang formasi jabatan yang diduduki khusus oleh pegawai sipil pada kepolisian Amerika Serikat dan Korea Selatan serta kepolisian Indonesia, berikut ini digambarkan dalam bentuk tabel data nama formasi jabatan yang diduduki oleh pegawai Sipil pada ketiga kepolisian negara tersebut, sebagai berikut:

Tabel 1.1

Perbandingan formasi jabatan yang disediakan bagi pegawai sipil pada Kepolisian di Amerika Serikat, Korea Selatan dan Polri⁵

No	Amerika Serikat	Korea Selatan	POLRI
1.	<i>Crime Analyst</i> (Analisis Kejahatan)	Bidang Tata Usaha	<i>Photographer</i>
2.	<i>Photographer</i>	Bidang Administrasi	Bidang Kesekretariatan
3.	<i>Crime Laboratory Experts/Scientists</i> (Ahli/Ilmuwan Laboratorium)	Konsultasi Telepon	Bidang Administrasi
4.	<i>Fingerprint Examiners/Experts</i> (Penguji/Ahli Sidik Jari)	Telekomunikasi dan Komputer	Bidang Kesehatan
5.	<i>Crime Scene Processing</i> (Pemroses TKP)	Bidang Kesehatan	Psikolog pers
6.	<i>Office Secretary</i> (Sekretaris di kantor)	Bidang infrastruktur	Gadik
7.	<i>Office Administration</i> (Bagian Administrasi di kantor)		Widyaiswara
8.	<i>Receptionist</i> .		Legal Drafter

No	Amerika Serikat	Korea Selatan	POLRI
----	-----------------	---------------	-------

n.d.), mantan anggota FBI yang saat ini bertugas pada USDOJ-ICITAP, Kedubes Amerika Serikat di Jakarta.

⁴ Hasil wawancara dengan (Mr. Byun Changbum, 2021), Atase Kepolisian Nasional Korea Selatan pada Kedubes Korea Selatan di Jakarta pada hari jumat tanggal 5 Maret 2021.

⁵ IBID, halaman 2

9.	<i>Victim/Witness Coordinator</i> (Koordinator Korban/Saksi)		Advokat Utama
10.	911 <i>Dispatcher</i> (Operator 911)	-	Assesor
11.	Operator telephone		Tutor
12.	<i>Maintaining Criminal Records Database</i> (Pengelola/ yang merawat/ mengurus catatan/database kriminalitas)	-	Dosen Muda
13.	<i>Radio/Communications Technician</i> (Teknisi Radio/Komunikasi)		Pustakawan
14.	<i>Automotive Mechanics</i> (Montir Kendaraan)	-	Arsiparis
15.	<i>School Safety Agents</i> (Petugas Keamanan Sekolah)	-	Ahli Bahasa
16.	<i>Traffic enforcement agents</i> (Agen penegakan lalu lintas)	-	
17.	<i>School Crossing Guards</i> (Penjaga Penyeberangan Sekolah)	-	

Data diolah peneliti (2021), berdasarkan informasi dari Atpol Korea Selatan, Website NYPD dan Perkap Nomor 16 Tahun 2017 tentang Pola Karir PNS Polri.

Tabel di atas menunjukkan bahwa formasi jabatan yang disediakan bagi personel sipil pada kepolisian Amerika Serikat jauh lebih banyak dibandingkan dengan kepolisian Korea Selatan dan Polri. Kepolisian Amerika Serikat menyediakan formasi jabatan tertentu dimana pegawai sipil direkrut dan mengembangkan kariernya sampai top manajer pada jabatan tersebut. Pada Polri semua jenis jabatan yang diduduki PNS dapat pula diduduki oleh Polri, namun tidak semua jabatan yang diduduki Polri dapat diduduki oleh PNS, hal ini menunjukkan bahwa tidak ada jabatan yang diperuntukkan khusus untuk PNS karena semua jabatan dapat diisi oleh Polri namun tidak sebaliknya, hal inilah yang menjadi tantangan dalam pelaksanaan pola karir PNS pada Polri, sehingga pegawai sipil pada Polri belum bisa memainkan peran yang lebih banyak dan signifikan dalam pelaksanaan tugas-tugas kepolisian di luar tugas utama Polri yang tidak bisa dikerjakan pegawai sipil yaitu kewenangan penegakan hukum dan pelaksanaan tugas fusi utama kepolisian.

Keberadaan PNS pada institusi Polri merupakan sesuatu yang unik dan khas karena pada organisasi Polri, kedudukan Pegawai Negeri Sipil berada dalam satu organisasi/unit kerja dengan Polri pada seluruh kesatuan pada Polri yang bertugas

mengerjakan aktivitas administrasi dan tugas-tugas yang memerlukan keahlian khusus guna mendukung kegiatan Polri. Pembinaan kepegawaian PNS pada Polri pada dasarnya sama dengan PNS pada Kementerian dan Lembaga lainnya karena bagi PNS Polri juga diberlakukan peraturan kepegawaian yang diatur oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). PNS Polri tunduk kepada peraturan kepegawaian yang berlaku pada Polri dan peraturan kepegawaian yang diatur oleh BKN sebagaimana yang diamanatkan oleh Undang-Undang Kepolisian yang mengatur bahwa aturan kepegawaian yang meliputi pengesahan usulan kenaikan pangkat/golongan, pengesahan mutasi personel lintas instansi dan penerbitan surat keputusan pensiun berlaku bagi PNS pada Polri, namun terkait pembinaan karier diatur oleh Polri.

Pola Karir PNS Polri merupakan jalur karir yang dilalui oleh setiap pegawai sipil selama perjalanan dinas pada Polri yang dilakukan melalui mutasi dan promosi.⁶ Namun dalam praktek dan faktanya Peraturan Kapolri tentang Pola Karir PNS tersebut belum dapat diimplementasikan secara optimal sehingga potensi PNS juga belum dapat dimanfaatkan secara maksimal guna mendukung peningkatan kinerja organisasi. Ketidak optimalan tersebut dapat dilihat pada masih minimnya PNS Polri yang dapat mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II dan belum adanya PNS Polri yang bisa mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I selama ini, penempatan PNS Polri yang hanya sampai eselon IIIA, padahal dalam Perkap Nomor 16 Tahun 2017 mengamanatkan penempatan jabatan PNS Polri sampai pada eselon IIB3. Hal tersebut terjadi karena tidak tersedianya ruang jabatan IIB3 bagi PNS pada organisasi Polri.

Pengisian jabatan dalam rangka pengembangan karir PNS diatur dalam kebijakan Polri terkait organisasi dan tata kerja yang didalamnya juga mengatur tentang tata laksana karir PNS yang meliputi pangkat dan jabatan yang dapat diisi oleh PNS Polri.⁷ Daftar Susuna Personel (DSP) yang diatur dalam Perkap tersebut tidak menyediakan ruang jabatan eselon IIB3 yang dapat diisi oleh PNS. Jabatan untuk PNS maksimal eselon IIIA sehingga peluang PNS Polri untuk menduduki

⁶ Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2017.

⁷ Perkap Nomor 6 Tahun 2017 Tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Satuan Organisasi Pada Tingkat Markas Besar Kepolisian Negara Republik Indonesia.

jabatan sangat terbatas. Kondisi tersebut juga berdampak kepada minimnya PNS Polri yang dapat mengikuti pendidikan manajerial atau pelatihan kepemimpinan karena tidak memenuhi syarat jabatan/eselon sehingga PNS pada Polri semakin tidak memiliki *soft* dan *hard* kompetensi untuk mengembangkan karir mengikuti pola karir yang telah diatur dalam Peraturan Kapolri.

Kebijakan Polri terkait pembinaan karir PNS belum semaksimal kebijakan pembinaan karir bagi personel Polri. Hal ini menunjukkan bahwa pembinaan karir PNS dalam organisasi belum mendapatkan porsi yang mendekati porsi seimbang dengan pembinaan karir personel Polri. Dengan demikian maka harapan untuk menjadikan PNS Polri sebagai pengemban fungsi staf pada organisasi Polri semakin sulit diwujudkan, padahal PNS Polri diharapkan dapat menempati jabatan-jabatan fungsi pembinaan dan administrasi umum pada tingkat Mabes Polri dan Polda. Hal tersebut mendorong peneliti untuk melakukan sebuah riset terkait model pola karir yang prospektif dan sesuai dengan keadaan dan posisi PNS pada organisasi Polri dengan harapan PNS dapat mengambil bagian dalam pelaksanaan tugas Polri sesuai perannya sehingga anggota Polri dapat dimaksimalkan perannya dalam melaksanakan peran dan fungsi utama kepolisian dalam melayani masyarakat, memelihara Kamtibmas dan melaksanakan tugas-tugas investigasi dalam rangka penegakan hukum.

Untuk memperoleh gambaran permasalahan yang terjadi dalam pola karir PNS pada Polri, penulis akan menggambarkan kondisi PNS Polri pada Satuan Kerja SSDM Polri yang menjadi lokus penelitian. Satker SSDM Polri merupakan rujukan bagi Satuan Kewilayahan dalam pembinaan karir PNS Polri karena SSDM Polri adalah pembuat kebijakan manajemen SDM Polri dan juga selaku pelaksana manajemen SDM Polri bagi seluruh personel Polri dan PNS di Indonesia, maka penulis mendeskripsikan situasi dan kondisi PNS pada Satker SSDM Polri yang gambaran masalahnya mencerminkan gambaran masalah PNS secara keseluruhan pada tingkat Mabes Polri dan Polda sebagai berikut:

Tabel 1.2

Data Pelatihan Kepemimpinan dan Jabatan yang diduduki PNS pada Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri pada bulan Februari 2021⁸

SATKER	DIKBANGUM				JABATAN						JML
	PKP	PKA	PKN II	PKN I	NON ESELON	ESELON IVB	ESELON IVA	ESELON IIIB	ESELON IIIA	ESELON IIB3	
SSDM POLRI	19	33	5	0	96	14	14	37	9	-	
JUMLAH	19	33	5	0	96	14	14	37	9	-	170

Sumber data: Bagian Perencanaan dan Administrasi SSDM Polri, Februari 2021

Dari tabel 1.2 terlihat bahwa terdapat 3 permasalahan pola karir PNS di Satker SSDM Polri yaitu: **Pertama** adalah belum ada PNS Polri yang dapat menduduki jabatan setara dengan eselon IIB3 dikarenakan oleh belum jelasnya pola karir dan formasi yang disediakan untuk PNS dalam struktur organisasi SSDM Polri yang memungkinkan PNS Polri dapat menjalani karir sampai pada jabatan eselon IIB3 tersebut. **Kedua** adalah masih minimnya PNS Polri yang mengikuti pelatihan kepemimpinan Nasional Tk. II dan belum ada PNS yang bisa mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Nasional maupun TK.I. **Ketiga** adalah bahwa dari data di atas terlihat adanya kurang sesuaian dalam penempatan PNS pada jabatan eselon IIIB dan IIIA.

Seseorang PNS Polri bisa ditempatkan pada jabatan administrator apabila mempunyai kualifikasi serta tingkatan pembelajaran setidaknya sarjana ataupun Diploma IV, mempunyai pengalaman penugasan pada jabatan pengawas setidaknya 3 tahun ataupun jabatan yang setingkat dengan jabatan pengawas selaras dengan bidang tugas jabatan yang hendak diduduki, integritas serta moralitas yang baik, nilai prestasi kerja sepanjang 2 tahun terakhir bernilai baik, sehat jasmani serta rohani, hasil penilaian kelompok penilai kerja PNS Polri menampilkan kalau PNS tersebut mempunyai kompetensi teknis, manajerial serta sosio kultural cocok dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan.⁹

Data PNS Polri yang telah mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Administrator dan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II jauh lebih sedikit

⁸ Bagian Perencanaan dan Administrasi Staf Sumber Daya Manusia Polri, op.cit 1

⁹ Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia, op.cit 6

dibanding dengan PNS yang telah ditempatkan pada jabatan eselon IIIB dan IIIA, padahal salah satu syarat untuk menduduki kedua jabatan tersebut adalah telah mengikuti pelatihan kepemimpinan Administrator ataupun Pelatihan Kepemimpinan Nasional TK. II.

Kondisi ini mempengaruhi motivasi para PNS Polri di Satker SSDM Polri untuk mengembangkan diri guna pengembangan kompetensi mereka, dampak yang terlihat paling jelas sebagai akibat dari belum jelasnya pola karir dan formasi yang disediakan untuk PNS dalam struktur organisasi SSDM Polri dan belum sesuai penempatan jabatan dengan pendidikan dan latihan yang telah diikuti antara lain adalah kurangnya motivasi dan minat PNS untuk mengikuti pendidikan pengembangan manajerial maupun pendidikan pengembangan teknis karena mereka beranggapan bahwa pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap pembinaan karir. Hal ini terlihat dari minimnya jumlah PNS pada Satker SSDM Polri yang mengikuti pendidikan vokasi dan spesialisasi teknis dari tahun 2018 sampai dengan 2021, PNS Polri yang ikut pendidikan vokasi kedinasan hanya 2 orang dan pendidikan spesialisasi teknis hanya 5 orang dari 170 PNS.¹⁰

Adapun data jumlah PNS Polri sesuai Daftar Susunan Personel (DSP) dan jumlah riil PNS pada Satker SSDM Polri yang dijadikan lokus penelitian digambarkan pada tabel di bawah ini, sebagai berikut:



Tabel 1.3

Data PNS Polri pada Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri¹¹

NO	GOLONGAN	JUMLAH	DSP	RIIL	KET
1	IVD	0	26	28	Lebih 2
2	IVC	0			
3	IVB	5			

¹⁰ Bagian Perencanaan dan Administrasi Staf Sumber Daya Manusia Polri, loc.cit

¹¹ Bagian Perencanaan dan Administrasi Staf Sumber Daya Manusia Polri, loc.cit

4	IVA	23	30	115	Lebih 85
5	IIID	34			
6	IIIC	44			
7	IIIB	24			
8	IIIA	13	60	27	Kurang 33
9	IID	9			
10	IIC	14			
11	IIB	2			
12	IIA	2			
JUMLAH		170	116	170	Lebih 54

Sumber data: Bagian Perencanaan dan Administrasi SSDM Polri, Februari 2021.

Dari tabel di atas, apabila disandingkan dengan tabel 1.2 dapat dilihat bahwa terjadi pola penempatan PNS dalam jabatan yang tidak sesuai karena dari data jumlah personel pada tabel 1.3, terdapat 28 PNS golongan IV yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan eselon III, sedangkan pada tabel 1.2 terdapat 46 orang PNS pada eselon III, berarti ada 18 orang yang menjabat eselon III namun syarat pendidikan dan pangkat/golongannya belum memenuhi ketentuan. Selain itu terdapat kelebihan PNS golongan III dan IV pada SSDM Polri. Hal ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam implementasi pola karir bagi PNS pada SSDM Polri.

Tabel 1.4
Data PNS SSDM Polri sesuai dengan latar belakang pendidikan¹²

NO	JENIS PENDIDIKAN	JUMLAH
1	SD	1
2	SMP	0
3	SMA	68
4	SMK/SMEA	4
5	D3	14
6	S1	66
7	S2	16
8	S3	1
JUMLAH		170

Sumber data: Bagian Perencanaan dan Administrasi (Bagrenmin SSDM Polri, 2021)

Dari tabel 1.4 dapat dilihat bahwa pendidikan umum PNS pada Satker SSDM Polri masih di dominasi oleh alumni SMA yaitu sebanyak 42,35%, S1 sebanyak 38,8%, S2 sebanyak 9,4%, D3 sebanyak 8,2%, S3 dan SD masing-masing 0,5%. Kondisi ini juga turut mempengaruhi pola karir bagi PNS pada SSDM Polri karena

¹² Bagian Perencanaan dan Administrasi Staf Sumber Daya Manusia Polri, loc.cit

syarat untuk mengikuti pendidikan pengembangan manajerial bagi PNS minimal harus memiliki ijazah pendidikan S1. Kondisi PNS pada SSDM Polri yang digambarkan pada tiga tabel di atas, belum sesuai dengan kebijakan pembinaan karir PNS baik yang diatur oleh Pemerintah dalam hal ini BKN maupun oleh Polri sendiri. Penataan pola karir PNS sebagai suatu pola dasar terkait rangkaian posisi melalui penempatan atau mutasi PNS yang merupakan gambaran perpindahan posisi yang diduduki kearah yang lebih tinggi sepanjang masa dinas pada unit kerja lembaga pemerintah yang dikelola dengan menerapkan prinsip sistem merit dan disesuaikan dengan kebutuhan instansi.¹³

Selain menjadi kewajiban para pegawai secara individu untuk bekerja secara maksimal dengan menunjukkan kinerja yang baik dan senantiasa melakukan pengembangan kompetensinya, juga menjadi kewajiban para pimpinan untuk menyusun dan memfasilitasi perencanaan dan pengembangan karir para pegawai guna tercapainya tujuan organisasi. Adapun yang mendasari pengembangan karir PNS adalah selain mempertimbangkan faktor integritas dan moralitas, indikator utamanya adalah kualifikasi, kompetensi, nilai unjuk kerja, dan kepentingan organisasi pemerintah.¹⁴

Oleh karenanya harus ada keseimbangan yang selaras antara pengembangan kompetensi diri PNS yang ditunjukkan dalam organisasi dengan mekanisme penilaian yang obyektif oleh organisasi dan pengembangan diri secara mandiri oleh pegawai. Mengutamakan prinsip profesionalisme dalam pengangkatan dalam satu jabatan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pola karir PNS Polri adalah pola dasar mengenai urutan penempatan data/atau perpindahan PNS dalam dan antar posisi di setiap jenis jabatan secara berkesinambungan.¹⁵ Adapun tujuan pola karir Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah:¹⁶

¹³ Penyusunan Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil (Perka BKN Nomor 28 Tahun 2020).

¹⁴ Undang-Undang Aparatut Sipil Negara (UUASN Nomor 5 Tahun 2014).

¹⁵ Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2017 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia. Op.cit.22

¹⁶ Ibid

- a. Memberikan arah yang jelas bagi pembinaan berbasis kompetensi melalui penempatan secara profesional, bertanggung jawab dan memiliki kinerja sesuai dengan standar kompetensi jabatan serta profil kompetensi individu yang dimiliki.
 - b. Terselenggaranya pola karir secara terencana, terarah, prosedural, konsisten dan akuntabel sesuai dengan kebutuhan organisasi.
 - c. Terpenuhinya kepentingan organisasi di bidang sumber daya manusia PNS Polri yang profesional, unggul dan kompetitif.
- Pengelolaan pola karir PNS Polri.

Pelaksanaan Pola karier PNS Polri pada Satker SSDM Polri dapat dilaksanakan dalam bentuk:¹⁷

- a. Horizontal, yaitu perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang setara, baik di dalam satu kelompok maupun antar kelompok JA, JF atau JPT.
- b. Vertikal, yaitu perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan yang lain yang lebih tinggi, di mana satu kelompok JA, JF atau JPT.
- c. Diagonal, yaitu perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih tinggi antar kelompok JA, JF atau JPT.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dan data pendukung permasalahan yang digambarkan terkait pola karir PNS pada Satker SSDM Polri saat ini, dapat dilakukan identifikasi permasalahan yang terjadi sebagai berikut:

1. Belum optimalnya implementasi pola karir PNS di SSDM Polri (digambarkan pada Tabel 1.2).
2. Belum sesuai penempatan dalam jabatan dengan kompetensi dan pendidikan yang dimiliki PNS Polri (digambarkan pada Tabel 1.2).

¹⁷ Ibid

3. Belum optimalnya PNS Polri yang mengikuti pelatihan kepemimpinan utamanya Pelatihan Kepemimpinan Nasional TK. II guna pengembangan kemampuan manajerial (digambarkan pada Tabel 1.2).
4. Belum idealnya komposisi sebaran PNS di lingkungan SSDM Polri (digambarkan pada Tabel 1.3).
5. Masih kurangnya minat PNS Polri untuk mengembangkan kompetensi melalui pendidikan umum (digambarkan pada Tabel 1.4).

C. Rumusan Permasalahan

Permasalahan dalam penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Mengapa tata kelola pola karir PNS Polri pada Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri belum optimal?
2. Bagaimana model pola karir yang lebih prospektif dan sesuai bagi PNS pada SSDM Polri yang dapat digunakan sebagai model pola karir bagi PNS Polri secara nasional?

D. Tujuan Penelitian

Ada dua hal yang menjadi tujuan penelitian yaitu untuk:

1. Menganalisis penyebab belum optimalnya pelaksanaan pola karir bagi PNS di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri.
2. Memberikan model pola karir yang lebih prospektif dan sesuai bagi PNS pada SSDM Polri yang dapat digunakan sebagai model pola karir bagi PNS Polri secara nasional.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Akademis

- a. Memberikan kontribusi positif pada pengembangan ilmu manajemen terkait tata kelola aset utama organisasi yaitu manusia.
 - b. Menjadi referensi bagi peneliti lainnya guna menemukan metode baru dalam tata kelola manusia sebagai aset utama organisasi.
2. Manfaat praktis
- a. Penelitian tentang implementasi kebijakan ini, menjadi pijakan bagi peneliti untuk menambah pengetahuan dalam tata kelola manajemen personalia.
 - b. Gagasan maupun ide serta rekomendasi yang dihasilkan dapat memberikan masukan kepada pimpinan Polri dalam mengimplementasikan model pola karir yang lebih prospektif dan sesuai bagi PNS di Mabes Polri dan Kesatuan Kewilayahan di seluruh Polda (34 Polda).



BAB II