

# **Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Dalam Pengembangan Karier Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidimpuan**

## ***Policy Implementation of Government Regulation Number 17 of 2020 concerning Amendments to Government Regulation Number 11 of 2017 concerning Management of Civil Servants in Career Development at the Padangsidimpuan City Personnel and Human Resources Development Agency***

**Ikhwan Nasution, Isnaini\* & Maksun Syahri Lubis**

Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana  
Universitas Medan Area, Indonesia

Diterima: 24 Juli 2022; Direview: 25 Juli 2022; Disetujui: 17 September 2022

\*Corresponding Email: [isnaini@staff.uma.ac.id](mailto:isnaini@staff.uma.ac.id)

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk Menjelaskan cara mengimplementasikan Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Dalam Pengembangan Karier di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidimpuan. Penelitian ini didesain sebagai penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi yang mengharuskan peneliti mengkaji sejumlah subjek dengan terlibat langsung dan dalam waktu relatif lama guna mengembangkan pola-pola dan hubungan-hubungan makna. Hasil penelitian ini menunjukkan empat dimensi yaitu Pertama, dari dimensi komunikasi yang menjelaskan Diklat bahwa peningkatan kepribadian dan penanaman semangat pengabdian telah sesuai dengan hasil penelitian hal ini. Kedua, dari dimensi ketersediaan sumber daya juga merupakan hal yang penting agar dapat melaksanakan Pengembangan Karir dengan baik. Ketiga, untuk dimensi Disposisi berkenaan dengan ketersediaan dari para implementor untuk carry out kebijakan publik tersebut, kecakapan saja tidak mencukupi, tanpa ketersediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan. Keempat, untuk dimensi Struktur Birokrasi menerangkan bahwa Mutasi pegawai BKPSDM yang mengalaminya sebagian merasakan telah sesuai dengan kompetensinya.

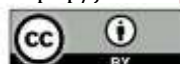
**Kata Kunci:** Impelementasi; Kebijakan; Pengembangan Karir.

### **Abstract**

*This study aims to explain how to implement Government Regulation Policy Number 17, 2020 concerning Amendments to Government Regulation Number 11, 2017 concerning Management of Civil Servants in Career Development at the Civil Service and Human Resources Development Agency of Padangsidimpuan. This research is designed as a qualitative research with a phenomenological approach that requires researchers to examine a number of subjects by being directly involved and in a relatively long time in order to develop patterns and relationships of meaning. The results of this study looking for four dimensions: first, from the communication dimension that explains the education and training that personality improvement and the inculcation of the spirit of devotion in accordance with the results of the study. Second, from the dimension of resource availability, it is also important in order to carry out Career Development well. Third, for the Disposition dimension regarding the availability of implementers to carry out these public policies, skills alone are not sufficient, without the availability and commitment to implement policies. Fourth, for the dimensions of the Bureaucratic Structure explained that the mutations of BKPSDM employees who experienced it partially felt that they were in accordance with their competencies.*

**Keywords:** Implementation; Policy; Career Development.

**How to Cite:** Nasution, I. Isnaini. & Lubis, M.S. (2022) Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Dalam Pengembangan Karier Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidimpuan, *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 5 (2): 1272-1284



## **PENDAHULUAN**

Dalam menjalankan sebuah negara, pemerintah dalam hal ini sebagai pihak eksekutif dalam tata kenegaraan berfungsi sebagai roda yang menjalankan pemerintahan. Apalagi dengan berlakunya otonomi daerah maka pemerintah daerah secara langsung memberikan sumbangsih yang besar dalam menjalankan roda pemerintahan. Berdasarkan Pasal 1 Angka 2 pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya telah dilakukan perubahan menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintahan.

Pasal 1 Angka 4 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat Pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Pasal 1 Angka 1 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 merumuskan bahwa "Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme". Berdasarkan pengertian tersebut, jelaslah bahwa PNS harus memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (Manajemen Pegawai Negeri Sipil, 2017).

Dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Kepala Daerah diberi wewenang baik secara terikat maupun wewenang bebas untuk mengambil keputusan- keputusan untuk melakukan pelayanan publik, wewenang terikat artinya segala tindakan yang dilakukan oleh pemerintah sesuai dengan aturan dasar, sedangkan wewenang bebas artinya pemerintah secara bebas menentukan sendiri mengenai isi dari keputusan yang akan dikeluarkan karena aturan dasarnya memberi kebebasan kepada penerima wewenang. Wewenang pemerintah tersebut adalah penyelenggaraan pembangunan di segala aspek termasuk didalamnya adalah pengangkatan Pegawai Negeri Sipil di daerah.

Sumber daya aparatur mempunyai peran penting dalam mengembangkan tatanan pemerintahan. Penggerak dari sistem organisasi pemerintahan adalah manusia yang ada di dalamnya, yaitu pegawai yang bekerja dalam kerangka tugas, fungsi dan tanggung jawabnya. Sarana prasarana dalam kegiatan organisasi menjadi media bagi sumber daya aparatur untuk menunjang pekerjaannya. Dalam rangka mendukung reformasi birokrasi secara konsisten dibidang kepegawaian, maka pemerintah mengganti peraturan kepegawaian yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Dalam PP Manajemen PNS yang baru ini ditegaskan mengenai pengembangan peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui pengembangan karier yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tercantum pada pasal 162. Pengembangan karier, pengembangankompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip Sistem Merit.

Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Sehingga dapat diartikan Sistem karir adalah suatu sistem kepegawaian di mana suatu pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedangkan di dalam pengembangannya selanjutnya yang dapat menjadi pertimbangan adalah masa kerja, kesetiaan, pengabdian, serta syarat-syarat objektif lainnya. Kewajiban Pegawai Negeri Sipil untuk setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang- Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (selanjutnya disebut UUD NRI Tahun 1945).

Salah satu hak PNS yaitu pengembangan kompetensi. Pada dasarnya pengembangan kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Saat ini, metode yang tepat dalam



pengembangan kompetensi yaitu pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (corporate university).

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 Kolusi Korupsi Nepotisme (KKN). 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 karir pegawai.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 163 disebutkan bahwa Pengembangan karir, pengembangan kompetensi, pola karir, mutasi, dan promosi merupakan manajemen karir PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip Sistem Merit. Selanjutnya dalam Pasal 176 pasal (1) disebutkan pengembangan karir PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 162 dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah, sedangkan dalam ayat (2) disebutkan bahwa pengembangan karir sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui manajemen pengembangan karir dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Dalam Undang-Undang nomor 5 Tahun 2014 pada Bab I Pasal 1 Ketentuan Umum dijelaskan bahwa, sistem merit adalah kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan (Undang-Undang Nomor 5 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014).

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa untuk dapat memenangkan persaingan global di era revolusi industri 4.0 dan era millennium hanya dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada secara sistematis dan masiv. Akselerasi pencapaian visi, misi, tujuan, sasaran, program pemerintahan dan pembangunan akan dapat diwujudkan apabila didukung oleh sumber daya aparatur PNS yang profesional, beintegritas, kompeten, berorientasi pada pelayanan publik, netral dan memiliki wawasan global (Meilia & Safrida, 2022; Samsudin, 2021; Fokaaya et al., 2022).

Berpijak dari visi Kota Padangsidimpuan “Padangsidimpuan Yang Berkarakter, Bersih, Aman Dan Sejahtera” dan dalam rangka melaksanakan misi yang ke 1 yaitu “Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia yang Religius Cerdas dan Berbudaya dengan Pemanfaatan Iman Dan Taqwa (Imtaq) Dan Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi (Iptek), Melalui Pengelolaan Pendidikan Yang Berkualitas”. Dalam lima tahun ke depan, reformasi birokrasi diharapkan semakin diperluas sampai pemerintah Desa/Kelurahan di Kota Padangsidimpuan. Visi dan misi diciptaan untuk kepentingan manusia dalam hal ini adalah rakyat/masyarakat luas di Kota Padangsidimpuan dan sebagai pelaksana utama untuk mewujudkan visi dan misi tersebut adalah manusia sebagai Sumber Daya Manusia Aparatur (PNS). SDM Aparatur dalam Organisasi Pemerintah Daerah memiliki peran yang sangat strategis, sukses tidaknya pelaksanaan pembangunan dan pemerintahandaerah di era globalisasi sangat ditentukan kualitas SDM Aparatur, dengan demikian penanganan SDM Aparatur harus dilakukan sebagai *human capital*.

Malcolm Baldrige, menyatakan bahwa penanganan SDM sebagai *Human Capital* telah berhasil jika MSDM sudah merencanakan penerapan dan intergrasipertumbuhan pegawai secara penuh, mencakup program pelatihan, alur pengembangan karir, penilaian/proses kesadaran pribadi, kompensasi, pemberianwewenang, dan hasil terukur (Bacal, 2001). Jumlah PNS di Kota Padangsidimpuan saat ini sebanyak 3.204 orang.

Penataan birokrasi merupakan salah satu kebijakan pemerintah yang bertujuan salah satunya adalah untuk penyederhanaan birokrasi. Kebijakan inidapat berdampak terhadap perubahan pengaturan manajemen pegawai negeri sipilyang merupakan tugas pemerintah untuk tetap dapat menjamin karir dan juga hakPNS yang terkena dampak penataan birokrasi dalam penyelenggaraan manajemen.Dalam pelaksanaan tugas kedinasan dan kehidupan sehari-hari setiap Pegawai Negeri Sipil wajib bersikap dan berpedoman pada etika dalam bernegara,dalam

penyelenggaraan Pemerintahan, dalam berorganisasi, dalam bermasyarakat,serta terhadap diri sendiri dan sesama Pegawai Negeri Sipil,

Namun dalam kenyataannya pada saat ini banyak PNS yang melakukan pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku, dalam hal ini ketentuan yang dimaksud adalah PP tentang Manajemen PNS. Maka Berdasarkan uraian di atas Penulis tertarik untuk menyusun dalam bentuk karya ilmiah dengan judul: "Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam Pengembangan Karier pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidempuan."

Berdasarkan hak tersebut, maka tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut: Mengetahui dan menjelaskan Implementasi faktor pendukung serta hambatan Pengembangan Karier dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padang sidempuan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan desain kualitatif. Pendekatan penelitian berlandaskan fenomenologi dan paradigma konstruktivisme dalam mengembangkan ilmu pengetahuan (Ikbar, 2012). Fenomenologi merupakan cara peneliti mengidentifikasi, memahami pengalaman-pengalaman hidup manusia. Mengharuskan peneliti mengkaji sejumlah subjek dengan terlibat langsung dan dalam waktu relatif lama guna mengembangkan pola-pola dan hubungan-hubungan makna (Creswell, 2007).

Dengan demikian, pada penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi terhadap Manajemen PNS Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidempuan, bertujuan membangun kesamaan pandangan terhadap standar, dan kualitas. Melalui dukungan kebijakan publik efektif. Peneliti menjadi penafsir temuan wawancara, dokumentasi dan juga observasi selama proses itu dilaksanakan. Interaksi antara peneliti dengan informan dilakukan dalam membangun sikap percaya pada akhirnya menjadi bagian dari jawaban penelitian secara terbuka dan berusaha memperbaiki kesalahan-kesalahan.

Informan penelitian atau subyek penelitian adalah individu-individu tertentu yang dipilih secara sengaja yang diwawancarai untuk kepentingan informasi, yang akan memberikan jawaban atas permasalahan penelitian. Dalam Moleong (2008) disebutkan: Informan merupakan orang yang bermanfaat untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi dari latar penelitian. Informan memberikan pandangannya tentang nilai-nilai, sikap, interaksi sosial, yang berlangsung dalam penelitian ini yaitu tentang kualitas implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Dalam Pengembangan Karier Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidempuan.

Informan terdiri dari: Sekretaris Daerah Kota Padangsidempuan; Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Padangsidempuan; Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi; Kepala Bidang Pengembangan Aparatur, Penilaian Kinerja, Mutasi dan Promosi. Wawancara dan observasi terhadap permasalahan penelitian akan dilakukan dengan informan-informan di atas. Tujuannya agar memperoleh data yang luas, kompleks dan mendalam.

Teknik pengumpulan data penelitian penulis lakukan dengan cara Observasi, Wawancara Mendalam (*In Depth Interview*) dan Analisis data penelitian ini dilakukan berdasarkan pendapat Miles & Habermann (1992) dalam Nasution, & Mardiana (2019), dengan cara: Reduksi data; Sajian data dan Penyimpulan data.





## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Implementasi Kebijakan PP No. 17 Tahun 2020 dalam Manajemen PNS dalam Pengembangan Karir

#### 1. Komunikasi.

Bidang Pengembangan Aparatur, Penilaian Kinerja, Mutasi dan Promosi mempunyai tugas melaksanakan penyusunan kebijakan teknis, perencanaan, pelaksanaan, pembinaan, fasilitasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang pengembangan aparatur, penilaian kinerja, mutasi dan promosi. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat diperlukan dalam suatu organisasi, termasuk juga organisasi pemerintahan seperti halnya Dinas/Badan/Biro. Tujuannya adalah agar tersedianya pegawai atau tenaga kerja yang memiliki kompetensi/kemampuan serta mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai langkah mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

Komunikasi dalam pengembangan karir yaitu keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (target group), sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Secara umum terdapat tiga hal penting dalam proses komunikasi, yaitu transmisi, konsistensi dan kejelasan.

**Transmisi.** Dalam implementasi Pengembangan Karir yang ditetapkan pada PP Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS, maka Pengembangan karir dilakukan berdasarkan 3 hal yaitu Pendidikan dan Pelatihan, Promosi dan Mutasi. Untuk itu maka antara bawahan dan atasan harus menyampaikan informasi yang jelas mengenai tata cara pengembangan karir. Dalam hal ini atasan harus memiliki gaya komunikasi yang baik serta melakukan penyampaian informasi secara langsung kepada bawahan.

Pada organisasi pemerintahan, Pegawai Negeri Sipil selaku tenaga kerja yang melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat, juga harus diberdayakan, misalnya dalam hal peningkatan karir PNS tersebut (Hanif, 2005). Yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pusat adalah PNS yang gajinya dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, dan bekerja pada departemen, lembaga pemerintahan non-departemen, kesekretariatan lembaga tinggi/tinggi negara, instansi *vertical* di daerah provinsi/kabupaten/kota, kepaniteraan pengadilan, atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas negara lainnya. Sedangkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) daerah adalah PNS daerah provinsi/kabupaten/kota, yang gajinya dibebankan pada APBD dan bekerja pada pemerintah daerah, atau dipekerjakan di luar instansi induknya. PNS baik pusat maupun daerah mempunyai kewajiban setia dan taat pada Pancasila dan UUD 1945, negara, pemerintah serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam NKRI. Sedangkan haknya adalah mendapatkan gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya. Gaji pegawai negeri harus dapat memenuhi kebutuhan hidup keluarganya sehingga ia dapat memusatkan perhatian, pikiran dan tenaganya untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya, gaji PNS yang diterima harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraannya.

Sehubungan dengan itu Moekijat (2000) mengatakan pengembangan karir menunjukkan proses kegiatan mempersiapkan seseorang untuk jabatan-jabatan dalam organisasi yang akan datang. Selanjutnya Nawawi (2003) mengartikan pengembangan karir merupakan usaha yang dilakukan secara foral dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan dalam bekerja karena keberhasilan yang diraih. Biasanya pegawai negeri sipil yang dipersiapkan oleh organisasi adalah mereka yang memiliki kecakapan dan kemampuan kerja yang dapat diandalkan dengan demikian akan dapat menjamin.

Dengan demikian organisasi akan memiliki tenaga-tenaga yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dari pegawai yang telah memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan



yang lebih tinggi setingkat (promosi) dengan usaha tersebut diharapkan tingkat kemampuan pegawai akan bertambah dalam pelaksanaan dan dapat mencapai hasil kerja yang maksimal.

PNS selaku aparatur pemerintah, melaksanakan fungsi pemerintahan dalam suatu negara yang meliputi fungsi pelayanan, pemberdayaan dan pelayanan kepada masyarakat yang mendiami suatu negara ataupun suatu daerah yang dituangkannya dalam suatu kebijakan pelaksanaan pemerintahan. Oleh karena itu, untuk melaksanakan fungsi tersebut perlu adanya kinerja yang baik dari aparatur pemerintah selaku penyelenggara pemerintahan.

**Konsistensi.** Menurut Mujiburrahman (2011) pendidikan dan latihan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan para karyawannya. Menurut Moekijat (2000) tujuan dari pendidikan dan latihan adalah menambah pengetahuan, menambah keterampilan dan merubah sikap. Menurut Hasibuan (2004) diklat merupakan peningkatan kepribadian dan semangat pengabdian pegawai, peningkatan mutu dan kemampuan pegawai dalam bekerja maupun kepemimpinan serta mampu melaksanakan tugas dengan semangat kerjasama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungannya.

Berdasarkan hasil pengamatan penelitian mencatat bahwa kesempatan dalam mengikuti Pendidikan dan Pelatihan sangat besar karena dibuktikan dari bukti penilaian dalam pengusulan Akreditasi lembaga Pendidikan dan Pelatihan dibutuhkan beberapa syarat bagi pegawainya untuk mengikuti Pendidikan dan Pelatihan seperti TOT (*Training of Trainer*), MOT (*Managment Of Training*) dan TOF (*Training Of Facilitator*) untuk para Widyaiswara hampir mencakup 100% memenuhi syarat akan tetapi ada 57 PNS yang dari formasi Staff dari golongan IV, seharusnya dapat memiliki kesempatan untuk mengikuti diklat tingkat III agar dapat diangkat menjadi tenaga fungsional tertentu atau jabatan administrator namun mereka belum memiliki kesempatan itu dan yang mengambil peluang untuk dapat ikut diklat tingkat 3 tersebut adalah PNS dari golongan III yang belum memenuhi syarat untuk mengikuti diklat tingkat III tersebut. Seperti jawaban dari hasil wawancara yang penulis lakukan dengan informan tanggal 25 Januari 2022, mengenai kesempatan bagi seluruh PNS di lingkungan BKPSDM Kota Padangsidimpuan tanggapannya adalah bahwa sebagai PNS di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidimpuan telah diberikan kesempatan untuk mengikuti Diklat tingkat III yang hasilnya tampak dari kemampuan dan pemahaman dari Pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diembannya secara teknis, akan tetapi untuk jabatan dari formasi golongan IV yang statusnya saat ini masih menjadi staff belum mendapatkan kesempatan untuk mengikuti diklat tingkat III hingga sampai dengan saat ini.

Sedangkan alasan lain bahwa Pendidikan dan Pelatihan tidak diberikan kepada seluruh PNS di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidimpuan, umumnya yang boleh mengikuti diklat hanya PNS yang memenuhi persyaratan seperti tingkat pendidikan, jabatan, serta pangkatnya.

Sedangkan PNS yang diberikan kesempatan untuk mengikuti Diklat diharapkan akan melahirkan PNS yang mampu melaksanakan tugas dengan baik, sebab diklat akan melahirkan tenaga-tenaga yang memiliki keterampilan dan kompetensi, dengan catatan diklat tersebut diikuti dengan serius dan dipahami serta diaplikasikan di lingkungan Kerja dari apa-apa saja ilmu yang diperoleh pada diklat tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan informan serta berdasarkan pengamatan penulis dilapangan, yakni masih belum sepenuhnya terjalin komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan sehingga masih ada permasalahan-permasalahan dalam peningkatan kualitas PNS yang belum seluruh PNS mendapatkannya seperti halnya pengembangan karir PNS (Diklat, Promosi dan Mutasi). Berdasarkan hasil wawancara, bahwa masih ada beberapa PNS yang tidak peduli tentang Diklat dalam artian tidak begitu membutuhkan baginya untuk mengikuti Diklat. Sehingga Diklat hanya dipandang sebagai hal yang membosankan dan buang-buang waktu saja.

Harapan sebagian besar dari pegawai hendaknya keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan memang berdasarkan kepada kebutuhan pegawai bukan berdasarkan proyek semata atau menghabiskan anggaran tanpa memperhitungkan manfaat, impact atau dampaknya baik



langsung maupun tidak langsung terhadap pegawai itu sendiri dalam rangka untuk peningkatan kinerja.

Adapun analisa penulis dalam hal pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi PNS pada BKPSDM Kota Padangsidimpuan ini terlihat dari perbandingan jumlah PNS yang telah mengikuti Diklat dengan PNS yang belum mengikuti Diklat dalam 3 tahun terakhir, lebih dominan PNS yang belum mengikuti Diklat. Yang mana hanya 10 orang dari 48 PNS pada BKPSDM tersebut yang telah mengikuti Diklat dalam 3 tahun terakhir. Selain itu juga, masih ada beberapa orang PNS yang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan namun belum mendapat kesempatan untuk Promosi Jabatan. Hal tersebut menjadi salah satu penyebab rendahnya minat PNS untuk mengikuti Diklat. Kurangnya sosialisasi dan fasilitasi oleh instansi terkait tentang pentingnya diklat dan cara mengikuti diklat bagi PNS, juga menjadi penyebab rendahnya jumlah PNS mengikuti Diklat tersebut.

Dalam mengimplementasikan Pengembangan Karir yang ditetapkan pada PP Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS, maka penyampaian informasi Pengembangan Karir haruslah bersifat jelas agar semua PNS mengetahui mengenai hal apa yang harus dilakukan dalam program Pengembangan Karir. Pembentukan kepribadian serta semangat pengabdian bagi pegawai, suplemennya hanya didapat melalui pendidikan dan pelatihan, kesadaran akan pentingnya mengikuti diklat dirasakan masih rendah sebagai akibat dari nilai guna dan manfaat dari diklat itu sendiri tidak dapat dirasakan langsung oleh pegawai terkecuali bagi tenaga fungsional Widyaiswara yang akan mendapat tambahan angka kredit atau poin dari ikut serta dalam kegiatan diklat. Artinya tenaga teknis dengan tenaga fungsional memiliki minat yang berbanding terbalik dalam partisipasinya ikut pendidikan dan pelatihan.

Kesadaran bagi aparatur dengan berubahnya peraturan dan kebijakan dalam rangka melaksanakan reformasi birokrasi serta dengan diberlakukannya Aparatur Sipil Negara menjadikan target kinerja dari seluruh aparatur menjadi lebih terukur dan jelas. Baik untuk tenaga teknis maupun fungsional telah menjadi persyaratan khusus dan saat ini basis pendidikan aparatur sudah sangat memadai berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) per 31 Desember 2020 tingkat pendidikan strata 1 lebih dominan mencapai 2,3 juta dibandingkan dengan lulusan SMA sebanyak 711,6 ribu atau diploma sebanyak 424,4 ribu. Berdasarkan kaji dari penulis ini menandakan bahwa kompetensi dari para aparatur sudah tidak diragukan lagi hanya saja yang menjadi pokok permasalahannya terletak pada belum mantapnya system pengembangan PNS serta peran dan fungsinya yang masih belum jelas. *Linieritas* atas kesesuaian dalam peningkatan kapasitas aparatur melalui pendidikan dan pelatihan menjadi sangat penting, peran dan fungsi yang jelas dituntut agar dapat mengukur tingkat kinerja dari setiap aparatur. Diklat merupakan bagian dari amanat Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan daerah, Pegawai Negeri Sipil Daerah dikoordinasikan secara nasional oleh Menteri Dalam Negeri dan Diklat menjadi Instrumen pembinaan penyelenggaraan Pemerintah Daerah. Akan tetapi Diklat dijadikan upaya untuk meningkatkan kompetensi aparatur maka kinerja serta karir aparatur tersebut pun juga akan meningkat dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat serta memberikan pelayanan publik secara optimal.

Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidimpuan juga memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk dapat mengikuti diklat dari lembaga-lembaga penyelenggara lainnya, hanya saja pengembangan desain dan evaluasi diklat belum pernah dilakukan oleh pihak penyelenggara dan hal ini berdampak pada pengembangan karir dari pegawai yang sudah mengikuti diklat. Seperti pernyataan dari informan tanggal 17 Januari 2022 bahwa aparatur yang sudah mengikuti Diklat belum diberdayakan secara optimal sehingga terkesan bagi aparatur kegiatan mengikuti Diklat hanya sebatas acara seremonial saja.

Pandangan yang berbeda dari beberapa informan membuat penulis merangkum atau menyimpulkan dengan merujuk pada arah kebijakan diklat aparatur dalam rangka implementasi undang-undang dan peraturan. Saat ini Pegawai Negeri Sipil telah berubah nomenklaturnya



menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

Bahwasannya aparatur yang ingin mengembangkan karirnya akan memiliki perjanjian kerja dengan atasannya berupa apa saja yang akan dikerjakannya selama 1 (satu) tahun dan selanjutnya menjadi bahan evaluasi apakah aparatur tersebut memiliki kinerja yang baik atau buruk. Terkait dengan diklat maka seyogyanya seorang aparatur dapat membuat target kinerja untuk mengikuti diklat berapa kali dalam satu tahunnya.

Jadi penilaian dalam rangka peningkatan kepribadian dan semangat kepribadian dirasakan masih sangat kurang hal ini disebabkan karena rendahnya perhatian Pemerintah terhadap aparatur dalam memberikan *reward* dan *punishment*, sedangkan mutu dan kemampuan pegawai dalam bekerja maupun kepemimpinan khususnya bagi tenaga teknis tidak berdampak secara signifikan pada tugas dan fungsinya karena anggapan bahwa diklat hanya sebagai acara seremonial semata dan upaya untuk *refresing* atau menghindari pekerjaan atau tugas-tugas yang berat didepannya. Meskipun terdapat banyak kelemahan atas pembentukan system yang kurang memaknai nilai kemanfaatan atas diklat yang telah diikuti akan tetapi semangat kerjasama, rasa persaudaraan dan kekeluargaan yang tertanam dalam lingkungan kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidimpuan dapat menjadi modal utama dalam menyelesaikan tugas-tugas berat Negara sehingga sampai dengan saat ini banyak prestasi yang dibuat melalui pencapaian target pendapatan asli daerah serta akreditasi lembaga dan program-program pendiklatan.

Dalam implementasi Pengembangan Karir yang ditetapkan pada PP Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS, ketersediaan sumber daya juga merupakan hal yang penting agar dapat melaksanakan Pengembangan Karir dengan baik. Menurut Flippo (1976) promosi merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke lainnya, yang mempunyai syarat-syarat yang lebih baik dalam kedudukan maupun jabatan dan tanggung jawab.

Menurut Siagian (2005), organisasi pada umumnya menggunakan dua dasar utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu: Prestasi kerja. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya; Senioritas. Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama.

Banyak organisasi menempuh cara ini dengan tiga poin pertimbangan yaitu Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segiloyalitas kepada organisasi. Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan. Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

Prestasi kerja menjadi dasar penting dalam pelaksanaan promosi karena dengan prestasi kerja adanya kemampuan untuk menjalankan suatu jabatan atau tugas baru yang dibebankan oleh instansi organisasi penempatan prestasi kerja sebagai salah satu syarat dalam melakukan peromosi akan memotivasi pegawai dalam peningkatan kinerja.

Promosi dianggap penting dalam instansi karena selain sebagai 'imbalan' terhadap hasil kerja pegawai juga memberikan dorongan atau motivasi kepada pegawai untuk bersaing memberikan yang terbaik bagi organisasi dengan peningkatan kinerja. Dengan demikian pegawai yang memiliki prestasi kerja tinggi akan mendapatkan kesempatan promosi yang besar pula. Artinya dalam melaksanakan suatu promosi pegawai, prestasi kerja menjadi hal penting yang perlu diperhatikan sebab kriteria ini secara langsung berpengaruh pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian dituangkan dalam suatu daftar yang disebut Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Dalam pengukuran kinerja ini, penilaian terhadap potensi pegawai diartikan sebagai perkiraan terhadap pengangkatan tertinggi atau tingkat pekerjaan yang pada akhirnya mampu dilakukan seorang pegawai. Melalui penilaian potensi ini, akan diketahui siapa saja yang memiliki kemampuan dan kecakapan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi kelak. Selain hal di





atas, penilaian potensi ini juga dimaksudkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan kemungkinan pengembangan seorang pegawai negeri, merencanakan kesempatan kemajuan karir, dan merencanakan suksesi dalam organisasi.

## 2. Disposisi

Disposisi berkenaan dengan ketersediaan dari para implementor untuk carry out kebijakan publik tersebut, kecakapan saja tidak mencukupi, tanpa ketersediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan. Disposisi menggambarkan sifat yang dimiliki oleh implemenor, yang terdiri dari komitmen, kejujuran dan sifat demokratis. Jika disposisi implementor tidak mendukung ke arah pencapaian tujuan pengembangan karir maka dapat dipastikan bahwa pelaksanaan pengembangan karir PNS akan kurang berhasil mencapai tujuan. Hal- hal penting perlu dicermati pada disposisi, menurut George C. Edward III adalah (a) pengangkatan birokrasi; (b) insentif.

**Pengangkatan Birokrasi.** Dalam Impelementasi Kebijakan, Pengangkatan Birokrasi dapat diartikan sebagai sebuah Disposisi atau sikap pelaksana yang akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat yang lebih atas. Karena itu, pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat.

Potensi seorang pegawai negeri dinilai melalui dua cara yaitu dengan cara yang disebut kualitas secara umum dan kualitas pribadi yang menyeluruh. Dalam cara yang terakhir, potensi dinilai dari kualitas intelektual yaitu dalam bentuk kekuatan analisis, dalam bentuk motivasi berprestasi, sensitivitas politik dan ketegasan dan kualitas kepemimpinan dalam bentuk kemampuan memotivasi, memberikan delegasi, dan komunikasi serta konsultasi. Setiap tahun dilakukan penilaian oleh Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang mencakup dua hal penting yakni ulasan terhadap catatan prestasi dan kemajuan yang dicapai oleh staf untuk tahun yang dinilai dengan ulasan terhadap rencana tindakan untuk tahun berikutnya yang meliputi target-target baru, dan rencana pelatihan. Dengan adanya ketentuan tersebut pejabat penilai harus benar mengenal secara pribadi pegawai yang dinilai, sehingga demikiann dapat diharapkan penilaian dapat dilakukan lebih objektif.

Berkaitan dengan hal tersebut tidak sesuai dengan syarat-syarat untuk promosi sudah barang tentu tidak sama untuk jabatan yang berlainan, meskipun demikian ada beberapa syarat umum yang perlu diketahui (Indarto & Achmad, 2013). Apabila memenuhi persyaratan antara lain: Ada formasi atau lowongan jabatan. Lowongan jabatan dapat terjadi karena ada pegawai yang mengundurkan diri, pindah pekerjaan, dipensiunkan atau meninggal dunia; Pegawai yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dalam analisis jabatan; Pegawai yang bersangkutan lulus dan seleksi.

Namun ada juga yang merespon bahwa Pemberian promosi kepada PNS belum sepenuhnya memenuhi keseluruhan indikator kelayakan pemberian promosi, karena pemberian promosi juga didasarkan pada kedekatan dengan pimpinan bukan hanya pada prestasikerja dan loyalitas saja. Bagi setiap promosi jabatan merupakan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya, sehingga upaya dalam menunjukkan prestasi kerja, inisiatif dan kreatifitas dengan penilaian objektif dari pimpinan sangat diharapkan bagi seluruh pegawai.

Adapun analisa penulis dalam hal pemberian promosi kepada PNS tersebut belum dilihat secara keseluruhan dari kriteria kelayakan pemberian promosi. Sehingga ada beberapa PNS yang dipromosikan ke jabatan eselon tidak berdasarkan prestasi kerja akan tetapi hanya didasarkan pada kepangkatan dan masa kerja saja. Selain itu juga unsur kedekatan dengan pimpinan merupakan salah satu peluang untuk dipromosikan. Oleh karena itu, pemberian promosi kepada PNS yang didasarkan pada prestasi kerja dan kreatifitas kerja serta lain- lainnya yang merupakan kriteria kelayakan promosi juga harus disertai kedekatan atau istilah sekarang disebut lobi dengan para pejabat-pejabat yang berkompeten dalam hal promosi PNS tersebut. Kepada Pemerintah



Kota Padangsidimpuan, hendaknya dalam pelaksanaan mutasi sebaiknya dilaksanakan sekali dalam satu tahun. Dan untuk penempatan tugas bagi pegawai, haruslah benar-benar disesuaikan dengan *skill* atau kemampuan pegawai tersebut yang dilihat dari hasil evaluasi kinerja dari masing-masing PNS.

Penerapan promosi pegawai belum berdasarkan pada hasil dari *assessment center* yang dapat dilakukan kerjasama dengan pihak ketiga guna menjaga objektifitas hasil. Sehingga *system* promosi dapat menjadi pemacu kinerja bagi aparaturnya.

Salah dalam memberikan promosi dapat berdampak pada kinerja bagi suatu organisasi, karena dapat berdampak pada peningkatan tapi juga bisa mengalami penurunan sehingga pertimbangan yang sangat mendalam dengan uji kelayakan atas promosi jabatan dapat dijadikan jalan untuk menetapkan pegawai yang berhak untuk mendapatkan promosi yang bukan sekedar atas instuisi pemimpin semata.

**Insentif.** Insentif merupakan salah-satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi.

### 3. Struktur Birokrasi

Struktur organisasi Bidang Pengembangan Aparatur, Penilaian Kinerja, Mutasi dan Promosi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan pembinaan, fasilitasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang pengembangan aparatur, penilaian kinerja, mutasi dan promosi, karena struktur organisasi tersebut mencakup pembagian tugas, koordinasi dan prosedur kerja, sebagaimana akan dijelaskan berikut ini.

Menurut Moekijat (2000) mutasi atau perubahan adalah suatu perubahan horizontal bukan suatu kenaikan atau penurunan. Pindahan dimaksudkan untuk menempatkan seseorang pada jabatan yang lebih sesuai dengan keinginan dan kemampuan dengan harapan pada jabatan baru tersebut seseorang akan lebih berkembang. Pindahan seseorang pada jabatan yang horizontal tanpa perubahan kelas pekerjaan. Dilakukan agar ada penyesuaian antara kemampuan dengan tugas yang diemban sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan membuka kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan kemampuannya di tempat tugas baru. Jadi mutasi dapat digunakan untuk pengembangan dan memperluas pegalaman kerja pegawai.

Nitisemito (1996) mengatakan bahwa tujuan: pelaksanaan mutasi atau pemindahan adalah: Menempatkan pegawai pada tempatnya, Meningkatkan semangat/gairah kerja, Perolehan keterampilan baru, Menciptakan persaingan sehat, Memenuhi peraturan dan kebijakan yang ditetapkan.

**Pembagian Tugas.** Pembagian tugas yang jelas dalam struktur organisasi akan menghindari implementor dari kemungkinan keraguan dalam bekerja. Setiap orang perlu mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya, sehingga pengembangan karir dari setiap PNS dapat berjalan dengan sangat baik. Hasil wawancara mengenai kejelasan pembagian tugas.

Pembagian kerja telah dilaksanakan dengan jelas, sehingga mudah diketahui siapa yang bertanggungjawab atas pekerjaan tertentu. Tumpang tindih pekerjaan juga tidak pernah terjadi, karena satu jenis pekerjaan hanya dibebankan kepada satu tim kerja. Kejelasan pelaksana kerja tentu sangat dibutuhkan agar pertanggungjawabannya kerjanya juga jelas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembagian tugas telah dilakukan dengan jelas sehingga dalam pengembangan karir PNS sesuai dengan implementasi kebijakan PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang manajemen PNS.

**Koordinasi.** Koordinasi dalam pengembangan karir seorang PNS sangat penting agar semua kegiatan dapat dipadukan untuk mencapai tujuan pengawasan. Pelaksanaan koordinasi telah dilakukan dengan baik sehingga terdapat kepaduan tugas-tugas dalam proses pengembangan karir. Dalam hal ini pimpinan selalu aktif melakukankoordinasi sampai pelaksanaan mutasi dan



promosi sesuai dengan kompetensi setiap PNS. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen PNS dalam pengembangan karir telah dilakukan sesuai implementasi kebijakan PP Nomor 17 tahun 2020 tentang manajemen PNS.

**Kepatuhan terhadap Prosedur Kerja.** Prosedur kerja mencakup semua tahapan yang harus dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaan. Untuk mewujudkan pengembangan karir yang transparan dan sesuai kompetensi setiap PNS, maka semua petugas harus melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Setiap PNS selalu mematuhi prosedur kerja yang ditetapkan, dan jika terdapat kendala sehubungan dengan prosedur akan segera dilaporkan kepada atasan untuk mendapat arahan lebih lanjut agar tidak menyimpang dari Pengembangan Aparatur, Penilaian Kinerja, Mutasi dan Promosi. Kepatuhan terhadap prosedur tersebut tentu sangat menentukan keberhasilan Pengembangan Aparatur, Penilaian Kinerja, Mutasi dan Promosi, sehingga atasan juga selalu menekankan agar Pengembangan Aparatur, Penilaian Kinerja, Mutasi dan Promosi dilakukan sesuai dengan prosedur kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepatuhan terhadap prosedur telah cukup memadai sehingga sangat mendukung terhadap proses implementasi kebijakan PP Nomor 17 tahun 2020 tentang manajemen PNS.

### **Faktor Pendukung Pengembangan Karier dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil**

Adapun solusi dalam mengatasi hambatan pengembangan karir bagi PNS pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidimpuan diantaranya: Membangun minat pegawai akan pentingnya mengikuti diklat dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas khususnya bagi tenaga-tenaga teknis melalui penghargaan atas sertifikat yang diterima sebagai sarana untuk mendapatkan promosi kenaikan pangkat atau jabatan. Pembuat kebijakan hendaknya melakukan evaluasi kinerja secara tepat, akurat, dan akuntabel sehingga pegawai yang akan mendapatkan promosi jabatan adalah pegawai yang berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja dalam katagori baik bukan berdasarkan like dan dislike, atau berdasarkan jasa-jasa atas kepentingan politik yang lainnya.

### **Faktor Penghambat Pengembangan Karier dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil**

Perkembangan karir dari tahun ke tahun selalu mengalami perubahan yang cukup signifikan, karir bergerak secara dinamis untuk menyesuaikan perubahan lingkungannya. Karir bergerak dari variabel dependen menjadi variabel independen dalam sebuah organisasi. Karir bagi seseorang tidak lagi bergantung pada organisasi, namun telah berada di tangan individu itu sendiri, karena dalam organisasi sendiri banyak terjadi perubahan struktur sebagai imbas dari adanya rasionalisasi, perampangan ukuran dan lain-lain (Prasada, 2020). Dampaknya bagi individu adalah tidak adanya pekerjaan yang abadi sedangkan bagi organisasi tidak ada pekerja yang abadi semua akan berubah lebih likuid. Dahulu karir memiliki orientasi kepada pergerakan linier keatas dalam sebuah organisasi, namun kondisi ini sekarang berubah, pola karir dinilai sebagai sebuah perjalanan pekerjaan seseorang selama hidupnya. Tidak dibedakan apakah pergerakan itu keatas ataupun kebawah, bergeser dalam sebuah organisasi ataupun multi organisasi. Sehingga pencapaian karir seseorang tidak ditandai dengan posisi yang ditempatinya saat ini, namun bagaimana perannya dalam sebuah organisasi. Pada gilirannya karir mengalami perubahan bentuk sesuka hatinya.

Adapun yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidimpuan adalah;

- a. Masih belum sepenuhnya terjalin komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan sehingga masih ada permasalahan-permasalahan dalam peningkatan kualitas PNS yang belum seluruh PNS mendapatkannya seperti halnya pengembangan karir PNS (Diklat, Promosi dan Mutasi);
- b. Dalam hal Diklat bagi PNS masih ada beberapa PNS yang tidak peduli tentang Diklat dalam artian tidak begitu membutuhkan baginya untuk mengikuti Diklat. Sehingga diklat hanya



- dipandang sebagai hal yang membosankan dan buang-buang waktu saja;
- c. Dalam hal promosi bagi PNS, belum secara objektif dinilai dari pemenuhan kriteria yang telah disyaratkan misalnya loyalitas, masa tugas, kreatifitas, tanggung jawab, dan prestasi kerja. Unsur kedekatan dengan pimpinan dapat pula dijadikan kriteria dalam pemberian promosi kepada PNS;
  - d. Dalam hal mutasi masih ada beberapa pegawai yang merasa tidak cocok dengan tugas barunya tersebut, hal ini mengisyaratkan bahwa penempatan orang-orang belum sepenuhnya di evaluasi berdasarkan keahlian dan kemampuan yang PNS tersebut miliki;
  - e. Bahwa pengembangan karir PNS belum dilakukan melalui *assessment* terhadap kinerja yang dapat terukur dan akuntabel.

## SIMPULAN

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan yang peneliti sajikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik suatu kesimpulan secara umum yaitu implementasi kebijakan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidimpuan dinilai bahwa ada sebagian kebijakan yang sudah diimplementasikan karena sebagian dari kebijakan-kebijakan dalam pengembangan karir dilakukan menurut ketentuan dan peraturan-peraturan yang berlaku meskipun ada sebagian lagi yang belum sesuai. Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidimpuan dinilai memiliki integritas yang tinggi, loyalitas yang tinggi, disiplin yang baik serta nilai-nilai kejujuran dan tanggung jawab yang baik hal ini disebabkan karena Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidimpuan merupakan satuan kerja pada Pemerintah Kota Padangsidimpuan yang menjadi contoh bagi satuan kerja yang lain dan hampir seluruh dalam kegiatan pendiklatan untuk pengembangan sikap dan pengetahuan menjadi salah satu indikator keberhasilan dari proses pendiklatan itu sendiri. Sedangkan simpulan secara khusus adalah sebagai berikut:

*Pertama*, dari dimensi komunikasi yang menjelaskan Diklat bahwa peningkatan kepribadian dan penanaman semangat pengabdian telah sesuai dengan hasil penelitian hal ini disebabkan karena hampir dari seluruh pegawai yang telah mengikuti Diklat memiliki semangat baru dalam menyelesaikan tugas- tugasnya. Khusus untuk tenaga fungsional *Widyaiswara* tingkat semangat pengabdiannya lebih tinggi karena nilai sertifikat dapat membantu dalam proses kenaikan pangkat semakin lama waktu Diklat yang diikuti akan semakin besar poin kreditnya. Namun khusus untuk tenaga teknis dan *administrator* belum berdampak secara signifikan hal ini disebabkan karena kemanfaatan nilai atas Diklat yang sudah diikuti tidak dapat dirasakan secara langsung oleh pegawai tersebut. *Kedua*, dari dimensi ketersediaan sumber daya juga merupakan hal yang penting agar dapat melaksanakan Pengembangan Karir dengan baik. Promosi bahwa pegawai yang memiliki pengalaman kerja, tingkat pendidikan yang memadai, nilai-nilai kejujuran, loyalitas dan tanggung jawab yang tinggi memberikan signal implementasi dalam pengembangan karir pegawai, hal ini berdasarkan hasil penelitian bahwa kesempatan untuk mendapatkan promosi sebagian sudah sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku meskipun ada sebagian lagi berdasarkan unsur kedekatan emosional atau hubungan persaudaran yang dekat.

*Ketiga*, untuk dimensi Disposisi berkenaan dengan ketersediaan dari para implementor untuk *carry out* kebijakan publik tersebut, kecakapan saja tidak mencukupi, tanpa ketersediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan. Penerapan promosi pegawai belum berdasarkan pada hasil dari *assessment center* yang dapat dilakukan kerjasama dengan pihak ketiga guna menjaga objektifitas hasil. Sehingga *system* promosi dapat menjadi pemacu kinerja bagi aparaturnya. *Keempat*, untuk dimensi Struktur Birokrasi menerangkan bahwa Mutasi pegawai BKPSDM yang mengalaminya sebagian merasakan telah sesuai dengan kompetensinya, namun pada tahun 2015 ada 16,6% pegawai BKPSDM yang dimutasi cukup memberikan efek bagi organisasi tersebut, sehingga dapat disimpulkan implementasi kebijakan dalam penetapan mutasi telah dilaksanakan berdasarkan ketentuan meskipun ada sebagian lagi yang belum sesuai karena faktor objektifitas.





## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M., Nasution, A., & Mardiana, S. (2019). Implementasi Kebijakan Penerbitan Izin Usaha Mikro Kecil di Kecamatan Teluk Nibung Kota Tanjungbalai. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 1(2), 120-130.
- Bacal, R. (2001). *Performance Management*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design, Choosing Among Five Approch*. SAGE Publications.
- Flippo, E. B. (1976). *Personnel Management*. McGraw-Hill Kogakusha.
- Fokaaya, A., Marwan, M., & Milwan, M. (2022). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan terhadap Pengembangan Pegawai di Badan Pengembangan Kepegawaian & Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Sula. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(4), 2577-2584. doi:<https://doi.org/10.34007/jehss.v4i4.1116>
- Hanif, N. (2005). *Teori dan Praktik Pemerintahan dalam Otonomi Daerah*. Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). PT. Bumi Aksara.
- Ikbar, Y. (2012). *Metode Penelitian Sosial Kualitatif*. PT Refika Aditama.
- Indarto, W., & Achmad, S. S. (2013). PERBEDAAN MOTIVASI BERPRESTASI MAHASISWA SEMESTER VII-A JALUR SELEKSI PBUD DENGAN MAHASISWA SEMESTER VIIB JALUR SELEKSI LOKAL PADA PRODI PG PAUD FKIP UNIVERSITAS RIAU. *Sorot*, 8(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31258/sorot.8.1.66-76>
- Meilia, Y., & Safrida, S. (2022). Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Nagan Raya. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(4), 2191-2200. doi:<https://doi.org/10.34007/jehss.v4i4.1029>
- Miles, M. B., & Habermann, A. M. (1992). *Analisa Data Kualitatif*. UI Press.
- Moekijat. (2000). *Kamus Manajemen*. CV. Mandar Maju.
- Moleong, L. J. (2008). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mujiburrahman. (2011). Hubungan Antara Pendidikan, Motivasi Dan Budaya Kerja Dengan Kinerja Pegawai (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Aceh Timur. *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal : Public Admnistration Journal*, 1(2), 160-169.
- Nawawi, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif* (7th ed.). Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, A. (1996). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Ghalia Indonesia.
- Prasada, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 3(2), 629-636. <https://doi.org/https://doi.org/10.34007/jehss.v3i2.381>
- Samsudin, M. (2021). Analisis Kinerja Pelayanan Publik tentang Sumber Daya Manusia dan Responsivitas Pegawai di Kantor Kelurahan Kecandran Kecamatan Sidomukti Kota Salatiga. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(2), 1028-1034. doi:<https://doi.org/10.34007/jehss.v4i2.794>
- Siagian, S. (2005). *Filsafat Administrasi*. CV. Gunung Agung.
- Undang-Undang Nomor 5 Tentang Aparatur Sipil Negara, (2014).

