

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pegawai adalah individu yang bekerja untuk suatu organisasi, perusahaan, dan instansi pemerintah dengan tujuan untuk mendapatkan imbalan berupa gaji dan upah. Pegawai dapat memiliki berbagai peran dan tanggung jawab tergantung pada posisi dan bidang pekerjaan mereka. Pegawai memiliki peran penting dalam menjalankan operasional organisasi dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pegawai adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada Perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian (Hasibuan, 2019). Menurut Marnis (2008) pegawai merupakan individu yang diberikan tugas oleh suatu perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasionalnya.

Proses perkembangan pegawai merupakan proses yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai dalam lingkungan kerja. Pengembangan (*Development*) merupakan fungsi operasional kedua dari manajemen personalia, pengembangan pegawai perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, dan harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai (Hasibuan, 2019). Bertujuan untuk memajukan karier pegawai dalam lingkungan kerja dan bertujuan untuk memajukan karier pegawai serta meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Perkembangan pegawai atau sering disebut sebagai perkembangan sumber daya manusia, mencakup berbagai upaya manajemen yang terencana untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

Dengan demikian, pegawai tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai aset berharga yang dapat membantu instansi tersebut untuk menjadi sebuah visi dan misinya melalui peningkatan kualitas dan produktivitas kinerja. Oleh karena itu pegawai dan proses perkembangan mereka saling keterkaitan, dimana peningkatan kompetensi pegawai akan berkontribusi pada

keberhasilan organisasi begitu sebaliknya, organisasi yang sukses akan memberikan peluang bagi pegawai untuk berkembang dan berkarier lebih baik.

Dalam konteks ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan orang-orang yang penting dalam penyelenggaraan pemerintah yang profesional dan berorientasi pada pelayanan publik. Pemerintah dalam arti luas didefinisikan sebagai suatu bentuk organisasi yang bekerja dengan tugas menjalankan suatu sistem pemerintahan. Eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Pemerintah dalam arti sempit adalah suatu badan perkumpulan yang memiliki kebijakan tersendiri untuk mengelola, mengatur, serta mengatur jalannya suatu sistem pemerintahan (Sakti, 2020).

Untuk mendukung kinerja para ASN agar lebih profesional dan berkualitas maka diperlukannya pengelolaan manajemen kepegawaian ASN, khususnya dalam aspek pengembangan karier. Salah satu tujuan dari pengembangan karier agar para ASN bisa terus berkembang sesuai dengan kemampuan, kinerja, dan kebutuhan instansi (Tamaka, 2021). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang “Aparatur Sipil Negara (ASN)” merupakan peraturan terbaru yang mengatur berbagai aspek terkait hak, kewajiban, serta peran ASN di Indonesia. Aturan ini memperkenalkan sejumlah perubahan yang signifikan dalam sistem pengelolaan kepegawaian, yang mencakup baik untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dalam organisasi yang bisa dikatakan sukses terdapat Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik dan sesuai, kebijaksanaan manajemen ASN dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Negara, sedangkan di pemerintahan daerah di Kota Sukabumi kebijaksanaan manajemen ASN dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM).

Menurut Keputusan Presiden (Keppres) Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah yang berisi “pedoman atas dilaksanakannya Pembentukan BKPSDM sebagai dasar sebuah organisasi mengatur dan mengurus perubahan bentuk kepegawaian daerah, dengan adanya Peraturan Wali Kota Sukabumi Nomor 78 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Kepegawaian

dan Pengembangan Sumber Daya Manusia”. Dengan demikian, pengaturan dan pengelolaan ASN di tingkat pusat dan daerah saling terkait dan berkontribusi pada efektivitas serta efisiensi pelayanan publik di Indonesia (Menpan RB, 2023).

Samsudin (2010) menjelaskan bahwa pengembangan karier adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Hasil dari pengembangan karier ASN tersebut dapat menciptakan SDM yang lebih baik dari sebelumnya. Dalam pelaksanaan yang dilakukan telah tercantum dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 tahun 2021 tentang “pola karier PNS yang merupakan aturan pelaksanaan pasal 188 ayat (6)” Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 tahun 2017 telah diubah menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020 tentang “Manajemen Pegawai Negeri Sipil serta untuk menjamin keselarasan potensi PNS dengan penyelenggaraan tugas pemerintah dan Pembangunan, perlu disusun pola karier Pegawai Negeri Sipil yang terintegrasi secara nasional”.

Dengan adanya perencanaan karier yang mendukung untuk pengembangan diri, maka setiap ASN memiliki peluang untuk mengembangkan kariernya sesuai dengan pola kariernya yang telah ditetapkan. Pengembangan karier memberikan keuntungan jangka panjang, yang dapat mempersiapkan pegawai menghadapi tanggung jawab, ASN juga akan memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang memperkuat profesionalisme dalam melaksanakan tugas sesuai dengan jabatan dan keahlian masing-masing sebagai bentuk dari tanggung jawab (Juniansyah, Purwanti, & Amirulloh, 2023).

Pengembangan karier Pegawai ASN di BKPSDM Kota Sukabumi memiliki sistem penilaian kinerja yang menyeluruh, mencakup dua aspek utama yaitu hasil kinerja dan perilaku kerja. Penilaian ini dirancang untuk memastikan keadilan dan objektivitas, dengan menilai kinerja pegawai berdasarkan target yang telah disepakati serta perilaku yang sesuai dengan nilai dasar ASN.

Pegawai dengan kinerja dan potensi tinggi akan diprioritaskan untuk promosi dan mutasi.

Dalam memastikan bahwa proses promosi dan mutasi karyawan maka BKPSDM kota sukabumi menerapkan konsep *nine-box* untuk memetakan potensi dan kinerja pegawai. Metode ini menempatkan pegawai kedalam kategori-kategori tertentu, dari yang memiliki potensi dan kinerja rendah hingga yang sangat tinggi. Promosi dan mutasi ini dapat dilihat bagi para pegawai yang berada dalam kotak 7, 8 dan 9. Dalam proses mutasi khususnya bagi para pegawai yang mengalami mutasi, BKPSDM tidak menerapkan perlakuan khusus karena adaptasi dianggap sebagai proses alamiah. Namun, instansi tetap memantau kinerja pegawai di tempat baru untuk memastikan mereka dapat menjalankan tugas dengan baik. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk menilai apakah pegawai tersebut sudah mampu memenuhi harapan. (Anisyafitri, 2020)

Dari data hasil penelitian bahwa pengembangan karier di BKPSDM Kota Sukabumi terdapat pada pelaksanaan promosi dan mutasi, seperti yang tercantum pada Tabel dibawah. Dan sebagaimana menurut Hasibuan (2012:31) dalam (Annida, Maulani, & Sahari, 2022) Pengembangan karier dilakukan dengan upaya pelaksanaan pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi jabatan.

**Tabel 1.1 Data Pengembangan Karier Pegawai ASN 2024**

| No. | Pengembangan Karier ASN di BKPSDM Kota Sukabumi | Keterangan                              | Jumlah ASN |
|-----|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------|
| 1.  | Promosi (8 Agustus 2024)                        | Kenaikan Jenjang                        | 10 Orang   |
| 2.  | Mutasi dan Kepangkatan (8 Agustus 2024)         | Kepegawaian dan Pengembangan Karier     | 30 Orang   |
| 3.  | Pendidikan (Januari-September 2024)             | Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) | 72 Orang   |
| 4.  | Pelatihan (Januari-September 2024)              | Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) | 85 Orang   |

Sumber: (BKPSDM Kota Sukabumi 2024)

Berdasarkan dari hasil penelitian awal bahwa pengembangan karier ASN di BKPSDM Kota Sukabumi dengan berbagai jabatan didalamnya pada

pengembangan karier menggunakan 4 kegiatan seperti data yang tercantum diatas. Permasalahan yang sering terjadi dalam promosi yaitu angka kredit yang belum memenuhi syarat, angka kredit ini menjadi dasar utama dalam penilaian kinerja dan kenaikan jabatan fungsional ASN, baik dalam pangkat maupun promosi ke jabatan yang lebih tinggi. Menurut Permen PANRB No. 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional “Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang didasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu”. Salah satu aspek yang menentukan dalam pengembangan karier ASN, khususnya bagi pegawai yang menduduki jabatan fungsional merupakan pemenuhan angka kredit. Berlandaskan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2023 tentang “Angka Kredit, Kenaikan Pangkat dan Jenjang Jabatan Fungsional”.

Angka kredit merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja dan kontribusi pegawai ASN terhadap pelaksanaan tugas pokoknya. Namun banyak pegawai ASN yang kurang dalam mengumpulkan angka kredit sesuai dengan syaratnya. Banyak ASN yang belum sepenuhnya memahami mekanisme pengajuan angka kredit, hal ini menyebabkan masalah dalam karier pegawai terutama untuk mereka yang akan menduduki jabatan fungsional tertentu. Kurangnya angka kredit dalam pengembangan karier ini berdampak pada tertundanya naik jabatan atau promosi. Disisi lain bidang pengelola kepegawaian di BKPSDM juga sering mendahapi tantangan dalam memonitor proses penilaian angka kredit secara sistematis dan transparan (Wiguna, 2024).

Permasalahan utama yang ditemukan dalam penelitian awal adalah masih belum optimalnya kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh ASN. Hal ini menunjukan bahwa perlu adanya pelatihan atau pendidikan yang dirancang secara berkala dan berkelanjutan, tujuannya untuk mengatasi kekurangan dalam aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Peningkatan kompetensi menjadi hal yang sangat penting, terutama dalam menghadapi dinamika perubahan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Oleh karena itu, pelayanan publik yang diberikan juga dapat beradaptasi melalui peningkatan kualitas aparatur. Hal ini telah tercantum dalam Pasal 203 ayat (3) tentang “pengembangan kompetensi lingkungan PNS” disebutkan bahwa setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi, dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS bersangkutan. Dari kegiatan pengembangan karier melalui pendidikan bahwa setiap ASN berhak melanjutkan pendidikannya (Suseno, 2023).

Berdasarkan hasil peneliti, menduga bahwa pelaksanaan manajemen pengembangan karier pegawai di BKPSDM Kota Sukabumi belum sepenuhnya optimal, hal ini diduga karena belum sesuai dengan salah satu dimensi yang dikemukakan oleh Busro (2018), yaitu pengembangan diri, yang mengacu pada proses berkelanjutan dengan tujuan untuk meningkatkannya kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan individu agar kinerja yang lebih efektif, dalam pengembangan diri mencakup berbagai aktivitas seperti pelatihan, pendidikan lanjutan.

Terlihat dari kondisi di lapangan, bahwa program pelatihan dan pendidikan sering bersifat formalitas, hanya dilakukan demi memenuhi persyaratan administratif, tanpa mempertimbangkan kebutuhan para pegawai. Selain itu, tidak semua karyawan mendapatkan akses yang setara terhadap kesempatan pengembangan diri, sehingga hanya sebagian kecil yang mampu berkembang sementara pegawai yang lain mengalami stagnasi bahkan kemunduran dalam peningkatan kompetensi mereka. Berdasarkan dari adanya permasalahan tersebut peneliti tertarik untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan pengembangan karier pegawai di BKPSDM Kota Sukabumi, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Manajemen Pengembangan Karier Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sukabumi”**.



## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, terdapat beberapa permasalahan yang menjadi perhatian dan perlu dianalisis lebih mendalam dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Pelaksanaan manajemen pengembangan karier ASN di BKPSDM Kota Sukabumi belum sepenuhnya berjalan optimal sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kompetensi pegawai.
- 2) Masih terdapat ASN yang mengalami keterlambatan kenaikan pangkat dan promosi jabatan karena angka kredit yang dimiliki belum memenuhi persyaratan.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, peneliti menemukan beberapa fokus masalah dalam Pengembangan Karier ASN di BKPSDM Kota Sukabumi yaitu:

- 1) Bagaimana pelaksanaan manajemen pengembangan karier pegawai di BKPSDM Kota Sukabumi
- 2) Bagaimana efektivitas kinerja yang sepenuhnya dilaksanakan berdasarkan angka kredit untuk pengembangan karier ASN di BKPSDM Kota Sukabumi
- 3) Bagaimana upaya yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Sukabumi dalam mendukung ASN dalam mencapai angka kredit yang sesuai dengan syarat
- 4) Bagaimana angka kredit digunakan sebagai dasar dalam pengembangan karier ASN di BKPSDM Kota Sukabumi

## **D. Tujuan Penelitian**

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan manajemen pengembangan karier pegawai di BKPSDM Kota Sukabumi
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis efektivitas kinerja yang memenuhi angka kredit untuk pengembangan karier ASN di BKPSDM Kota Sukabumi.

- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis upaya yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Sukabumi dalam mendukung ASN untuk mencapai angka kredit yang sesuai dengan syarat.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis peran angka kredit sebagai dasar dalam pengembangan karier ASN di BKPSDM Kota Sukabumi.

#### **E. Kegunaan dan Manfaat Penelitian**

##### **1) Teoretis**

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan wawasan dan pengetahuan bagi peneliti dan pembaca mengenai ilmu pemerintahan dan ilmu manajemen sumber daya manusia. Dan juga bisa menjadi sumber referensi sehingga bisa disajikan dan menjadi acuan dalam melakukan kajian dan penelitian yang lebih lanjut.

##### **2) Praktis**

- a. Bagi penulis, sebagai persyaratan untuk mendapatkan gelar sarjana serta dapat meningkatkan pengetahuan penulis tentang manajemen sumber daya manusia dalam instansi pemerintahan.
- b. Bagi pemerintah daerah. Penelitian ini dapat menjadi masukan oleh pemerintah Kota Sukabumi dalam pelaksanaan implementasi kebijakan manajemen kepegawaian.
- c. Bagi peneliti lain, penelitian ini diharapkan mampu menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

#### **F. Kerangka Berpikir**

Menurut Zainal (2015) menyatakan bahwa perkembangan karier adalah tanggung jawab Bersama antara individu dan organisasi. Individu harus proaktif dalam merencanakan karier mereka, sementara organisasi harus menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk membantu pegawai mencapai tujuan karier mereka. Menurut Handoko (2012), istilah pengembangan karier juga dapat disebut dengan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karier.

Pengembangan karier pegawai aparatur sipil negara (ASN) merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia (SDM) yang strategis



dalam organisasi sektor publik. Keberhasilan pengelolaan karier ASN sangat dipengaruhi oleh efektivitas implementasi kebijakan manajemen kepegawaian yang diterapkan oleh instansi pemerintah, salah satunya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Pengembangan karier ASN juga mencakup berbagai program pelatihan dan Pendidikan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai. Program-program ini tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan instansi, tetapi juga untuk memfasilitasi pertumbuhan profesional pegawai dalam jangka panjang. Pentingnya pengembangan karier ASN terletak pada kemampuannya untuk menciptakan pegawai yang berkualitas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik. Dengan adanya sistem pengembangan karier yang baik, ASN diharapkan dapat lebih termotivasi dan berkomitmen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Oleh karena itu, pengembangan karier ASN tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan, tetapi juga mencakup perencanaan strategis yang melibatkan kolaborasi antara pegawai dan instansi pemerintah. Hal ini penting untuk menciptakan pegawai yang berkualitas, meningkatkan kinerja organisasi, dan memberikan pelayanan publik yang lebih baik.

Penelitian ini menggunakan sumber dari buku Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Busro (2018), Dalam buku tersebut, Busro (2018), menjelaskan bahwa pengembangan karier merupakan upaya atau langkah-langkah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dan manajer sumber daya manusia dalam rangka pengembangan potensi pegawai dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan. Pengembangan karier ini akan diukur dengan beberapa dimensi:

1. Dimensi kejelasan karier: Mengacu pada tingkat kejelasan tahapan karier yang mencerminkan upaya seorang pegawai dalam meraih tujuan kerieranya. Oleh karena itu, jalur karier perlu dirancang secara terarah dan sesuai dengan pedoman dalam pengembangan karier, yang ditunjukkan melalui sejumlah indikator tertentu:

- a) Kesempatan menjadi pimpinan atau wakil pimpinan
  - b) Kesempatan menduduki jabatan sesuai dengan struktur yang ada
  - c) Kenaikan pangkat secara jelas
2. Dimensi pengembangan diri: Pengembangan diri bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas melalui peningkatan kompetensi setiap individu pegawai. Dimensi pengembangan diri ini mencakup sejumlah indikator yang mencerminkan proses peningkatan kapasitas personal dan profesional pegawai dan memiliki indikator:
- a) Kesempatan mengikuti berbagai pelatihan
  - b) Kesempatan melanjutkan pendidikan
  - c) Kesempatan mengikuti berbagai seminar, diskusi atau *workshop*
  - d) Kesempatan untuk mengikuti berbagai kursus untuk mendapatkan sertifikat keahlian.
3. Dimensi perbaikan mutu kerja: Setiap organisasi memiliki ketentuan dan pedoman tersendiri dalam melaksanakan proses kerja. Upaya peningkatan kualitas kerja dilakukan guna mengoptimalkan hasil agar selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dimensi ini ditunjukkan melalui sejumlah indikator yaitu:
- a) Peningkatan disiplin diri
  - b) Kesetiaan
  - c) Peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

Teori pengembangan karier menurut Busro (2018) digunakan dalam penelitian ini karena relevan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan mengenai manajemen pengembangan karier ASN di BKPSDM Kota Sukabumi. Dimensi kejelasan karier digunakan untuk menganalisis pelaksanaan manajemen pengembangan karier pegawai yang berkaitan dengan kesempatan promosi jabatan, penempatan jabatan, dan kenaikan pangkat. Dimensi pengembangan diri digunakan untuk menganalisis upaya BKPSDM Kota Sukabumi dalam mendukung ASN meningkatkan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, seminar, dan kegiatan pengembangan lainnya yang dapat menunjang pencapaian angka kredit. Sementara itu, dimensi perbaikan mutu kerja digunakan untuk menganalisis efektivitas kinerja

ASN dalam mendukung pengembangan karier. Ketiga dimensi tersebut juga digunakan untuk mengkaji peran angka kredit sebagai dasar dalam proses pengembangan karier ASN di BKPSDM Kota Sukabumi sehingga dapat menjawab rumusan masalah penelitian.

Berdasarkan apa yang telah dikemukakan, maka penelitian ini dapat digambarkan seperti model dibawah ini:



**Gambar 1.1 Kerangka Berpikir**

Sumber: Diolah Peneliti (2026)