

**IMPLEMENTASI PROGRAM PENGEMBANGAN KARIR APARATUR
SIPIIL NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA KOTA YOGYAKARTA TAHUN 2023**



SKRIPSI

**Disusun dan diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi sebagian Syarat-Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Strata 1**

Disusun Oleh:

**Aisyah Vira Rahmania
NIM. 20102040031**

Pembimbing:

**Shofi'unnafi, M.M
NIP. 19920813 201903 1 006**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2024

HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1509/Un.02/DD/PP.00.9/08/2024

Tugas Akhir dengan judul : IMPLEMENTASI PROGRAM PENGEMBANGAN KARIR APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA YOGYAKARTA TAHUN 2023

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : AISYAH VIRA RAHMANIA
Nomor Induk Mahasiswa : 20102040031
Telah diujikan pada : Selasa, 30 Juli 2024
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Shofi'unnafi, M.M.
SIGNED

Valid ID: 66cf3e5079abb



Penguji I
Dr. Hikmah Endraswati, S.E., M.Si.
SIGNED

Valid ID: 66cfe37065e



Penguji II
Dra. Siti Fatimah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 66c94bf15dbd



Yogyakarta, 30 Juli 2024
UTN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 66cfd07f84be9

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Alamat: Jl. Marsda Adisucipto, Telp. (0274) 515856, Fax. (0274)
552230, Email. fd@uin-suka.ac.id, Yogyakarta 55281

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:

Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Setelah membaca, meneliti memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa saudara:

Nama : **Aisyah Vira Rahmania**
NIM : **20102040031**

Judul Skripsi : **Implementasi Program Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta**

Telah dapat dimasukkan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana strata satu dalam bidang Manajemen Dakwah. Dengan ini kami mengharapkan agar skripsi segera dimunaqsyahkan.

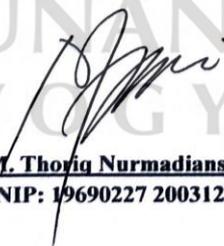
Atas perhatiannya, kami mengucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh.

Yogyakarta, 25 Juli 2024

Ketua Program Studi

Pembimbing


H. M. Thoyiq Nurmadiansyah, M.Si
NIP: 19690227 200312 1 001


Shofi'unnafi, M. M.
NIP: 19920813 201903 1 006

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aisyah Vira Rahmania

NIM : 20102040031

Program Studi : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul **“Implementasi Program Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta”** adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi-materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali pada bagian-bagian tertentu yang penyusun kutip sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkannya secara hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 25 Juli 2024

Yang Menyatakan



Aisyah Vira Rahmania
NIM. 20102040031

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucap rasa syukur Alhamdulillah

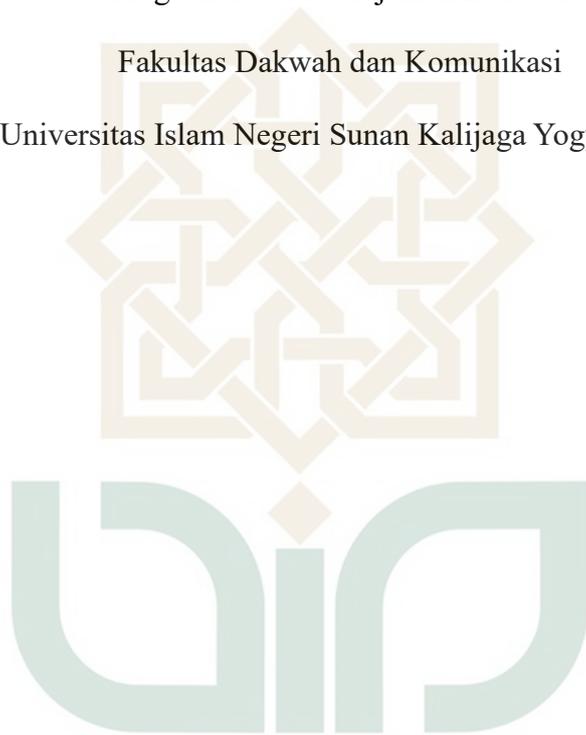
Skripsi ini peneliti persembahkan kepada:

Almamater tercinta

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka
mengubah keadaan diri mereka sendiri.”

(QS. Ar-Ra’d: 11)¹

Teruslah belajar dan mengembangkan diri di bidang apapun dan dari sumber
manapun juga.

(Joe Hartanto)²

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ Al-Qur’an, Surat Ar-Ra’d: 11, Kementerian Agama, *Al-Qur’an Tajwid dan Terjemahnya* (Solo: Lajnah Pentashilan Mushaf Al-Qur’an Kementerian Agama Republik Indonesia, 2014), hlm. 250.

² JagoKata, “Kata-Kata Bijak Joe Hartanto”, <https://images.app.goo.gl/vg2H5YRtRHxVNE67A>, diakses pada tanggal 15 Juli 2024, pukul 16.30 WIB.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'alamiin, segala puji dan syukur peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Implementasi Program Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta” sesuai dengan waktu yang ditargetkan. Sholawat dan salam selalu tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, yang *insya Allah* kelak kita mendapatkan *syafa'at* di akhir nanti.

Skripsi ini disusun sebagai syarat tugas akhir guna memperoleh gelar strata satu pada Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta serta diharapkan dapat bermanfaat bagi tempat penelitian dan khususnya bagi akademisi Program Studi Manajemen Dakwah. Peneliti tentu tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Phil. H. Al makin, S.Ag., M.A. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. H. M. Thoriq Nurmadiansyah, S. Ag., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi.

4. Shofi'unnafi, M. M. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu serta memberikan arahan, bimbingan, dan nasihat dari awal hingga akhir penyusunan skripsi.
5. Dr. Hikmah Endraswati, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan, motivasi, serta perhatian selama menempuh pendidikan di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta atas ilmu yang diberikan kepada peneliti selama masa perkuliahan. Serta seluruh staf fakultas yang telah melayani kebutuhan mahasiswa mengenai administrasi akademik dengan baik.
7. Bapak Makmun selaku Kepala Bagian Umum Kepegawaian BKPSDM Kota Yogyakarta, Ibu Andriana selaku Kepala Bagian Karir, Kinerja, dan Kesejahteraan BKPSDM Kota Yogyakarta, Bapak Ario selaku Pelaksana Bidang Pengembangan Kompetensi, Mbak Rofi dan Mbak Desy selaku Pelaksana Bidang Karir, Kinerja, dan Kesejahteraan BKPSDM Kota Yogyakarta yang telah membantu peneliti dalam mengumpulkan data dan informasi terkait penelitian peneliti.
8. Kedua orang tuaku tercinta yang senantiasa mendoakan, mencurahkan kasih sayang, memberikan motivasi, nasihat dan dukungannya yang tak terhingga kepada peneliti. Begitu juga keluarga besar lainnya yang telah memberikan *support* kepada peneliti hingga saat ini. Terimakasih atas kepercayaan dan dukungan yang diberikan selama masa perkuliahan.

9. Kakakku dan adik-adikku yang senantiasa memberi keceriaan dan dukungan kepada peneliti yaitu Mas Faris, Icha, dan *my sister twins* Tasya dan Nasya.
10. Teman-teman seperjuangan Keluarga MD 2020 yang telah memberikan banyak pengalaman serta memberikan support dalam suka maupun duka, memberikan ide, nasihat, info dan semangat. Khususnya kepada Maul, Laila, Humed, Siwas, Cariza, Irma, Howos, Farhan, Abdu, Deni, Iqbal, Azhar, Fikri, Mada, Faza dan semuanya yang tidak peneliti sebutkan satu persatu.
11. Teman-teman HMPS Manajemen Dakwah 2022/2023 yang telah memberikan wadah bagi peneliti untuk berproses dan mencari banyak pengalaman baik dengan rasa senang ataupun sedih serta bersama dalam pencarian solusi saat terjadi kesulitan.
12. Teman-teman Pondok Pesantren Inayatullah yang telah menemani kebersamaan sehari-hari khususnya kepada Nopek, Mbak Febri, Diana, dan semuanya yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu.
13. Teman-teman KKN 111 Dusun Kiteran, Desa Kembang, Pacitan yang telah menjadi keluarga, teman sharing, dan tim dalam penyelesaian pengabdian masyarakat yaitu kepada Hanifah, Aii, Fayik, Manda, Zahro, Azhar, Dicky, Amar, dan Haki.
14. Warga Dusun Kiteran yang telah memberikan banyak pengalaman selama pelaksanaan KKN dan sudah sangat baik menerima kita. Khususnya Ibu Resti, Embah, Pak Kasun, Cipung, Mbak Riris, Mas Gading, Mas Aldho dan semuanya yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu.

15. Seluruh Pihak yang selalu memberikan dukungan dan masukan kepada peneliti itu menyelesaikan penelitian ini sampai akhir.
16. Dan terakhir kepada diri sendiri, Aisyah Vira Rahmania yang sudah berusaha keras dan berjuang sejauh ini. Mampu mengendalikan diri dari berbagai tekanan diluar keadaan dan tidak pernah menyerah sesulit apapun. Mampu menguatkan dan meyakinkan bahwa semuanya akan selesai pada waktunya.

Skripsi ini tentu jauh dari kata sempurna dan terdapat banyak kesalahan dan kekurangan. Peneliti hanya dapat mendoakan semoga segala bentuk kebaikan, keikhlasan dan bimbingan yang diberikan kepada peneliti menjadi amal jariyah. Aamiin.

Selesainya penelitian ini, peneliti sangat mengharapkan adanya masukan, kritik dan saran yang sifatnya membangun. Adanya masukan dan kritik dapat memperbaiki penelitian ini agar lebih baik lagi. Peneliti meminta maaf kepada semua pihak atas kekhilafan dan kesalahan yang telah peneliti perbuat, baik sengaja maupun tidak sengaja. Peneliti berharap semoga penelitian ini bermanfaat.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 25 Juli 2024

Yang Menyatakan,



Aisyah Vira Rahmania
NIM. 20102040031

ABSTRAK

Aisyah Vira Rahmania (NIM. 20102040031), **Implementasi Program Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta Tahun 2023**, Skripsi, Yogyakarta: Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Program pengembangan karir merupakan hal penting yang dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap pegawai terhadap pekerjaannya, dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Program pengembangan karir di BKPSDM Kota Yogyakarta berupa pengembangan kompetensi ASN yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Namun, upaya tersebut belum berjalan secara maksimal karena kinerja pegawai yang masih belum optimal, kurangnya respon dari pegawai, serta program pengembangan karir yang belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi program pengembangan karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam implementasinya, program pengembangan karir di BKPSDM Kota Yogyakarta meliputi pendidikan, pelatihan, mutasi kerja, promosi jabatan, dan masa kerja. Program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di BKPSDM Kota Yogyakarta belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan 100% pegawai ASN, akan tetapi sudah disesuaikan dengan pengisian HDCP (*Human Capital Development Plan*) dan analisa kebutuhan ASN. Mutasi kerja dilakukan paling sedikit 2 tahun dan paling lama 5 tahun dari masa kerja dengan mempertimbangkan keseimbangan antara kemampuan dan kompetensi ASN, minat dan bakat, kebutuhan organisasi, serta keadilan dan transparansi. Promosi jabatan dilakukan setelah pegawai melalui proses mutasi 3 sampai 4 kali dengan kualifikasi yang ditetapkan seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi yang dimiliki pegawai ASN. Masa kerja menjadi salah satu pertimbangan ketika seorang pegawai akan di mutasi atau di promosi, akan tetapi bukan menjadi penentu.

Kata Kunci: *Implementasi Program Pengembangan Karir, Aparatur Sipil Negara (ASN), BKPSDM Kota Yogyakarta.*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
D. Kajian Pustaka.....	7
E. Kerangka Teori.....	12
F. Metode Penelitian.....	26

G. Sistematika Pembahasan	37
BAB II	39
GAMBARAN UMUM	39
A. Letak Geografis	39
B. Sejarah Berdirinya Lembaga	39
C. Visi, Misi, dan Motto Lembaga	42
D. Tugas dan Fungsi lembaga	43
E. Susunan Organisasi Badan	46
F. Data Kepegawaian	49
BAB III	52
PEMBAHASAN	52
A. Pendidikan	53
B. Pelatihan	61
C. Mutasi Kerja	79
D. Promosi Jabatan	84
E. Masa Kerja	88
BAB IV	91
PENUTUP	91
A. Kesimpulan	91
B. Saran	92

DAFTAR PUSTAKA..... 93

LAMPIRAN..... 97



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Triangulasi Sumber Data	35
Gambar 1. 2 Triangulasi Teknik	35
Gambar 2. 1 BKPSDM Kota Yogyakarta.....	39
Gambar 2. 2 Motto BKPSDM Kota Yogyakarta	43
Gambar 2. 3 Struktur Organisasi BKPSDM Kota Yogyakarta.....	46
Gambar 2. 4 Golongan Kepangkatan BKPSDM Kota Yogyakarta	50
Gambar 3. 1 Sertifikat Peserta Diklat secara Luring.....	67
Gambar 3. 2 Sertifikat Peserta Diklat secara Daring.....	68
Gambar 3. 3 Pelaksanaan Bimtek Penyusunan Analisis Standar Belanja	69
Gambar 3. 4 Bimtek Profesionalisme dan Corevalue ASN.....	70
Gambar 3. 5 Prosedur Mutasi Masuk	81
Gambar 3. 6 Prosedur Mutasi Keluar	82
Gambar 3. 7 Pelaksanaan Tes Potensi dan Kompetensi Mutasi	83

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) termasuk suatu elemen pendorong di lingkungan organisasi. Potensi yang dimiliki manusia akan dapat mewujudkan peran SDM sebagai makhluk sosial yang dapat beradaptif dan transformatif, sehingga memiliki kemampuan mengelola diri sendiri dan segala potensi yang tersedia pada alam semesta guna mewujudkan kesejahteraan pada tatanan yang wajar, berkesinambungan dan berkelanjutan.³ Keberhasilan suatu organisasi, baik skala besar ataupun skala kecil sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang berperan menyusun perencanaan, melaksanakan, serta mengendalikan organisasi yang bersangkutan.⁴ SDM yang berkualitas adalah SDM yang memiliki keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan sikap yang baik dalam bekerja.⁵

Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi, sudah selayaknya organisasi menginvestasikan waktu dan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan kualitas dan kinerja pegawainya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan

³ M. Zahari MS, dkk., *Manajemen SDM: Strategi Organisasi Bisnis Modern* (Lombok Barat: Seval Literindo Kreasi, 2022), hlm.1.

⁴ *Ibid.*, hlm.2.

⁵ I Gde Manik Aditya Budi Suta dan I Komang Ardana, "Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan" *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8: 2 (2019), hlm. 8048.

tercapai. Berkembang atau tidaknya suatu organisasi bergantung pada SDM yang mengelolanya, demikian halnya dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berperan penting dalam penyelenggaraan pemerintah, maka perlu adanya jaminan pengelolaan PNS sehingga tugas, fungsi, dan peran PNS dapat dijalankan secara optimal.⁶

Pegawai Negeri Sipil sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan *public service* atau pelayanan masyarakat yang wajib memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat sebagai konsumen. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil (PNS), secara jelas disebutkan bahwa pengelolaan Pegawai Negeri Sipil untuk menghasilkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.⁷ Pengelolaan PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan PNS, pengadaan PNS, pangkat dan jabatan, pengembangan karir, model karir, promosi, mutasi, dan evaluasi pekerjaan.⁸

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja adalah pengembangan karir. Seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi dkk, mengatakan bahwa tujuan karir ialah pengembangan karir yang melalui

⁶ Kadek Rene Soeharto, dkk., "Analisis pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Kabupaten Badung" *Jurnal Pendidikan Tambusai*, vol. 7: 3 (Desember, 2023), hlm. 21232.

⁷ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Pegawai Negeri Sipil, pasal 1 ayat 1.

⁸ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil (PNS), pasal 363.

perencanaan dan pengelolaan karir yang tersedia. Serta dalam proses pekerjaannya setiap pekerja berhak untuk sukses dan bertanggung jawab atas karir yang diharapkannya.⁹ Artinya, jika sistem pengembangan karir ini di manajemen dengan baik, maka akan berdampak positif bagi organisasi secara keseluruhan, serta baik bagi individu yang dapat mengarah pada peningkatan kompetensi profesional dan bagi individu dapat mengarah pada peningkatan eksistensi organisasi.¹⁰

Dalam pasal 69 ayat 1 dan 2 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah (1) dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas (2).¹¹ Pembinaan dan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil merupakan suatu kebutuhan dan hak sebagai PNS karena dengan adanya pembinaan yang optimal dan pengembangan karir yang jelas dapat memberikan dampak positif bagi PNS, diantaranya timbulnya motivasi kerja yang tinggi sehingga berdampak pada etos kerja dan peningkatan kinerja mereka.¹²

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Yogyakarta merupakan pusat pengelolaan sumber daya

⁹ Rajib Mulyadi, dkk., “Pengaruh Perencanaan Karir Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan”, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, vol.15: 1 (Juni, 2018), hlm. 31.

¹⁰ Zaenal Abidin, dkk., *Pengembangan Karir* (Jambi: Zabags Qu Publish, 2022), hlm. 6.

¹¹ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pasal 69 ayat 1 dan 2.

¹² Kadek Rene Soeharto, dkk., “Analisis pengembangan Karir...”, hlm. 21233.

manusia di Pemerintah Kota Yogyakarta yang mengurus kepegawaian dalam susunan administrasi Pemerintah Daerah Kotapraja Yogyakarta. Menurut hasil observasi yang dilakukan peneliti, penerapan program pengembangan karir di BKPSDM Kota Yogyakarta dilakukan guna meningkatkan kinerja sumber daya manusia, meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap pegawai terhadap pekerjaannya, dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Program pengembangan karir di BKPSDM Kota Yogyakarta berupa pengembangan kompetensi ASN yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Namun dalam pelaksanaannya upaya tersebut belum berjalan secara maksimal, karena kinerja pegawai yang masih belum optimal, kurangnya respon dari pegawai, serta program pengembangan karir yang belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan pegawai.¹³

Hal itu sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Balqis Khaylaryandi Azhari yang menyatakan bahwa upaya pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN) guna mewujudkan pegawai ASN yang memiliki integritas, profesionalitas, kompeten dan mampu berkinerja sesuai dengan tugas dan fungsinya menjadi sebuah kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap instansi pemerintah guna menghilangkan adanya gap atau kesenjangan antara kebutuhan kompetensi jabatan dengan kompetensi

¹³ Wawancara kepada Kepala Divisi Manajemen Kinerja, Karir, dan Kesejahteraan, pada tanggal 4 Desember 2023, pukul 14.00 WIB.

yang dimiliki oleh ASN.¹⁴ Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Implementasi Program Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini yaitu bagaimana implementasi program pengembangan karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta tahun 2023?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana implementasi program pengembangan karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta tahun 2023.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

¹⁴ Balqis Khaylaryanda Azhari, “Analisis Implementasi Human Capital Development Plan (HDCP) pada Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah kementerian Dalam Negeri Tahun 2022”, *E-Journal Undip*, Program Studi Ilmu Pemerintahan Departemen Politik Pemerintahan FISIP (2024), hlm. 1.

a. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan referensi dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pada perusahaan atau instansi yang menetapkan strategi dalam program pengembangan karir dan implementasi program pengembangan karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan bahan pertimbangan untuk perusahaan tentang bagaimana implementasi program pengembangan karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta.

2) Bagi akademis

Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan baru bagi mahasiswa Manajemen Dakwah serta dapat dijadikan referensi untuk penelitian berikut selanjutnya.

3) Bagi peneliti

Penelitian ini merupakan kesempatan mengaplikasikan teori atau konsep manajemen SDM yang telah peneliti peroleh dalam perkuliahan ke dalam penelitian lapangan.

D. Kajian Pustaka

Peneliti melihat penelitian terdahulu sebagai gambaran dan perbandingan agar lebih memperjelas permasalahan dan subjek yang diteliti berbeda dengan penelitian sebelumnya. Dari penelitian terdahulu yang meneliti terkait dengan judul penelitian ini antara lain:

Pertama, skripsi Eka Purwati dengan judul “Pengaruh Mutasi dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir Pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang” tahun 2021. Metode penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif yang analisis data disajikan berupa angka lalu dijabarkan dengan bentuk narasi. Sumber datanya yaitu data primer dan sekunder dengan menggunakan kuesioner, studi kepustakaan dan observasi sebagai metode pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKPPD Kabupaten Magelang telah melakukan program-program pengembangan karir untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya yaitu melalui mutasi dan pelatihan di mana keduanya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Namun dalam kenyataannya, pengembangan karir belum berjalan optimal. Hal tersebut disebabkan oleh kualitas dan kompetensi aparatur belum optimal, kinerja pegawai belum optimal, dan ditemukan pegawai tidak sesuai kualifikasi dan kekosongan jabatan.¹⁵

¹⁵ Eka Purwati, Pengaruh Mutasi dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir Pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang, Skripsi (Magelang: Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu politik, Universitas Tidar, 2021).

Kedua, skripsi Amri Saputra dengan judul “Analisis Pengembangan Karir Karyawan pada PT. Grha Trac Pekanbaru” tahun 2021. Metode penelitian yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif yaitu menganalisis data dengan cara menyusun data, mengelompokkannya, sehingga diperoleh gambaran yang sebenarnya mengenai kondisi perusahaan.¹⁶ Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengembangan karir bertujuan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawab di dalam lingkungan kerja. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan dilanjutkan dengan menganalisa data, dapat diperoleh bahwa pengembangan karir karyawan pada PT. Grha Trac Pekanbaru termasuk kategori baik. Pengembangan karir diukur dengan faktor-faktor yaitu prestasi kerja, pendidikan, pelatihan, mutasi, dan jaringan kerja yang masing-masing faktor tersebut menunjukkan kategori baik.¹⁷

Ketiga, jurnal Kadek Rene Soeharto, dkk., dengan judul “Analisis Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Kabupaten Badung” tahun 2023. Metode penelitian tersebut yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, pemilihan informan dengan *purposive sampling* dan teknik analisis data dengan model interaktif serta menggunakan teknik triangulasi data. Penelitian tersebut bertujuan untuk

¹⁶ Amri Saputra, *Analisis Pengembangan Karir Karyawan pada PT. Grha Trac Pekanbaru*, Skripsi (Pekanbaru: Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Riau, 2021), hlm. 44.

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 78.

mengetahui dan menganalisis penerapan pengembangan karir pegawai negeri sipil (PNS) di Pemerintah Kabupaten Badung, kendala apa saja yang dihadapi dalam pengembangan karir, serta upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PNS di Kabupaten Badung telah merencanakan karirnya serta BKPSDM Badung sebagai perangkat daerah yang mengurus pengembangan karir PNS berperan dalam pengembangan karir PNS. Secara umum dapat dikatakan telah berjalan dengan baik, namun terdapat kendala yang dihadapi seperti kurangnya pemahaman tentang pengembangan karir, informasi terkait peluang dan kesempatan pengembangan karir, serta masih adanya intervensi politik.¹⁸

Keempat, jurnal Risnul Hilman Siregar dengan judul “Pelaksanaan Program Pengembangan Karir Guru SKI di MAN 2 Deli Serdang” tahun 2023. Metode penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi deskriptif. Data diperoleh menggunakan teknik observasi partisipan, wawancara mendalam dan spesifik, serta studi dokumen relevan. Penelitian tersebut dilakukan dengan tujuan mendeskripsikan pelaksanaan program pengembangan karir guru SKI di MAN 2 Deli Serdang. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan program pengembangan karir guru di MAN 2 Deli Serdang telah berlangsung efektif dan efisien. Hal ini ditandai dengan tiga aspek program pengembangan karir, pertama, kenaikan pangkat, dengan tahapan

¹⁸ Kadek Rene Soeharto, dkk., “Analisis Pengembangan Karir...”, hlm. 21232.

memiliki sertifikat sesuai kebutuhan, pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) bagi para guru, melakukan penelitian tindakan kelas (PTK), dan pengajuan usulan pangkat. Kedua, promosi berbasis kinerja yang diukur dari tingkat rajin, disiplin, dan dedikasi guru terhadap lembaga. Ketiga, yakni memberi kesempatan para guru untuk lanjut studi dan mutasi ke instansi lain.¹⁹

Kelima, jurnal Izza Metha Widyaningrum, dkk., dengan judul “Implementasi Program Pengembangan Karir terhadap Kinerja pada PT. Hadji Kalla Cabang Daya Makassar” tahun 2022. Metode penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dan data diperoleh dengan cara membagikan kuesioner kepada responden yaitu pegawai PT. Hadji Kalla Cabang Daya Makassar. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui program pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Hadji Kalla Cabang Makassar. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa program pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hadji Kalla Cabang Daya Makassar. Yang artinya semakin meningkat program pengembangan karir maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan, namun masih banyak lagi faktor lain yang dapat meningkatkan program dari kinerja pegawai atau karyawan.²⁰

¹⁹ Risnul Hilman Siregar, “Pelaksanaan Program Pengembangan Karir Guru SKI di MAN 2 Deli Serdang”, *Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*, vol. 1: 1 (2023), hlm. 116.

²⁰ Izza Metha Widyaningrum, dkk., “Implementasi Program Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hadji Kalla Cabang Daya Makassar”, *Center of Economic Journal*, vol. 5: 4 (Oktober, 2022), hlm. 148.

Keenam, jurnal Jubili Wangkanusa, dkk., dengan judul “Analisis Sistem Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian serta Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe” tahun 2020. Metode penelitian tersebut menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan) dan analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dimana hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir Aparatur Sipil Negara yang diterapkan di Badan Kepegawaian Serta Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe. Hasil penelitian menunjukkan Badan Kepegawaian serta Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe sudah menerapkan sistem pengembangan karir guna meningkatkan sumber daya manusia yang ada di badan tersebut. Namun, dalam implementasinya masih terdapat beberapa kendala seperti kinerja pegawai yang masih belum optimal, kurangnya respon dari pegawai, dan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai bersangkutan sehingga mengakibatkan proses pengembangan karir belum berjalan secara maksimal.²¹

Perbedaan penelitian-penelitian diatas dengan penelitian ini terletak pada objek penelitiannya. Peneliti melakukan penelitian di Badan

²¹ Jubili Wangkanusa, dkk., “Analisis Sistem Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian serta Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe”, *Jurnal Ilmu Politik*, vol. 9: 3 (Juli: 2020).

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta. Sedangkan persamaannya terletak pada objek kajiannya yaitu pengembangan karir Aparatur Sipil Negara.

E. Kerangka Teori

1. Pengertian Implementasi

Menurut Nurdin Usman dalam buku Rethorika Berthanila, implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu, implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh objek berikutnya.

Menurut Guntur Setiawan dalam buku Rethorika Berthanila, implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana dan birokrasi yang efektif. Implementasi dapat dikatakan sebagai proses penerapan suatu ide, proses, atau serangkaian kegiatan baru dengan harapan orang lain dapat menerima dan melakukan perubahan dalam birokrasi untuk

menciptakan suatu tujuan yang dapat dicapai melalui jaringan pelaksana yang terpercaya.²²

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, peneliti dapat simpulkan bahwa implementasi merupakan kegiatan yang terencana, bukan sekedar kegiatan, dan dilaksanakan secara sungguh-sungguh berdasarkan standar tertentu sebagai acuan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu implementasi tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh objek berikutnya.

2. Pengembangan Karir

a. Pengertian pengembangan karir

Karir dalam terminologi organisasi seringkali dikaitkan dengan kemajuan (*advanced*).²³ Menurut Forrester dalam buku Nasir, dkk, pengertian karir ada tiga yakni:

- 1) Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (*transfer*) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau hirarki menyilang.
- 2) Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis.
- 3) Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.²⁴

²² Rethorika Berthanila, “ Implementasi Pengembangan Karier...”, hlm. 80.

²³ Nasir, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan dan Retensi SDM di Perguruan Tinggi Swasta* (Alfabeta: Bandung, 2020), hlm. 71.

²⁴ *Ibid.*, hlm. 72.

Pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karir masa depannya agar kantor dan karyawan dapat berkembang secara maksimal. Menurut Handoko dalam buku Ida Surya, pengembangan karir adalah proses pengangkatan kemampuan kerja individu yang dilakukan dalam rangka mencapai suatu rencana kerja yang di inginkan.²⁵

Menurut Byars dan Rue dalam buku Nasir, dkk, pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang diupayakan organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumber daya manusia yang dimilikinya melalui penyesuaian kebutuhan pegawai dan kebutuhan organisasi.²⁶

Sedangkan menurut Brown dan Lent dalam buku Zaenal Abidin, pengembangan karir merupakan hasil dari proses upaya individu dalam menjalani suatu peran tugas atau pekerjaan yang ditandai dengan diperolehnya sebuah tingkatan level dari satu tingkatan ke tingkatan selanjutnya yang lebih baik dari sebelumnya, pada suatu organisasi, institusi, sekolah, perguruan tinggi, atau universitas.²⁷

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, peneliti dapat simpulkan bahwa pengembangan karir adalah kondisi yang menunjukkan peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi

²⁵ Ida Surya, *Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil: Dalam Perspektif UU Nomor 5 Tahun 2014* (Pustaka Bangsa: Mataram, 2023), hlm. 27.

²⁶ Nasir, dkk., *Manajemen Sumber Daya...*, hlm. 72.

²⁷ Zaenal Abidin, dkk., *Pengembangan Karir...*, hlm. 12.

sepanjang jalur karier yang ditentukan dalam organisasi tersebut sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

b. Tujuan pengembangan karir

Menurut Handoko dalam buku Rethorika Berthanila tujuan dari pengembangan karir adalah:

- 1) Untuk mengembangkan para karyawan agar di promosikan.
- 2) Untuk mengungkapkan potensi karyawan.
- 3) Untuk mendorong pertumbuhan.
- 4) Untuk mengurangi penimbunan.
- 5) Untuk memuaskan kebutuhan karyawan.
- 6) Untuk meningkatkan karir.²⁸

Rothmann dan Cooper menjelaskan bahwa tujuan pengembangan karir jika dilihat dari persepektif perencanaan karir merupakan implementasi dari rencana karir yang diinginkan melalui pendidikan, pelatihan, pencarian, dan perolehan pekerjaan, serta pengalaman kerja. Sedangkan dari perspektif organisasi, pengembangan karir merupakan sebuah proses manajemen karir yang dinilai melalui penilaian kegiatan, pelatihan, serta penugasan pekerjaan yang direncanakan.²⁹

²⁸ Rethorika Berthanila, “Implementasi Pengembangan Karier...”, hlm. 81.

²⁹ Zaenal Abidin, dkk., *Pengembangan Karir...*, hlm. 16.

Pengembangan karir sebagai suatu bentuk usaha individu dalam meningkatkan posisi jabatan atau pangkatnya yang lebih tinggi dari sebelumnya pada sebuah institusi atau organisasi yang ditunjang dengan peningkatan kemampuan, keterampilan, loyalitas, tanggung jawab, status, sifat dan nilai kepribadian yang baik serta pendidikan. Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa pengembangan karir sangatlah penting untuk mendorong terbentuknya kemampuan dan ketrampilan karyawan melalui upaya berbagi informasi dan relasi antar budaya dan rencana pengembangan individu.³⁰

c. Faktor-faktor pengembangan karir

Menurut Siagian dalam buku Rethorika Berthanila, faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

2) Kepedulian para atasan langsung

Salah satu bentuk kepedulian itu adalah pemberian umpan balik kepada para pegawai tentang bagaimana mereka menjalankan tugasnya sehingga para pegawai mengetahui potensi yang perlu diatasi.

³⁰ Zaenal Abidin, dkk., *Pengembangan Karir ...*, hlm. 21.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk di promosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas, maka para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan, kesamaan, dan kesempatan untuk di pertimbangkan dan di promosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4) Minat untuk dipromosikan

Menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah dengan pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan, dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang dalam mengembangkan karirnya.

5) Tingkat kepuasan

Dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat

tingkat kepuasan dalam konteks terakhir keberhasilan tidak selalu mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.³¹

d. Indikator pengembangan karir

Indikator dalam pengembangan karir menurut Riva'i dan Sagala dalam jurnal Agus Setiawan yaitu perencanaan karir, oleh karena itu setiap pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa depan. Setiap individu harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami. Pengembangan karir didukung oleh Departemen SDM pengembangan karir pegawai. Tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut, tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM. Tujuan pembinaan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas karir pegawai yang meliputi empat karakteristik utama yaitu kinerja, sikap, kemampuan beradaptasi, dan identitas.³²

³¹ Rethorika Berthanila, "Implementasi Pengembangan Karier...", hlm. 81-82.

³² Agus Setiawan, dkk., "Manajemen Pengembangan Karir...", hlm. 344.

Indikator pengembangan karir menurut Hasibuan dalam jurnal M Irfan Nasution dan Reni Rahayu terdiri dari:

1) Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu jalur untuk meningkatkan kualitas serta mengembangkan karir tenaga kerja.

2) Pelatihan

Pelatihan yaitu kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja.

3) Mutasi kerja

Mutasi kerja yaitu perpindahan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja.

4) Promosi jabatan

Promosi jabatan yaitu penghargaan melalui kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi pemerintah maupun swasta.

5) Masa kerja

Masa kerja yaitu kurun waktu tenaga kerja itu bekerja dalam suatu tempat.

Indikator pengembangan karir menurut Gomes dalam jurnal M Irfan Nasution dan Reni Rahayu, yaitu perencanaan karir dan

manajemen karir.³³ Perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya.³⁴ Seorang individu harus meluangkan waktu untuk mengembangkan rencana karirnya. Sedangkan organisasi dapat membantu dan mendorong individu dalam perencanaan karir. Sedangkan manajemen karir ialah suatu proses dimana organisasi akan mengatur, memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan karyawannya untuk menyediakan sekelompok orang yang memenuhi syarat untuk memenuhi kebutuhan di masa depan.³⁵

3. Aparatur Sipil Negara

Membahas mengenai pemerintahan diperlukan pemahaman terlebih dahulu terhadap organisasi pemerintahan yang menjalankan roda pemerintahan, yakni Aparatur Sipil Negara (ASN). Aparatur Sipil Negara mempunyai peranan yang sangat penting dalam rangka menciptakan masyarakat yang taat terhadap hukum, demokratis, makmur, adil, serta bermoral tinggi dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat secara adil dan merata.

Menurut Undang Undang RI nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 1 ayat 2, “pegawai Aparatur Sipil Negara

³³ Muhammad Irfan Nasution dan Reni Rahayu, “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Prestasi Kerja Pegawai”, *Jurnal Pancabudi: Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering & Humaniora)*, (Desember, 2020), hlm. 495-496.

³⁴ Rethorika Berthanila, “Implementasi Pengembangan Karier...”, hlm. 81.

³⁵ Zaenal Abidin, dkk., *Pengembangan Karir...*, hlm. 17-18.

yang selanjutnya disebut pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.³⁶ Dengan demikian, peneliti menyimpulkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di lingkungan organisasi publik atau organisasi pemerintahan yang bertanggung jawab melaksanakan roda pemerintahan sehari-hari.

ASN adalah istilah baru terhadap profesi PNS, pegawai pemerintah, dan aparatur negara pasca lahirnya Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Sejak 15 Januari 2014, melalui Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (UUASN), pengaturan tentang kepegawaian dilakukan sedemikian rupa, baik menyangkut sistem dan substansi kepegawaian, kelembagaan dan manajemen, sampai pada pengistilahannya.³⁷

Dalam rangka mencapai tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam alinea ke-4 pembukaan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 (UUD 1945), diperlukan ASN yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu menyelenggarakan pelayanan publik untuk

³⁶ Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pasal 1 ayat 2.

³⁷ Abdul Rahman dan Riani Bakri, "Penataan Pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Dynamic Governance", *Jurnal Konstituen*, vol. 1: 1 (Januari, 2019), hlm. 2.

masyarakat serta mampu menjalankan peran sebagai pemersatu kesatuan bangsa Indonesia berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Pengelolaan ASN tersebut adalah untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.³⁸

4. Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara

Untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan, ASN harus memiliki profesi dan manajemen ASN yang berdasarkan pada sistem merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon ASN dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka, kompetitif, dan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.³⁹ Untuk itu, perlu dilakukan penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan pangkat dan jabatan, pengembangan karir, pola karir, promosi, mutasi, penilaian kerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan.⁴⁰

³⁸ Agus Setiawan, dkk., “Manajemen Pengembangan Karir...”, hlm. 344.

³⁹ Herdiawan Usup, “Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara, pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Bolaang Monondow, *Jurnal Administrasi Publik*, vol. 3: 046 (Juni, 2017), hlm. 2.

⁴⁰ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, penjelasan atas umum.

Amanat undang-undang ASN tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir ASN merupakan bagian integral dari manajemen ASN. Bagi ASN, karir (pekerjaan atau jabatan) merupakan bagian dari rencana yang disusunnya secara hati-hati. Perencanaan karir dan pengembangan karir sangat diperlukan bagi ASN untuk selalu siap mempergunakan kesempatan karir yang ada.⁴¹

a. Perencanaan karir

Perencanaan karir adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Melalui perencanaan karir, setiap individu dapat mengevaluasi kemampuan dan mintanya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan karir.⁴²

Perencanaan karir tidak hanya menguntungkan pegawai secara perseorangan, akan tetapi juga menguntungkan organisasi. Dengan mengembangkan Aparatur Sipil Negara untuk jabatan-jabatan yang akan datang, maka organisasi mendapat jaminan persediaan Aparatur Sipil Negara yang cakap dan dapat dipercaya untuk mengganti ASN-ASN yang tingkatnya lebih tinggi, baik yang keluar, yang mendapat promosi, maupun yang pensiun. Hal ini

⁴¹ Herdiawan Usup, "Pengembangan karier Aparatur...", hlm. 2.

⁴² Ida Surya, *Pengembangan Karir Pegawai...*, hlm. 55-56.

memudahkan penyusunan tenaga kerja intern organisasi dan mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja dari luar dan seleksi. Lagi pula suatu strategi perencanaan karir memungkinkan organisasi mengembangkan dan menempatkan pegawai dalam jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat, kebutuhan, dan tujuan karir.⁴³

b. Program dalam perencanaan karir

Menurut Mikijat dalam buku Ida Surya program pengembangan karir yang direncanakan mengandung 3 unsur, yaitu:

- 1) Membantu pegawai dalam menilai kebutuhan karir internnya sendiri.
- 2) Mengembangkan dan memberitahukan kesempatan-kesempatan karir yang ada dalam organisasi.
- 3) Menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan pegawai dengan kesempatan-kesempatan pegawai.⁴⁴

Menurut Nainggolan dalam buku Ida Surya unsur karir yang baik adalah adanya penghargaan yang wajar terhadap masa kerja, kesetiaan, pengabdian, dan pengalaman sehingga PNS yang berpengalaman tetap setia mengabdikan kepada negara pemerintah dan tugas kewajibannya akan mendapat penghargaan selayaknya. Selain itu dalam suatu sistem karir seseorang dapat naik pangkat dan

⁴³ Ida Surya, *Pengembangan Karir Pegawai...*, hlm. 56.

⁴⁴ *Ibid.*, hlm. 68.

jabatan berdasarkan masa kerja dengan memperhatikan kecakapan, prestasi kerja, dan kesetiannya pada organisasi.⁴⁵

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa program karir adalah kegiatan yang ditujukan kepada ASN untuk menyiapkan diri, terhadap karir sesuai dengan minat, bakat, dan kemampuan, sehingga dapat mengembangkan diri secara optimal serta menemukan karir dan melaksanakan karir yang efektif, memberi kepuasan, dan kelayakan. Tujuan dari program karir ASN adalah untuk membina sikap serasi terhadap partisipasi dalam dunia kerja terhadap usaha dalam mempersiapkan diri dari suatu jabatan tertentu. Serta meningkatkan kemahiran berpikir agar mampu mengambil keputusan tentang jabatan dan melaksanakan keputusan itu.⁴⁶

Dalam hubungan dengan pengembangan karir ASN UU No.5 Tahun 2014 pasal 69 menegaskan:

- 1) Pengembangan karir ASN dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah.
- 2) Pengembangan karir ASN dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.
- 3) Kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:

⁴⁵ Ida Surya, *Pengembangan Karir Pegawai...*, hlm. 69.

⁴⁶ *Ibid.*, hlm. 70.

- a) Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis.
 - b) Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
 - c) Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.
- 4) Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa, dan negara.
 - 5) Moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.⁴⁷

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian adalah penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono, metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti keadaan objek yang bersifat alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci. Teknik pengumpulan data dilakukan secara *triangulasi* (gabungan), analisis data

⁴⁷ Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pasal 69.

bersifat induktif, dan hasil dari penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.⁴⁸

Alasan digunakannya metode kualitatif antara lain: pertama, jenis penelitian ini peneliti sebagai instrumen kunci, dimana dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data dengan mendatangi langsung ke lembaga yang menjadi objek penelitian, yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta. Kedua, melalui pendekatan ini peneliti dapat memperoleh data deskriptif yang berupa data tertulis maupun lisan dari informan. Ketiga, penelitian kualitatif dapat menggambarkan dan mendeskripsikan dengan jelas peristiwa-peristiwa serta masalah yang terjadi di tempat penelitian.

2. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek Penelitian

Menurut Moleong dalam buku Mochamad Nashrullah, subjek penelitian adalah informan atau orang yang menyampaikan informasi atau keterangan tentang suatu keadaan, situasi dan kondisi tempat penelitian.⁴⁹ Pada penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian, Kepala Bidang Karir, Kinerja, dan Kesejahteraan, serta pelaksana yang ada di BKPSDM Kota Yogyakarta.

⁴⁸ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2017), hlm. 9.

⁴⁹ Mochamad Nashrullah, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Sidoarjo: UMSIDA Press, 2023), hlm. 19.

b. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah hal yang menjadi sasaran penelitian.⁵⁰

Objek penelitian ini mengenai implementasi program pengembangan karir yang diterapkan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta.

3. Sumber Data

a. Sumber data primer

Sumber data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat ukur atau temu balik data sebagai sumber informasi yang dicari.⁵¹ Sumber data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara kepada Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian, Kepala Bidang Karir, Kinerja, dan Kesejahteraan, serta pelaksana yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta.

b. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data yang melengkapi data penelitian yang telah dipelajari. Data sekunder diperoleh melalui pihak lain yaitu data yang peneliti peroleh secara tidak langsung dari subjek penelitiannya.⁵² Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari buku, karya ilmiah baik jurnal maupun

⁵⁰ Putu Dudik Ariawan, dkk., "Proses Pengajaran Mosaik di SMK Negeri 1 Sukada" *Jurnal Pendidikan Seni Rupa Undiksa*, Vol. 9: 2 (2019), hlm. 71.

⁵¹ Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 1998), hlm. 91.

⁵² *Ibid.*, hlm. 91.

skripsi penelitian-penelitian terdahulu, *website* dan media sosial Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta, serta hasil observasi dan dokumentasi.

4. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan yaitu:

a. Observasi

Menurut Zuriah dalam buku Feny Rita Fiantika observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang dilakukan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan dan pencatatan dilakukan terhadap objek penelitian tentang perilaku alamiah, dinamika yang tampak, serta gambaran perilaku sesuai dengan situasi yang ada.⁵³ Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan tahap pra-riset untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang perlu dikaji lebih lanjut dengan mengamati kondisi dan situasi yang ada di lembaga. Selain itu, observasi terhadap lingkungan di lembaga juga dilakukan untuk memperoleh gambaran yang lebih lengkap tentang konteks di mana masalah-masalah tersebut muncul.

b. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksi

⁵³ Feny Rita Fiantika, dkk., *Metode Penelitian Kualitatif* (Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi, 2022), hlm. 14.

makna dalam suatu topik tertentu.⁵⁴ Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara yang tidak memiliki persiapan sebelumnya, dalam arti kalimat dan urutan pertanyaan yang diajukan tidak harus mengikuti ketentuan secara kuat. Wawancara ini dapat menemukan permasalahan secara terbuka, dimana responden yang di wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya.⁵⁵ Wawancara dilakukan kepada Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian, Kepala Bidang Karir, Kinerja, dan Kesejahteraan, serta pelaksana yang ada di BKPSDM Kota Yogyakarta.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dalam penelitian untuk memperoleh data yang berbentuk catatan transkrip, buku, surat kabar, brosur, arsip-arsip peraturan agenda dan lain sebagainya.⁵⁶ Metode ini merupakan pelengkap metode observasi

dan wawancara pada penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini peneliti melakukan foto-foto bersama informan, foto terkait kegiatan, laporan kegiatan, dokumen digital (*website* dan *instagram*) untuk memperoleh data terkait program pengembangan karir di BKPSDM Kota Yogyakarta.

⁵⁴ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 114.

⁵⁵ Sulisty Basuki, *Metode Penelitian* (Jakarta: Penaku Cetakan Kedua, 2010), hlm. 172.

⁵⁶ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 124.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengambil dan mengedit secara sistematis hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan lain yang dikumpulkan sehingga peneliti dapat lebih mudah menjelaskan temuannya kepada orang lain. Analisis data ini bertujuan agar data mudah dipahami dan merangkum data untuk menarik kesimpulan sehingga hasil yang diperoleh dapat dikomunikasikan kepada orang lain.⁵⁷

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data menurut Miles dan Huberman dalam buku Sugiyono. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu data *collection*, data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*.⁵⁸

a. Data *collection* (pengumpulan data)

Pada langkah ini, peneliti mencatat semua data, baik data primer maupun data sekunder secara objektif. Pengumpulan data ini dari lapangan yang dilakukan adalah melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.⁵⁹ Pada langkah ini peneliti mengumpulkan data kurang lebih 3 bulan, sehingga data yang diperoleh cukup untuk

⁵⁷ Feny Rita Fiantika, dkk., *Metode Penelitian Kualitatif*, hlm. 65.

⁵⁸ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 133.

⁵⁹ *Ibid.*, hlm. 134.

penelitian ini. Peneliti melakukan penelitian secara umum terhadap situasi atau objek yang diteliti, semua data yang dilihat dan didengar, direkam, sehingga data yang diperoleh banyak dan bervariasi. Data yang diperoleh di lapangan dikumpulkan dan dicatat, kemudian di deskripsikan dan dibuat catatan yang berisi pendapat atau penafsiran peneliti atas data yang didapatkan.

b. *Data reduction* (Reduksi data)

Reduksi data merupakan proses merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting serta dicari tema dan polanya. Dengan data telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan.⁶⁰ Proses reduksi dalam penelitian ini diperoleh setelah peneliti melakukan wawancara dan mendapatkan data tertulis yang ada di lapangan, kemudian data tersebut akan dipilih secara selektif untuk mendapatkan jawaban dari rumusan masalah dalam penelitian ini.

c. *Display data* (Penyajian data)

Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Dalam penelitian kualitatif penyajian data disajikan dengan teks yang bersifat naratif.⁶¹ Penyajian data di sini adalah untuk memahami konteks

⁶⁰ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 135.

⁶¹ *Ibid.*, hlm. 137.

penelitian yang lebih mendalam. Dalam penelitian ini penyajian data dilakukan dengan memaparkan secara umum dan menjelaskan secara spesifik mengenai permasalahan yang ada dalam rumusan masalah.

d. *Conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan)

Dalam proses penarikan kesimpulan didasarkan pada data yang telah disajikan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat menjawab rumusan masalah yang sudah dirumuskan sejak awal.⁶² Penarikan kesimpulan ini peneliti menjelaskan rumusan masalah dengan jelas yang berkaitan dengan implentasi program pengembangan karir di BKPSDM Kota Yogyakarta. Peneliti melaporkan hasil penelitian dengan mendeskripsikan melalui kalimat yang baik sesuai dengan data-data yang telah didapatkan dan terbukti *valid*. Selanjtnya menyederhanakan dan Menyusun kalimat secara sistematis, sehingga kesimpulan yang peneliti buat dapat dikategorikan kesimpulan yang kredibel.

6. Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas interval), *transferbility*

⁶² Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 142.

(validitas eksternal), *dependability* (reabilitas), dan *confirmability* (obyektifitas).⁶³

a. Uji *credibility* (Validitas interval)

Dalam uji *credibility* (validitas interval), peneliti menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dan berbagai waktu.⁶⁴ Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini berupa triangulasi sumber.

1) Triangulasi sumber

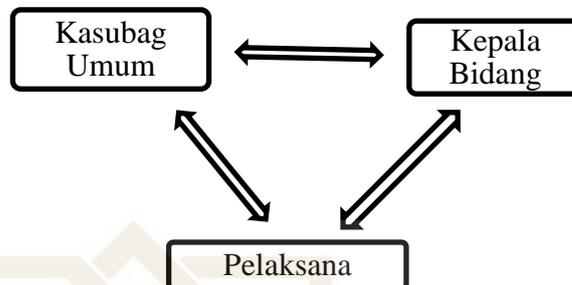
Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam triangulasi sumber, peneliti mengecek dan membandingkan data yang diperoleh.⁶⁵ Dalam penelitian ini triangulasi sumber diperoleh dari Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian, Kepala Bidang Karir, Kinerja, dan Kesejahteraan, serta pelaksana yang ada di BKPSDM Kota Yogyakarta. Adapun triangulasi sumber yang digunakan dapat digambarkan sebagai berikut:

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

⁶³ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 185.

⁶⁴ *Ibid.*, hlm. 185.

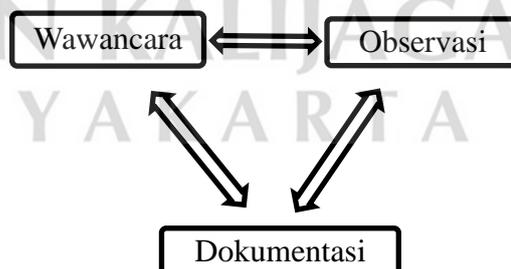
⁶⁵ *Ibid.*, hlm. 191.

Gambar 1. 1 Triangulasi Sumber Data

Sumber Gambar: Sugiyono, 2017.⁶⁶

2) Triangulasi teknik

Triangulasi teknik yaitu menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam triangulasi sumber, peneliti mengecek sumber yang sama melalui teknik yang berbeda yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi.⁶⁷ Adapun triangulasi teknik yang digunakan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1. 2 Triangulasi Teknik

Sumber Gambar: Sugiyono, 2017.⁶⁸

⁶⁶ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 190.

⁶⁷ *Ibid.*, hlm. 191.

⁶⁸ *Ibid.*, hlm. 191.

b. Uji *transferability* (Validitas eksternal)

Uji *transferability* dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memudahkan orang lain untuk memahami hasil penelitian sehingga terdapat kemungkinan untuk mengaplikasikan hasil dari penelitian ini.⁶⁹ Dalam penelitian ini peneliti memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya, dengan demikian pembaca dapat memahami dan memutuskan untuk mengaplikasikan atau tidak.

c. Uji *dependability* (Reabilitas)

Dalam penelitian ini, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang *independen*, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian untuk mengetahui jejak aktivitas di lapangan.⁷⁰ Uji *dependability* dalam penelitian ini dilaksanakan dengan melampirkan dokumentasi proses penelitian. Hal ini dilaksanakan dengan melampirkan dokumentasi proses penelitian. Hal ini untuk membuktikan penelitian secara obyektif.

d. Uji *confirmability* (Obyektivitas)

Uji *confirmability* dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji obyektivitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil

⁶⁹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 194.

⁷⁰ *Ibid.*, hlm. 194.

penelitian telah disepakati banyak orang.⁷¹ Dalam penelitian ini peneliti memberikan transkrip wawancara sebagai pengakuan data yang telah diberikan narasumber dan narasumber memberikan tanda tangan sebagai bukti kebenaran data yang diberikan.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika tentang kerangka penelitian ini di buat secara sistematis untuk mempermudah penulis dalam mengetahui garis besar penyusunan penelitian, penulis akan membagi menjadi empat BAB yang saling berkaitan, antara lain:

BAB I : Berisi pendahuluan yang meliputi judul, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kajian pustaka, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : Berisi tentang gambaran umum BKPSDM Kota Yogyakarta yang meliputi letak geografis, sejarah singkat lembaga, visi, misi, dan motto lembaga, tugas dan fungsi lembaga, susunan organisasi badan, serta data kepegawaian.

BAB III : Berisi hasil pembahasan yang menjelaskan secara rinci mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu implementasi program pengembangan karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta.

⁷¹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, hlm. 195.

BAB IV : Berisi penutup yang meliputi kesimpulan dan saran dari penelitian yang dilakukan. Di dalam bab ini juga di lengkapi dengan daftar pustaka serta lampiran-lampiran yang diperlukan dalam penelitian.



BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Program pengembangan karir di BKPSDM Kota Yogyakarta dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan ASN dilakukan melalui pemberian izin belajar dan tugas belajar sesuai dengan Peraturan Walikota Nomor 29 dan 30 Tahun 2020. Sedangkan pelatihan dilakukan melalui pelatihan klasikal dan non-klasikal sesuai dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018.

Dalam implementasinya, program pengembangan karir di BKPSDM Kota Yogyakarta meliputi pendidikan, pelatihan, mutasi kerja, promosi jabatan, dan masa kerja. Program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di BKPSDM Kota Yogyakarta belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan 100% pegawai ASN, akan tetapi sudah disesuaikan dengan pengisian HCDP dan analisa kebutuhan ASN. Mutasi kerja dilakukan melalui mutasi masuk dan mutasi keluar hal ini sesuai dengan Peraturan Walikota Nomor 86 Tahun 2019. Mutasi dilakukan paling sedikit 2 tahun dan paling lama 5 tahun dari masa kerja dengan mempertimbangkan keseimbangan antara kemampuan dan kompetensi ASN, minat dan bakat, kebutuhan organisasi, serta keadilan dan transparansi. Promosi jabatan dilakukan setelah pegawai melalui proses mutasi 3 sampai 4 kali dengan syarat memenuhi kualifikasi yang ditetapkan seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi yang dimiliki pegawai ASN. Masa kerja

menjadi salah satu pertimbangan ketika seorang pegawai akan di mutasi atau di promosi, akan tetapi bukan menjadi penentu. lembaga juga perlu mempertimbangkan potensi dan kinerja pegawai secara menyeluruh. Selain itu, masa kerja juga bisa menjadi salah satu penentu dalam penetapan gaji pegawai ASN setelah golongan jabatan.

B. Saran

Berdasarkan analisis yang telah disimpulkan, maka peneliti dapat memberikan saran yang bermanfaat bagi pihak yang terkait dalam penelitian ini. Adapun saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. BKPSDM Kota Yogyakarta

Saran untuk program pengembangan karir yang dilaksanakan di BKPSDM Kota Yogyakarta selanjutnya yaitu dengan menyediakan program pengembangan karir terkait cara mengubah *mindset* ASN dari *learning* menjadi *training* agar para ASN menyadari pentingnya pengembangan karir bagi ASN.

2. Peneliti selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian serupa di BKPSDM daerah lain untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang implementasi program pengembangan karir ASN di Indonesia. Serta dapat melakukan observasi partisipan di BKSPDM untuk mengamati secara langsung proses pelaksanaan program pengembangan karir dan interaksi antar individu atau kelompok agar data yang diperoleh lebih konkret.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Zaenal, dkk., *Pengembangan Karir*, Jambi: Zabags Qu Publish, 2022.
- Ariawan, Putu Dudik, dkk., "Proses Pengajaran Mosaik di SMK Negeri 1 Sukada", *Jurnal Pendidikan Seni Rupa Undiksa*, 2019.
- Azwar, Saifuddin, *Metode Penelitian*, Yogyakarta : Pustaka Belajar, 1998.
- Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta, "Website" <https://bkpp.jogjakota.go.id/page/index/>, diakses pada tanggal 10 Mei 2024.
- Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Yogyakarta, "Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II untuk JPT di lingkungan Pemkot Yogyakarta", <https://www.instagram.com/bkpsdmkotayk?igsh=MWhlenA4OHR6N3gwYg==>, diakses pada tanggal 20 Mei 2024.
- Badan Kepegawaian Negara, "Syarat dan Prosedur Pengajuan Tugas Belajar dan Izin Belajar", <https://www.bkn.go.id/syarat-dan-prosedur-pengajuan-tugas-belajar-dan-izin-beljarbagipns/>, diakses pada tanggal 20 Mei 2024.
- Basuki, Sulistyio, *Metode Penelitian*, Jakarta: Penaku Cetakan Kedua, 2010.
- Berthanila, Rethorika, "Implementasi Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara di Era Otonomi Daerah", *Jurnal Administrasi Negara*, 2019.
- Dewi, Ida Ayu R. S, "Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi", *Jurnal Good Governance Volume*, 2020.
- Fiantika, Feny Rita, dkk., *Metode Penelitian Kualitatif*, Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi, 2022.
- JagoKata, "Kata-Kata Bijak Joe Hartanto", <https://images.app.goo.gl/vg2H5YRtRHxVNE67A>, diakses pada tanggal 15 Juli 2024.
- Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an, Tajwid dan Terjemahnya*, Solo: Lajnah Pentashilan Mushaf Al Qur'an Kementerian Agama Republik Indonesia, 2014.
- Khaylaryanda, B, "Analisis Implementasi Human Capital Development Plan (HCDP) pada Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri Tahun 2022", *E-Journal Undip*, 2024.

Letak Kantor Pemerintah Kota Yogyakarta, <https://maps.app.goo.gl/kDNFwvn9wHPK9Jr78>, diakses pada tanggal 10 Mei 2024.

Manuel, *Manajemen Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Sistem Merit dalam Perspektif UU No. 5 Tahun 2014 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malinau*, Tesis, Tarakan: Jurusan Ilmu Hukum Program Magister, Fakultas Hukum, Universitas Borneo Tarakan, 2022.

MS Zahari, dkk., *Manajemen SDM: Strategi Organisasi Bisnis Modern*, Lombok Barat: Seval Literindo Kreasi, 2022.

Mulyadi, Rajib, dkk., "Pengaruh Perencanaan Karir Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2018.

Nashrullah, M, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Sidoarjo: UMSIDA Press, 2023.

Nasir, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan dan Retensi SDM di Perguruan Tinggi Swasta*, Bandung: Alfabeta, 2020.

Nasution, MI dan Rahayu Reni, "Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Prestasi Kerja Pegawai" *Jurnal Pancabudi: Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering & Humaniora)*, 2020.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara RI Nomor 5 Tahun 2019 Pasal 2, tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Pasal 28 tentang Pengembangan Kompetensi ASN.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 tahun 2007 pasal 1, tentang Pedoman penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil, pasal 8 ayat 2.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017, Ketentuan Umum Pasal 1 Ayat 1 tentang Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017, Ketentuan Penutup Pasal 363 tentang Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 113 Tahun 2021, Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pasal 4.

- Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 113 Tahun 2021, Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pasal 5.
- Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 29 tahun 2020 Tentang Pemberian Izin Belajar bagi PNS Pemerintah Kota Yogyakarta.
- Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 30 tahun 2020 Tentang Pemberian Tugas Belajar bagi PNS Pemerintah Kota Yogyakarta.
- Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 86 Tahun 2019 Ketentuan Umum Pasal 1 tentang Mekanisme Mutasi Masuk dan Mutasi Keluar PNS Pemerintah Kota Yogyakarta.
- Politeknik Negeri Jember, "Peraturan Pemerintah (PP) tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai", <https://kepegawaian.poliije.ac.id/peraturan-pemerintah--pp--tentang-pendidikan-dan-pelatihan-jabatan-pegawai-negeri-sipil#:~:text=Sasaran%20dan%20Tujuan%20Diklat>, diakses pada tanggal 20 Mei 2024.
- Purwati, Eka, *Pengaruh Mutasi dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir Pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang*, Skripsi (Magelang: Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu politik, Universitas Tidar), 2021.
- Rahman Abdul dan Bakri Riani, Penataan Pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Dynamic Governance, *Jurnal Konstituen*, 2019
- Saputra, Amri, *Analisis Pengembangan Karir Karyawan pada PT. Grha Track Pekanbaru*, Skripsi (Pekanbaru: Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Riau), 2021.
- Setiawan, Agus, dkk., "Manajemen Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Sistem Merit di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tulungagung", *Jurnal Otonomi*, 2023.
- Siregar, Risnul Hilman, "Pelaksanaan Program Pengembangan Karir Guru SKI di MAN 2 Deli Serdang", *Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan*, 2023.
- Soeharto, Kadek Rene, dkk., "Analisis Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Kabupaten Badung", *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 2023.
- Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- Surya, Ida, *Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil: Dalam Perspektif UU Nomor 5 Tahun 2014*, Mataram: Pustaka Bangsa, 2023.

- Suta I Gde MAB dan Ardana IK, "Pengaruh Kompensasi, Persepsi Dukungan Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi karyawan" *E-Jurnal Manajemen*, 2019.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pengembangan Karier Pasal 69 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Ketentuan Umum Pasal 1 Ayat 2 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014. Penjelasan Atas Umum tentang Aparatur Sipil Negara.
- Usup Herdiawan, "Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informasi Kabupaten Bolaang Monondow", *Jurnal Administrasi Publik*, 2017.
- Wangkanusa, Jubili, dkk., "Analisis Sistem Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian serta Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe", *Jurnal Ilmu Politik*, 2020.
- Widyaningrum, Izza Metha Widyaningrum, dkk., "Implementasi Program Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hadji Kalla Cabang Daya Makassar", *Center of Economic Journal*, 2022.