

# STUDI PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU

Weny Kurnia Sari

[wenykurnia4@gmail.com](mailto:wenykurnia4@gmail.com)

Pembimbing: Dr. Harapan Tua R.F.S, M.Si

Public Administration Study Program, Department of Administrative Science  
Faculty of Social Science and Political Science, University of Riau  
Pekanbaru, Indonesian  
Kampus Bina Widya Jl. HR Soebrantas Km. 12,5 Simpang Baru Pekanbaru 28293  
Telp/Fax 0761-63272

## *Abstract*

*Career development in a government agency or organization is very important for the progress and success of the organization in achieving the planned goals. Career development of Civil Servants carried out must be based on competence, qualifications, performance appraisal. This research was conducted at the Riau Province Regional Personnel Agency. The formulation of the problem in this study was how career development of Civil Servants at the Provincial Civil Service Agency. With the aim of this research is to find out how the career development of Civil Servants in the Regional Personnel Agency of Riau Province.*

*This study uses the concept of career development theory according to Siagian (2005: 207). This study uses qualitative research methods, namely research methods based on thoughts and responses from research informants about the problems examined from the research locus, with the type of phenomenological research which is research that specializes in phenomena and realities that appear to examine the explanations in them. The types of data sources are primary data and secondary data, while research data collection techniques use interview, observation, and documentation techniques. The results of this study are based on the results of the discussion that has been described regarding career development of Civil Servants in the Riau Province Regional Personnel Agency, namely fair treatment in careers, direct supervisor care, information about various promotional opportunities, interests to be promoted, and levels of satisfaction. That fair treatment, information about various promotional opportunities, and satisfaction levels are not maximized, because there are still many employees who have not been promoted in their positions even though these employees have attended training and there are also employees who have not participated in training but they already occupy a position, and lack transparency in procurement promotion which is not in accordance with the principles of career development patterns. Seen career development has not been evenly distributed to every employee, and is supported by the results of interviews with informants in the study.*

**Keywords:** *Development, Career*

## Latar Belakang

Setiap sumber daya manusia sebagai pegawai organisasi baik di sektor publik maupun swasta dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik, sehingga daya saing organisasi semakin besar. Pengembangan pegawai tersebut dilakukan untuk tujuan non karier maupun karier bagi para pegawai (baru atau lama). Pimpinan organisasi semakin menyadari bahwa pegawai baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoretis saja dari bangku kuliah. Jadi, perlu dikembangkan dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Lingkup pengembangan karier dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan karier pegawai dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara organisasi yang sejenis. Dalam abad teknologi informasi seperti sekarang ini organisasi lebih bersandar pada pegawai-pegawai yang memiliki keahlian dan inovasi yang merupakan investasi penting. Berhasil atau tidaknya suatu bidang usaha tidak terlepas dari peran serta karyawan atau pegawai tersebut mempunyai keterampilan dan keahlian yang cukup memadai maka tingkat keberhasilannya akan lebih tinggi, apabila pegawai tersebut sesuai dengan keahliannya. Pengembangan karier pegawai bisa dilakukan melalui 2 jalur, yakni melalui pendidikan dan latihan (Diklat) dan melalui non diklat.

Untuk memotivasi kinerja PNS perlu disusun pola karier dan pengembangan karier yang memungkinkan potensi PNS dikembangkan secara optimal.

Pengembangan karier PNS menyangkut peningkatan/kemajuan karier pegawai dalam lingkup organisasinya. Pengembangan karier sebagai promosi di dalam organisasi. Adanya pola karier yang jelas juga memberikan keamanan karier bagi para pejabat struktural di lingkungan pusat maupun daerah. Pola karier tidak lagi bergantung pada pergantian pimpinan instansi.

Adapun prinsip penyusunan pola karier Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 tahun 2011 yaitu:

1. Kepastian, yaitu pola karier harus menggambarkan kepastian tentang arah alur karier yang dapat ditempuh oleh setiap PNS yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.
2. Profesionalisme, yaitu pola karier harus dapat mendorong peningkatan kompetensi dan prestasi kerja PNS
3. Transparan, yaitu pola karier harus diketahui oleh setiap PNS dan memberi kesempatan yang sama kepada PNS yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.
4. Keadilan, yaitu bahwa ketentuan dalam pola karier berlaku sama pada setiap PNS dan tidak bersifat diskriminatif.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan bagian dari organisasi pemerintahan yang mempunyai peran sebagai pembina dan pengembang sumber daya aparatur daerah Riau.

Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang mana untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia yang memadai, profesional dan handal. Badan

Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tahun 2017 memiliki Pegawai Negeri Sipil berjumlah 125 orang.

Pengembangan karier melalui pola karier yang baik dapat mendorong pegawai untuk bertumbuh dan berkembang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki secara profesional. Tidak adanya pola karier yang jelas mengakibatkan rendahnya kinerja birokrasi Pegawai Negeri Sipil mengakibatkan rendahnya kualitas pelayanan publik. Pola karier dijadikan pedoman atau acuan dalam pengangkatan ke dalam jabatan mengacu pada standar kompetensi yang dimiliki, sehingga proses pemindahan, promosi, mutasi maupun demosi PNS dilakukan lebih tertata dengan baik.

Adapun pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mengacu pada prinsip pola karier Pegawai Negeri Sipil dalam peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 tahun 2011 yaitu adanya kepastian, profesionalisme, transparan, dan keadilan belum sesuai karena masih ditemui beberapa kondisi-kondisi yang menggambarkan masih belum teraturnya pengembangan karier pegawai. Hal ini dapat dilihat dari beberapa fenomena dilapangan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yaitu:

1. Pemerataan pengembangan karier pegawai untuk menduduki suatu jabatan masih belum optimal, adanya pegawai yang sudah mengikuti diklat tapi tidak memperoleh jabatan sedangkan pegawai yang belum mengikuti diklat tapi memperoleh jabatan.
2. Penempatan jabatan yang diperoleh pegawai kurang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan latar belakang pendidikan pegawai.

3. Masih terdapat pegawai yang bertahun-tahun selalu berada pada posisi dan jabatan yang sama. Serta informasi mengenai adanya promosi belum transparan.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Studi Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau”**.

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka perumusan masalah nya adalah: “Bagaimana pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau?”.

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, penelitian ini bertujuan untuk: “Menganalisis dan mengetahui bagaimana pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau”.

### **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat di antaranya adalah:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan sumbangan pemikiran dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan yang dapat memperkaya khasanah kepustakaan pendidikan khususnya di Bidang Ilmu Administrasi Publik, serta dapat menjadi bahan masukan bagi Instansi yang bersangkutan.

2. Manfaat praktis

Secara praktis diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna bagi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dan dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk mengevaluasi Pengembangan

Karier Pegawai Negeri Sipil sekarang dan pada masa yang akan datang. Diharapkan hasil penelitian ini juga dapat dijadikan referensi bagi peneliti lain yang akan mengangkat tema yang sama namun dalam sudut pandang yang berbeda.

## Konsep Teori

### 1. Pengembangan Karier

Menurut **Samsudin** dalam **Kadarisman (2013: 334)** mengemukakan sebagai berikut: “pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan”. Berdasarkan uraian tersebut, berikut dikemukakan bahwa peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi hendaknya dilaksanakan secara adil, dalam arti bahwa dalam berkarier tersebut adalah adanya pola karier yang jelas dan bisa dijadikan pegangan dalam memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk berkarier tanpa membedakan satu sama lain. Hal ini dapat terjadi bila memang pengembangan karier itu sudah diatur sedemikian rupa dengan kriteria-kriteria yang logis, rasional, dan jauh dari tafsir subjektivitas.

Menurut **Siagian (2005: 206)** maju tidaknya seseorang dalam kariernya tergantung pada yang bersangkutan sendiri, ia perlu terlibat aktif dalam menentukan arah kariernya. Ada orang yang mencapai kemajuan dalam kariernya berdasarkan suatu rencana karier tertentu. Tetapi tanpa direncanakan pun ada orang yang meraih kemajuan dalam kariernya sehingga kemajuan itu dihubungkan dengan “nasib baik”. Terlepas dari tepat tidaknya soal nasib

dikaitkan dengan karier seseorang, yang jelas ialah bahwa prestasi kerja, pengalaman, pelatihan dan pengembangan ternyata berperan penting dalam menempuh berbagai jalur karier yang dapat ditempuh oleh seseorang..

Menurut **Siagian (2005: 207)** tindakan atau proses pemilihan sasaran dan jalur karier serta dapat menentukan jalur karier, tujuan karier dan pengembangan karier tersebut, para pegawai perlu lima indikator dibawah ini untuk melakukan pengembangan karier, antara lain:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarier

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

2. Kepedulian atasan langsung

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karier masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang harus diatasi.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

4. Minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan

minat para pekerja untuk pengembangan karier ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif.

#### 5. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karier, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda.

### 2. Tujuan Pengembangan Karier

**Nawawi dalam Kadarisman (2013: 357)** mengemukakan bahwa tujuan pengembangan karier adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat itu berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pekerja untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkan atau dicita-citakannya.

### 3. Manfaat Pengembangan Karier

Menurut **Harsono (2011:128)** Manfaat pengembangan karier adalah sebagai berikut bagi Pegawai Negeri Sipil:

1. Meningkatkan kualitas Pegawai Negeri Sipil juga memperbaiki kinerjanya karena menyadari kemampuan, kekuatan dan kelemahan;
2. Menyadarkan Pegawai Negeri Sipil akan kebutuhan, nilai serta tujuan yang diinginkan dalam organisasinya;
3. Melalui pola karier yang jelas Pegawai Negeri Sipil berpeluang mewujudkan karier sesuai dengan kemampuannya;
4. Karier akan meningkatkan harga diri, kebanggaan, penghasilan dan kontribusinya terhadap organisasi;
5. Menumbuhkan produktifitas dan kepuasan Pegawai Negeri Sipil;

6. Mengarahkan pada karier yang diinginkan dimasa yang akan datang.

## 4. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) sebagai upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Oleh karena itu untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam pengembangan pegawai diperlukan program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan analisa jabatan agar pegawai mengetahui tujuan pendidikan dan pelatihan yang dijalankannya.

Menurut **Notoadmodjo (2009: 16)** mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Unit yang menangani diklat pegawai lazim disebut Pusdiklat (Pusat pendidikan dan pelatihan). Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

### Metode Penelitian

#### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, Jenis penelitian kualitatif yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan pendekatan fenomenologi. Fenomenologi merupakan penelitian yang mengkhususkan pada fenomena dan realitas yang tampak untuk mengkaji penjelasan di dalamnya. Fenomenologi akan menggali data untuk menemukan makna dari hal-hal mendasar dan

esensial dari fenomena, realitas, atau pengalaman yang dialami oleh objek penelitian. Kemudian, peneliti melakukan penggalian data berupa bagaimana pemaknaan objek dalam memberikan arti terhadap fenomena terkait. Penggalian data ini dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam kepada objek atau informan dalam penelitian, juga dengan melakukan observasi langsung.

## 2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, yang merupakan bagian dari organisasi pemerintahan yang mempunyai peran sebagai pembina dan pengembang sumber daya aparatur daerah Riau.

Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang mana untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia yang memadai, profesional dan handal. Maka dari itu diperlukan Pengembangan karier melalui pola karier yang baik dapat mendorong pegawai untuk bertumbuh dan berkembang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki secara profesional.

## 3. Informan Penelitian

Teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik bola salju (*Snowball Sampling*). Metode *Snowball Sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Ibarat bola salju yang menggelinding yang lama-lama menjadi besar. Dalam penentuan sampel, pertama-tama dipilih satu atau dua orang informan kunci (*key informan*), tetapi karena dengan dua orang sampel ini belum merasa lengkap terhadap data yang diberikan, maka peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu

dan dapat melengkapi data yang diberikan dua orang sampel sebelumnya, begitu seterusnya sehingga jumlah sampel menjadi semakin banyak.

## 4. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah :

### a. Data Primer

Data primer dari obyek penelitian atau informan penelitian yaitu berupa hasil wawancara yang mendalam dan hasil penelusuran yang dilakukan peneliti di lokasi penelitian. data primer dapat diperoleh dari sumber pertama baik individu atau pun perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang bisa dilakukan oleh si peneliti. Data primer yang didapati berupa hasil wawancara yang mendalam dan hasil penelusuran mengenai pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumentasi untuk melengkapi data primer yang didapatkan, seperti laporan-laporan, literatur-literatur, dan lampiran data-data yang dipublishkan yang mana dapat mendukung dan menjelaskan masalah penelitian. Data-data yang dimaksud adalah :

1. Daftar Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Jabatan/ Eselon tahun 2017 di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau;
2. Tingkat Pendidikan Formal Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Tahun 2017;

3. Jabatan dan Tingkat Pendidikan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau;
4. Jumlah Pegawai yang Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

## 5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data digunakan beberapa teknik antara lain :

### a. Wawancara

Wawancara yaitu suatu cara untuk mendapatkan dan mengumpulkan data melalui tanya jawab dan dialog atau diskusi dengan informan yang dianggap mengetahui banyak tentang dan masalah penelitian. Wawancara dilakukan dengan tanya jawab mengenai kantor dan permasalahan yang diteliti dengan pimpinan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

### b. Observasi

Observasi yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian yaitu pada instansi terkait dalam obyek penelitian lainnya dengan maksud untuk memperoleh gambaran nyata tentang kegiatan serta gejala-gejala yang ingin ditemui pada obyek penelitian kemudian data tersebut menjadi bahan analisis masalah yang diteliti. Adapun yang diobservasi dalam penelitian ini yaitu mengenai pengembangan karier pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

### c. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik penelitian yang diperoleh dari dokumen-dokumen serta arsip-arsip di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang berhubungan dengan pengembangan karier.

## 6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis interaktif. Model ini ada 4 komponen analisis yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Langkah-langkah analisis data adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data, yaitu mengumpulkan data di lokasi penelitian Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan menentukan strategi pengumpulan data yang dipandang tepat dan untuk menentukan fokus serta pendalaman data pada proses pengumpulan data berikutnya.
2. Reduksi data, yaitu sebagai proses seleksi, pemfokusan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang ada di lapangan langsung, dan diteruskan pada waktu pengumpulan data, dengan demikian reduksi data dimulai sejak peneliti memfokuskan wilayah penelitian. Reduksi data dilakukan melalui kegiatan penajaman, penggolongan, penyeleksian, dan pengorganisasian data dari hasil wawancara mendalam. Penggolongan data dilakukan melalui pengelompokan data sejenis dan mencari polanya sehingga dapat dikembangkan hasil dari Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.
3. Penyajian data, yaitu rangkaian organisasi informasi yang memungkinkan penelitian dilakukan. Penyajian data dimaksudkan agar lebih

mempermudah bagi peneliti untuk dapat melihat gambaran serta keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data peneliti. Penyajian data diperoleh berbagai jenis, jaringan kerja, keterkaitan kegiatan atau tabel. Data tersebut kemudian dipilah-pilah menurut kelompoknya dan disusun sesuai dengan kategori yang sejenis untuk ditampilkan agar selaras dengan permasalahan yang dihadapi, termasuk kesimpulan-kesimpulan sementara diperoleh pada waktu data dan reduksi.

4. Penarikan kesimpulan, yaitu dalam pengumpulan data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau seperti daftar jumlah Pegawai Negeri Sipil menurut jabatan/ eselon, tingkat pendidikan formal Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, jabatan dan tingkat pendidikan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau serta jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau di tahun 2017, peneliti harus mengerti dan tanggap terhadap sesuatu yang diteliti langsung di lapangan dengan menyusun pola-pola pengarahannya dan sebab akibat terjadinya permasalahan mengenai pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Kesimpulan-kesimpulan diverifikasi selama penelitian berlangsung dengan menggunakan lintasan pikiran selama melakukan analisa dan

menulis. Pada tahap ini, data yang telah diproses dengan langkah-langkah seperti di atas, kemudian peneliti mengambil kesimpulan. Kesimpulan tersebut kemudian diverifikasi dengan cara melihat kembali pada hasil reduksi data dan penyajian data, sehingga kesimpulan yang diambil penulis tidak menyimpang dari masalah penelitian.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **A. Studi Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau**

Dalam penelitian ini difokuskan pada indikator pengembangan karier yang terdiri dari: Perlakuan yang adil dalam berkarier, kepedulian atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, minat untuk dipromosikan dan tingkat kepuasan. Deskripsi pengembangan karier pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarier

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai. Dalam melakukan promosi pimpinan harus bersifat objektif, pimpinan harus bersifat netral kepada seluruh pegawainya, tidak ada yang diutamakan oleh pimpinan atau atasan. Dalam memberikan promosi pimpinan harus mengetahui potensi pegawainya siapa yang lebih pantas menerima promosi tersebut.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang diperoleh dapat diambil kesimpulan perlakuan yang adil dalam berkarier yang diberikan oleh pimpinan memang sangat penting bagi para pegawai karena dapat mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri. Di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau para pimpinan memperlakukan pegawai tanpa ada yang diistimewakan, hanya saja perlakuan adil ini menjadi belum maksimal karena masih banyak pegawai yang belum dipromosikan jabatannya padahal pegawai tersebut sudah mengikuti diklat dan ada juga pegawai yang belum mengikuti diklat. Penyebabnya ada pegawai yang belum mengikuti diklat ini dikarenakan masalah anggaran. Selanjutnya, transparansi di suatu instansi pemerintah perlu diterapkan dalam setiap kegiatan apapun yang dilaksanakan salah satunya promosi jabatan atau pemberian penghargaan. Dengan adanya transparansi dan keterbukaan bisa mempengaruhi hubungan kerjasama antar pegawai menjadi lebih baik.

## 2. Kepedulian atasan langsung

Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karier masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang harus diatasi.

Berdasarkan hasil dari beberapa wawancara yang diperoleh diatas dapat disimpulkan bahwa kepedulian dari pimpinan secara langsung itu bisa membangun hubungan baik yang harmonis sesama pegawai dengan pimpinan. Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau kepedulian atasan

secara langsung ini memang sangat memuaskan dan dijaga baik oleh pimpinan. Karena pimpinan selalu memberikan perhatian dan kepedulian secara langsung kepada para pegawainya dengan cara memberikan motivasi serta arahan yang dapat membangun semangat pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Bahkan tidak segan-segan pimpinan akan memberikan teguran secara langsung jika ada pegawai yang yang kinerjanya dinilai kurang baik tetapi hal itu akan mampu membuat pegawai tersebut memperbaiki kinerjanya kembali agar lebih optimal.

- a. Pimpinan langsung terlibat untuk memberikan motivasi bagi pegawainya.

Berdasarkan hasil observasi dan beberapa wawancara yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa dalam keterlibatan pimpinan secara langsung untuk memberikan motivasi kepada pegawainya itu memuaskan, karena disaat para pegawai merasa kurang bersemangat dalam mengerjakan tugasnya, pimpinan secara langsung memberikan motivasi kepada pegawainya agar semangat bekerja pegawainya dapat tumbuh kembali dan dapat segera menyelesaikan tugas mereka dengan baik. Dorongan moral juga diberikan oleh pimpinan kepada para pegawainya. Motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawai akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan.

- b. Kepedulian atasan akan mendorong motivasi bagi para pegawai mengetahui potensi bagi para pegawai.

Sebagai atasan atau pimpinan hendaknya selalu memotivasi atau mendorong potensi pegawainya, untuk itu sebagai pimpinan harus tau potensi yang dimiliki pegawainya, sehingga pegawai merasa nyaman, merasa

diperhatikan atau diperdulikan oleh atasan dan pegawai pun nyaman dalam bekerja.

Berdasarkan hasil observasi dan kesimpulan yang diperoleh dari beberapa hasil wawancara diatas yaitu motivasi yang diberikan oleh pimpinan itu sangat berpengaruh untuk mengetahui potensi dari para pegawai tersebut. Peran pimpinan untuk keterlibatan secara langsung dalam memotivasi itu bisa memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawainya. Dalam hal penempatan pegawai seharusnya lebih baik jika sesuai antara bidang keilmuan yang dimiliki setiap pegawai dengan jabatan yang diperoleh. Meskipun diketahui ada yang tidak sesuai penempatan antara jabatan yang diperoleh dengan bidang keilmuan yang dimiliki hal ini tidak menjadi masalah karena bisa dilakukan pembinaan untuk para pegawai tersebut. Sehingga pembinaan untuk para pegawai ini bisa menggali potensi yang dimiliki oleh pegawai dan dapat mengerjakan pekerjaan mereka agar penempatan jabatan yang diperoleh bisa menjadi sesuai.

### 3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

Berdasarkan hasil observasi dan kesimpulan yang diperoleh dari beberapa hasil wawancara diatas yaitu dalam hal mengenai informasi tentang adanya promosi kurangnya pemberitahuan kepada para pegawai mengenai adanya promosi. Informasi secara luas mengenai adanya dilakukan promosi kurang terbuka, sehingga para

pegawai banyak yang kurang mengetahui tentang informasi adanya promosi tersebut. Para pegawai tersebut baru mengetahui setelah adanya pelantikan. Promosi menjadi peranan penting yang sangat diharapkan oleh para pegawai BKD Provinsi Riau untuk menunjang karier para Pegawai Negeri Sipil.

### 4. Minat untuk dipromosikan

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

Berdasarkan hasil observasi penulis dan hasil dari beberapa wawancara yang didapatkan dapat diambil kesimpulan bahwa dilihat dari faktor minat sudah maksimal, hal ini disebabkan bahwa setiap pegawai menginginkan pengembangan karier yang memadai. Minat untuk dipromosikan para pegawai itu sangat besar dan untuk hal itu sangat memuaskan, karena hal itu bisa menunjang karier yang lebih baik. Tetapi dalam menentukan promosi juga dilakukan secara selektif seperti memperhatikan pendidikan dan pelatihan yang telah dijalani, usia, pengalaman, prestasi kinerja yang diberikan, serta kinerja baik yang diberikan selama bekerja

### 5. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam

meniti karier, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam kariernya meskipun tidak banyak anak tangga karier yang berhasil dinaikinya.

Berdasarkan hasil observasi penulis dan hasil dari beberapa wawancara yang didapatkan dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat kepuasan para pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau belum maksimal, karena masih banyak para pegawai yang sudah mengikuti diklat tapi belum memperoleh jabatan sesuai keinginan para pegawai tersebut, dan juga mengenai informasi tentang pengadaan promosi yang dilaksanakan belum transparan atau kurang terbuka yang hal ini menimbulkan ketidaktahuan para pegawai yang ingin jabatannya dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi lagi. Tingkat kepuasan para pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau juga berbeda antara satu dengan yang lain, terlihat dari hasil wawancara dengan informan dalam penelitian.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis yang diuraikan pada bab sebelumnya mengenai Studi Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, maka pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan dari penelitian ini. Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah

Provinsi Riau dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier pegawai belum berjalan dengan maksimal dikarenakan yaitu perlakuan yang adil, informasi tentang berbagai peluang promosi, dan tingkat kepuasan belum maksimal. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan informan yang semuanya mengatakan mekanisme pengembangan karier perlu perbaikan dimasa yang datang.

Perlakuan adil dalam berkarier, Informasi tentang berbagai peluang promosi, dan tingkat kepuasan ini menjadi belum maksimal karena masih banyak pegawai yang belum dipromosikan jabatannya padahal pegawai tersebut sudah mengikuti diklat dan ada juga pegawai yang belum mengikuti diklat tapi mereka sudah menduduki sebuah jabatan. Sebabnya ada pegawai yang belum mengikuti diklat ini dikarenakan masalah anggaran. Hal mengenai transparansi di suatu instansi pemerintah perlu diterapkan dalam setiap kegiatan.

Dalam hal penempatan pegawai kurang maksimal karena seharusnya lebih baik jika sesuai antara bidang keilmuan yang dimiliki setiap pegawai dengan jabatan yang diperoleh, terlihat pengembangan karier selama ini belum merata pada setiap pegawai. Akan tetapi hal ini bisa diatasi dengan dilakukannya pembinaan untuk para pegawai tersebut agar jabatan yang diperoleh sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

Hal mengenai kepedulian atasan secara langsung dan minat untuk dipromosikan sudah maksimal dan memuaskan. Pimpinan memberikan perhatian, kepedulian, motivasi, arahan, teguran kepada para pegawainya. Serta minat untuk dipromosikan para pegawai sudah maksimal, hal ini disebabkan bahwa setiap pegawai menginginkan pengembangan karier yang lebih baik.

Minat untuk dipromosikan para pegawai itu sangat besar dan untuk hal itu sangat memuaskan, karena hal itu bisa menunjang karier yang lebih baik.

#### SARAN

1. Memaksimalkan pengembangan karier pegawai sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga dapat ditempatkan pegawai sesuai dengan keahlian dan tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai. Dalam melakukan penempatan pegawai maka pihak instansi terkait hendaknya mempertimbangkan secara menyeluruh mengenai kualifikasi tentang jenjang pendidikan, keterampilan kerja, kemampuan dan keahlian yang dimiliki, diklat yang telah diikuti, usia, pengetahuan wawasan yang luas, serta pengalaman kerja yang harus dimiliki pegawai yang akan diangkat pada suatu jabatan struktural atau dipromosikan, sehingga penempatan pegawai yang tepat dapat terwujud dan merata untuk pegawai yang layak dan berhak mendapatkannya. Kepala badan hendaknya membentuk tim evaluasi terhadap kinerja setiap pegawai sehingga akan diketahui mana pegawai yang telah memenuhi kriteria untuk dipromosikan dan mana yang belum layak untuk dipromosikan. Hasilnya tersebut benar-benar objektif dan dijadikan acuan dalam mempromosikan pegawai. Untuk melaksanakan pengembangan karier pegawai, pihak instansi harus memperhatikan pengalaman yang dimiliki pegawai, pendidikan, serta prestasi yang diperoleh pegawai guna untuk kelancaran karier seorang pegawai negeri.

#### DAFTAR PUSTAKA

##### Buku:

- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo
- Harsono. 2011. *Sistem Administrasi Kepegawaian*. Bandung: Fokusmedia.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Kriyantono, Rachmat. 2010. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Prenada
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- \_\_\_\_\_. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi 2. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Notoadmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Saydam, Gouzali. 2006. *Built In Training Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Siagian, Sondang.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan Ke-20. Bandung: Alfabeta

\_\_\_\_\_. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru

Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Management Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju

Triton. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. Jakarta: PT Suka Buku

#### **Jurnal/ Skripsi:**

Marlina, Helmi. 2013. *Analisis Pengembangan Karier Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar*. Skripsi: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Muhajir, Muhammad. 2015. *Analisis Pengembangan Karier Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah*. Tesis Pasca Sarjana, Universitas Tadulako. Sulawesi Tengah

Muspawi, Mohammad. 2017. *Menata Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia Organisasi*. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi. Volume 17 No. 1.

Retnaningtyas, Yuli Tri. 2011. *Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural di Dinas Sosial*

*Provinsi Jawa Timur*. Skripsi: Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.

Triatmanto, Boge. 2017. *Analisis Pengembangan Karier yang Dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Prestasi Kerja*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Volume 5 No. 2.

#### **Dokumen:**

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Gubernur Nomor 94 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil

#### **Lain-lain:**

<https://diklatbkdsidoarjo.wordpress.com/2016/07/27/substansi-uu-asn-tentang-pangkat-jabatan-pengembangan-karier-pola-karier-dan-promosi/>. Diakses pada tanggal 16 April 2018 pukul 13.00 WIB

<http://www.peraturan.go.id>. Diakses pada tanggal 28 Februari 2018 pukul 20.00 WIB

<http://d3mi-unsyiah.forumi.biz/t111-makna-kepangkatan-dan-eselonisasi-pns>. Diakses pada tanggal 28 Februari 2018 pukul 21.00 WIB