

**Analisis Pengembangan Karier Pegawai Pada Badan Narkotika Nasional (BNN) Kota Gorontalo: Studi pada Badan Narkotika Nasional (BNN) Kota Gorontalo**

**Robiyati Podungge, Valentina Monoarfa, I Nengah Agus Eka Sanjaya**  
Universitas Negeri Gorontalo  
robiyatipodungge@ung.ac.id, valentinamonoarfa924@gmail.com,  
agusekasanjaya30@gmail.com

**ABSTRACT**

*This research aims to see how employees' careers develop at the Gorontalo City Narcotics Agency. The research method used in this research is a descriptive qualitative method. The data used is primary data obtained from interviews with 3 informants. Data analysis in this research uses an interactive model, namely data obtained from interviews, field notes and documentation, by organizing data into categories, describing it into units, synthesizing it, arranging it into patterns, choosing what is important and what is important. will be studied, and make conclusions so that they are easily understood by yourself and others. The results of the research show 1) Career development for Gorontalo City BNN employees are given the opportunity to take part in education and training that is appropriate to the scientific field and also the needs of the BNN organization to strengthen the organization and also improve the work skills of employees at Gorontalo City BNN, 2) Employees at City BNN Gorontalo is given the same opportunity and opportunities in the promotion process by paying attention to employee performance based on the regulations that apply to employees which are carried out objectively and transparently by fulfilling a sense of justice in accordance with the criteria and requirements. 3) Key role in employee career development at BNN Gorontalo City is the leader of the organization other than the individual employee himself, and 4) The obstacles faced by the Gorontalo City BNN in developing the career of its employees are limited human resources, opportunities, unclear career paths and limited achievements.*

**Keywords:** Analysis, Career Development, Employees.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana pengembangan karier pegawai pada Badan Narkotika Kota Gorontalo. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan 3 orang. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Hasil penelitian menunjukkan 1) Pengembangan karier pegawai BNN Kota Gorontalo diberikan kesempatan untuk mengikuti Pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan bidang keilmuan dan juga kebutuhan dari organisasi BNN sebagai penguatan organisasi dan juga meningkatkan keterampilan kerja dari pegawai di BNN Kota Gorontalo, 2) Pegawai di BNN Kota Gorontalo diberikan kesempatan dan peluang yang

sama dalam proses promosi dengan memperhatikan kinerja dari pegawai berdasarkan peraturan yang berlaku untuk pegawai yang dilakukan secara objektif dan transparan dengan memenuhi rasa keadilan sesuai dengan kriteria dan persyaratan., 3) Peran kunci dalam pengembangan karir pegawai di BNN Kota Gorontalo adalah pimpinan organisasi selain dari individu pegawai itu sendiri, dan 4) Kendala yang dihadapi oleh BNN Kota Gorontalo dalam pengembangan karir pegawainya yaitu keterbatasan pada sumber daya manusia, kesempatan, ketidakjelasan jalur karir dan keterbatasan prestasi.

**Kata Kunci:** Analisis, Pengembangan Karir, Pegawai.

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi, apa pun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas merupakan modal dasar organisasi yang akan mampu mengantarkan organisasi dalam mencapai tujuannya dengan sukses. Posisi dan peranan dari pegawai dalam sebuah organisasi sangat dominan, Peran sumber daya manusia dari waktu ke waktu akan semakin strategis terhadap perkembangan dan dinamika organisasi (Muqtafin *et al.*, 2022).

Untuk mengembangkan organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif berbasis nilai, maka manajemen perlu memperhatikan kepemilikan sumber daya yang dimiliki yakni sumber daya manusia (Adnan, 2015). Menurut Atif (2017) mengemukakan bahwa pengelolaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara efektif sangat penting dilakukan dalam organisasi baik organisasi bisnis maupun organisasi sektor publik di pemerintahan. Hal ini, dilakukan agar dapat meningkatkan produktivitas pegawai. Selain itu, pengelolaan secara efektif dapat melahirkan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi karena ditunjang dengan pengembangan karier pegawai yang dilakukan oleh organisasi.

Pengembangan karier adalah proses berkelanjutan di mana seseorang secara aktif meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman mereka untuk mencapai tujuan karier yang ditetapkan. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan pengembangan, perencanaan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut, dan pelaksanaan tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dan memperluas peluang karier. Dengan kata lain, pengembangan karier adalah upaya berkelanjutan untuk meningkatkan diri dalam konteks profesional.

Berdasarkan hasil observasi awal yang peneliti lakukan dengan melakukan wawancara dengan beberapa pegawai yaitu Christine Destes indry, A.Md.Kep jabatan sebagai (kepegawaian) dan Eyko Djula ,AMG jabatan sebagai (Pengelola data) di BNN Kota Gorontalo diperoleh informasi bahwa pengembangan karir pegawai belumlah optimal karena pengembangan karir pegawai sangat sulit. Hal tersebut dikarenakan pegawai yang sudah lama berada di BNN Kota Gorontalo yang telah banyak mengikuti diklat-diklat terkait dengan disiplin ilmu ketika pengajuan pangkat harus memulai

lagi dari awal. Misalnya ketika ingin naik jabatan harus melalui uji kompetensi setelah itu dilakukan uji bersyarat agar bisa naik jabatan. Sementara disisi lain BNN Kota Gorontalo melakukan perekrutan pegawai baru dengan hanya melalui uji bersyarat dan tidak melalui uji kompetensi. Sehingga dengan hal tersebut menjadikan pegawai lama bingung dan bertanya-tanya mengapa pegawai baru direkrut bisa langsung mengambil jabatan pada tingkat atas, sedangkan pegawai lama masih tetap di tingkatan bawah. Hal ini dapat digambarkan pada data pegawai BNN Kota Gorontalo berikut ini.

**Tabel 1. Data Pegawai Lama dan Pegawai Baru**

No.	Deskripsi	Jumlah
1.	Pegawai Lama (Tahun 2014 ke bawah)	14
2.	Pegawai Baru (Tahun 2019 ke atas)	10
3.	Jumlah pegawai lama yang terkendala kenaikan jabatan	2
4	Jumlah pegawai baru yang terkendala kenaikan jabatan	0

Sumber: Kepegawaian BNN Kota Gorontalo, 2024

Berdasarkan pada tabel di atas, terlihat bahwa dari empat belas orang pegawai lama terdapat dua orang yang mengalami kendala kenaikan pangkat seperti yang dijelaskan pada paragraf sebelumnya. Dari hasil wawancara kepada dua orang pegawai yang salah satunya Ibu Eyko Djula ,AMG jabatan sebagai (Pengelola data) yang mengatakan bahwa sudah dari 2016 pangkat yang terakhir dan sampai sekarang belum naik pangkat karena pengajuan pangkat harus memulai lagi dari awal. Sementara untuk jumlah pegawai yang masih terbilang baru sesuai dengan data pada tabel di atas semuanya bisa dengan mudah naik jabatan. Selain itu permasalahan yang ada di BNN Kota Gorontalo berdasarkan observasi dan wawancara yaitu meliputi, Pelatihan yang kurang, kesempatan promosi yang terbatas, atau kurangnya dukungan untuk pengembangan keterampilan.

Berdasarkan masalah tersebut, seharusnya pengembangan karier dirancang secara baik sehingga akan membantu pegawai dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan pegawai dengan tujuan organisasi. Ardana et al. (2012) menjelaskan pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seseorang yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Kegiatan pengembangan karier yang didukung oleh organisasi, maka organisasi mengharapkan daya umpan balik dari karyawan yaitu berupa prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan sebuah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan sesuai dengan standar organisasi. Prestasi kerja akan menambah manfaat baik dari pihak organisasi maupun karyawan. Salah satu manfaatnya bagi karyawan yaitu dapat menambah pengalaman kariernya selama bekerja, sedangkan manfaatnya bagi organisasi yaitu memudahkan untuk pengambilan keputusan. Selain itu, Rivai (2014) mengemukakan bahwa tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di

organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian pada suatu konteks alamiah dan juga memanfaatkan suatu metode alamiah untuk memahami berbagai fenomena mengenai apa yang di rasakan oleh objek peneliti, dengan melalui deskripsi kata-kata dan juga bahasa (Moleong, 2019). Penelitian deskriptif kualitatif adalah menguraikan pendapat narasumber apa adanya sesuai dengan pertanyaan penelitian. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diambil langsung dari lapangan. (Sugiono, 2019) mengungkapkan sumber data primer yaitu yang di dapat secara langsung dari sumber data (informan) dan yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (peneliti). Data ini diambil langsung dengan mengobservasi lapangan Pada Badan Narkotika Nasional Kota Gorontalo. Adapun Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Proses Pendidikan dan Pelatihan**

Seluruh organisasi baik Pemerintah maupun swasta menyadari akan keterbatasannya dalam menghadapi berbagai perubahan. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi Pegawainya. Sehingga Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan intelektual dan kepribadian manusia.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Cristine Desten Indri, A.Mpd.Kep selaku Kasubag Kepegawaian BNN Kota Gorontalo yang menyatakan sebagai berikut.

*“Pendidikan dan pelatihan yang berjenjang dan teknis adalah aspek penting dalam pengembangan karyawan di berbagai organisasi, termasuk BNN. Dalam konteks BNN kota Gorontalo, pelatihan yang berfokus pada analisis masalah, kemampuan mempelajari hal baru, dan relevansi dengan tugas-tugas yang diberikan merupakan hal yang sangat penting”.*

Lebih lanjut Ibu Cristine Desten Indri, A. Mpd. Kep menyatakan bahwa:  
*“Pemberian prioritas kepada seorang pegawai yang telah mengikuti pendidikan, pelatihan, atau kursus tertentu dalam proses promosi*

*dapat menjadi faktor yang dipertimbangkan, terutama jika pelatihan tersebut relevan dengan jabatan yang akan diisi atau memiliki dampak positif pada kinerja pegawai dalam peran baru tersebut”.*

Dari hasil wawancara tersebut tergambar bahwa Pendidikan dan pelatihan merupakan aspek penting dalam pengembangan karir pegawai terutama dalam pertimbangan promosi jabatan karena dengan pegawai telah mengikuti Pendidikan dan pelatihan dianggap memiliki kemampuan dalam mengisi jabatan. Hal ini didukung oleh Bapak Hj. Edwin Nani, SKM., M.Si selaku Kasubag Umum di BNN Kota Gorontalo yang menyatakan.

*“jadi untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi setiap pegawai itu kita ada pelatihan-pelatihan guna untuk meningkatkan kemampuan kita sendiri untuk peningkatan SDM jadi di setiap kesempatan kita diberikan pelatihan peningkatan kemampuan seperti dilatih dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai standar itu kita dilatih kita harus bekerja sesuai apa yang digariskan oleh organisasi BNN”.*

Lebih lanjut dijelaskan:

*“untuk pegawai yang mendapatkan promosi itu tidak ada pelatihan khusus jika pegawai yang memiliki kemampuan atau keahlian yang cukup dan mampu akan mendapatkan kesempatan promosi tidak harus dengan pendidikan dan pelatihan tapi salah satu syarat untuk kenaikan jabatan itu melalui pendidikan lewat pelatihan”*

Kemudian ini juga didukung dengan penjelasan dari Ibu Eyko Djula, AMG selaku Pengelola Data di BNN Kota Gorontalo, bahwa:

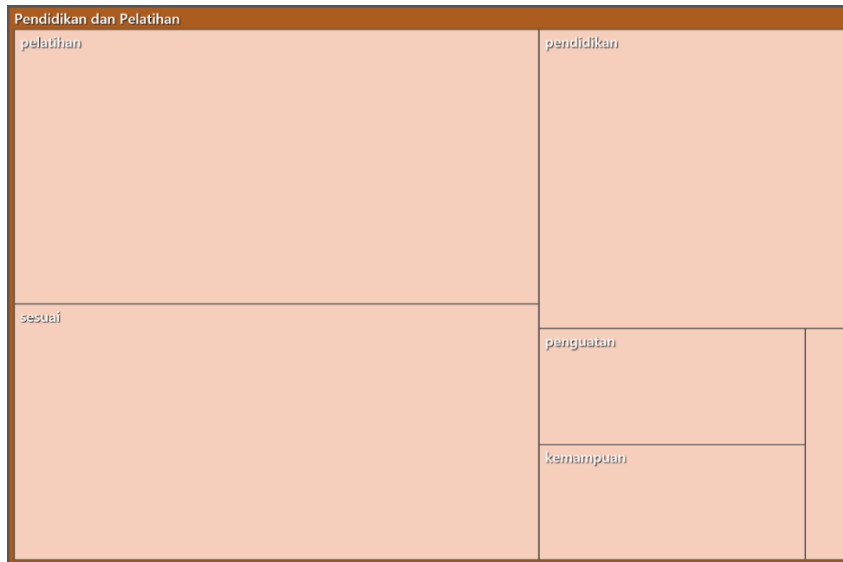
*“Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi setiap pegawai, kami mendapatkan pelatihan-pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kami secara individu. Melalui pelatihan tersebut, kami dapat memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi BNN. Kami diarahkan untuk bekerja sesuai dengan pedoman dan garis besar yang telah digariskan oleh BNN, sehingga kami dapat menjadi lebih efektif dalam memenuhi peran dan tanggung jawab kami sebagai pegawai”.*

*“Jika seorang pegawai memiliki kemampuan atau keahlian yang cukup, mereka dapat diberikan kesempatan untuk promosi tanpa harus melalui pendidikan formal atau pelatihan tambahan. Namun demikian, salah satu syarat untuk kenaikan jabatan biasanya melibatkan pendidikan atau pelatihan sebagai bagian dari proses penilaian”.*

Berdasarkan hasil wawancara dari informan maka dapat disimpulkan bahwa Pendidikan dan pelatihan merupakan proses penting dalam pengembangan karir pegawai di BNN Kota Gorontalo dimana tujuannya adalah untuk meningkatkan

kemampuan pegawai untuk pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan oleh organisasi BNN. Hasil ini dapat digambarkan dengan hierarki *chart* untuk Pendidikan dan pelatihan yang peneliti buat dengan menggunakan aplikasi Nvivo versi 12 berikut ini.

**Gambar 1. Hierarki Chart Pendidikan dan Pelatihan di BNN Kota Gorontalo**



Sumber: Data diolah Nvivo versi 12, 2024

Berdasarkan hierarki *chart* di atas, kata yang sering muncul dalam hasil wawancara dengan informan adalah Pendidikan, pelatihan, sesuai, penguatan, dan keterampilan. Sehingga dengan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pegawai yang ada di BNN Kota Gorontalo sangat didukung dalam pengembangan karir dengan diberikan kesempatan untuk mengikuti Pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan bidang keilmuan dan juga kebutuhan dari organisasi BNN sebagai penguatan organisasi dan juga meningkatkan keterampilan kerja dari pegawai di BNN Kota Gorontalo.

### **Proses Promosi**

Promosi pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan positif dari seorang pekerja karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Penetapan kriteria promosi dapat didasarkan pada senioritas, prestasi kerja, tingkat loyalitas, kualifikasi pendidikan, dan kejujuran. Setelah dilakukan pengembangan karier terhadap individual pekerja maka pekerja tersebut diharapkan memiliki nilai lebih atau tambah seperti peningkatan dibidang prestasi kerja, tingkat loyalitas, kemampuan bekerja sama dalam kelompok atau sendiri sebagai dasar untuk mempromosikan pekerjaan tersebut ke jabatan yang lebih baik disertai dengan tanggung jawab dan penghasilan yang semakin besar.

Hasil wawancara dengan ibu Cristine Desten Indri, A.Mpd.Kep menjelaskan:

*“Proses pengembangan karir di BNN di Kota Gorontalo sama seperti di lembaga pemerintah pada umumnya, melibatkan beberapa langkah dan kebijakan. yaitu meliputi pendidikan dan pelatihan, evaluasi kerja, program karier dan pengembangan, kriteria promosi dan penguatan promosi”.*

Lebih lanjut dijelaskan bahwa:

*“Untuk BNN kota Gorontalo, transparansi dalam proses promosi, rotasi jabatan, dan pendidikan idealnya harus diwujudkan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Pegawai harus diberikan akses yang sama untuk mengetahui peluang-peluang tersebut, dan prosesnya harus dijalankan secara terbuka dan adil”.*

*“Sistem pengembangan karir BNN berusaha memberikan kesempatan setara bagi setiap pegawai untuk kemajuan karir. Namun, faktor-faktor seperti tingkat persaingan internal, ketersediaan sumber daya, dan bias dalam penilaian dapat memengaruhi keseimbangan kesempatan tersebut. Meskipun demikian, kami terus berupaya menjaga keadilan dan transparansi dalam proses pengembangan karir”.*

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan di atas, dalam proses pengembangan karir di BNN Kota Gorontalo, promosi merupakan salah satunya yang tentunya sesuai dengan regulasi atau aturan yang berlaku. Dalam proses promosi di BNN Kota Gorontalo, para pegawai diberikan kesempatan yang sama dan akses yang sama sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik untuk menjaga keadilan dan transparansi dalam proses pengembangan karir.

Hal ini didukung oleh Ibu Hj. Edwin Nani, SKM., M.Si yang menyatakan:

*“jadi pengembangan karir di BNN kota Gorontalo itu sangat transparan dan sudah berjenjang artinya informasi untuk semacam kenaikan pangkat maupun peningkatan SDM itu sudah terukur dan terarah artinya informasinya dari pusat sampai ke tingkat BNN kota Gorontalo sudah terbuka dan transparan dan jelas”.*

Berdasarkan hasil wawancara di atas, pengembangan karir di BNN Kota Gorontalo sudah dilakukan secara transparan dan berjenjang mulai dari BNN Pusat sampai dengan daerah. Sehingga promosi yang dilakukan berdasarkan kinerja dari pegawai dan juga proses yang sesuai dengan regulasi atau aturan yang berlaku. Seperti yang dijelaskan lebih lanjut oleh Ibu Hj. Edwin Nani, SKM., M.Si.

*“untuk mengukur seorang itu naik pangkat itu kita berdasarkan standar kinerja pegawai atau SKP itu dilihat setiap triwulan dilihat masing-masing SKP jadi pimpinan menilai bawahan melalui SKP maupun kredit poin yang dikumpulkan oleh pegawai itu sendiri jadi untuk setiap karir setiap pegawai itu sudah diukur berdasarkan SKP”.*

*“untuk pegawai itu memang ada peluang promosi kepangkatan dan jabatan itu lewat baperjakep (badan perkembangan jabatan dan pangkat) mereka para pejabat-pejabat di situ yang memutuskan dan menentukan bahwa setiap pegawai yang sudah memenuhi syarat pangkat yang sudah bisa dipromosikan untuk jabatan tertentu jadi setiap pegawai itu diberi kesempatan untuk peluang-peluang promosi*

*untuk bisa menduduki jabatan sesuai hasil asesmen dan rumusan tim Baperjakep”.*

*“jadi untuk pengembangan karir di setiap pegawai itu sudah diatur baik itu peraturan kepala BNN maupun peraturan yang sesuai dengan undang-undang keberentukannya sebagai undang-undang kepegawaian jadi sistem pengembangan tetap mencerminkan adanya sesuai kebutuhan tidak melenceng dari aturan-aturan dan undang-undang yang sudah ditetapkan”.*

Hal ini juga dikuatkan oleh Ibu Eyko Djula, AMG dalam hasil wawancara berikut.

*“pengembangan karir sangatlah transparan dan terstruktur. Setiap informasi terkait kenaikan pangkat atau peningkatan SDM telah tersedia dengan jelas dan terukur, mulai dari tingkat pusat hingga tingkat lokal BNN Kota Gorontalo. Proses ini telah terbuka bagi semua pihak dan tersusun dengan baik, sehingga setiap pegawai memiliki pemahaman yang jelas tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk pengembangan karir mereka. Dengan demikian, keseluruhan sistem pengembangan karir di BNN Kota Gorontalo telah didukung oleh transparansi yang memastikan bahwa informasi dan prosedur yang diperlukan tersedia secara terbuka dan dapat diakses oleh semua pihak yang berkepentingan”.*

*“Sistem pengembangan karir bagi setiap pegawai telah diatur dengan baik, baik oleh peraturan kepala BNN maupun sesuai dengan undang-undang kepegawaian yang berlaku. Hal ini menjamin bahwa proses pengembangan karir mencerminkan kebutuhan sesuai dengan aturan dan undang-undang yang telah ditetapkan. Dengan demikian, setiap pegawai memiliki kesempatan yang adil dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk meningkatkan karir mereka tanpa melenceng dari aturan yang berlaku”.*

*“Jadi, dalam konteks promosi kepangkatan dan jabatan bagi pegawai, prosesnya biasanya dikelola melalui Badan Perkembangan Jabatan dan Pangkat (Baperjakep). Di sana, sekelompok pejabat bertanggung jawab untuk menilai kualifikasi dan kinerja pegawai. Jika seorang pegawai telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan untuk promosi ke pangkat tertentu, maka mereka diberikan kesempatan untuk mengikuti seleksi jabatan sesuai dengan penilaian dan rekomendasi dari tim Baperjakep. Dengan demikian, setiap pegawai memiliki peluang untuk naik jabatan sesuai dengan penilaian dan rekomendasi yang diberikan oleh tim Baperjakep”.*

Selain promosi jabatan bagi pegawai BNN Kota Gorontalo harus sesuai dengan kinerja dan aturan yang berlaku, objektivitas juga sangat penting dalam

pengembangan karir pegawai melalui promosi. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Hj. Edwin Nani, SKM., M.Si berikut ini.

*“jadi untuk peningkatan maupun penempatan seorang pegawai itu dalam suatu posisi atau jabatan di sini objektivitas itu jelas karena sesuai tadi yang ditanyakan juga pegawai itu diarahkan berdasarkan porsi masing-masing jadi kalau untuk peningkatan pegawai itu sangat objektivitas seperti siapa bekerja apa, sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing yang sudah diberikan seperti penyuluh dia hanya bekerja sesuai dengan tugas pokok penyuluh tidak bekerja sebagai yang lain”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan maka peneliti melakukan analisis menggunakan hierarki *chart* dalam aplikasi Nvivo versi 12. Yang dapat disajikan sebagai berikut.

**Gambar 2. Hierarki Chart Indikator Promosi**

Promosi	kesempatan	peluang	prestasi	terbuka
kinerja	peraturan	persyaratan	prosedur	
proses	kriteria	objektivitas	informasi	
	transparan	kompetensi	adil	

Sumber: Data diolah Nvivo versi 12, 2024

Berdasarkan pada hasil indikator promosi dengan menggunakan hierarki *chart* di atas, maka dapat dijelaskan bahwa kata kunci yang sering muncul dalam pengembangan karir untuk indikator promosi adalah kesempatan, kinerja, proses, peluang, peraturan, kriteria, transparan, prestasi, persyaratan, objektivitas, kompetensi, terbuka, prosedur, informasi, dan adil.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir pegawai di BNN Kota Gorontalo diberikan kesempatan dan peluang yang sama kepada semua pegawai yang tentunya proses promosi tersebut memperhatikan kinerja dari pegawai berdasarkan peraturan yang berlaku untuk pegawai yang dilakukan secara objektif dan transparan dengan memenuhi rasa keadilan sesuai dengan kriteria dan persyaratan.

### **Kendala Pengembangan Karir di BNN Kota Gorontalo**

Dalam pengembangan karir pegawai tentunya terdapat kendala yang dihadapi, dan hal ini juga tidak terkecuali pada pegawai di BNN Kota Gorontalo. seperti yang dijelaskan oleh Ibu Cristine Desten Indri, A.Mpd.Kep dalam hasil wawancara berikut.

*“Dalam proses pengembangan karir pegawai BNN Kota Gorontalo, kendala yang sering terjadi yaitu keterbatasan sumber daya manusia, keterbatasan kesempatan, ketidakjelasan jalur karir, keterbatasan prestasi”.*

Dari hasil wawancara tersebut maka kendala yang dihadapi oleh BNN Kota Gorontalo dalam pengembangan karir pegawainya yaitu keterbatasan pada sumber daya manusia, kesempatan, ketidakjelasan jalur karir dan keterbatasan prestasi. Hal ini juga didukung dengan hasil wawancara dari Ibu Hj. Edwin Nani, SKM., M.Si.

*“kendala yang sering terjadi di pengembangan karir BNN kota Gorontalo yang paling mendasar itu terjadi pada SDM yang kurang kami di sini itu sangat terbatas pada SDM yang ada karena sebagian pegawai masih sama pangkatnya”.*

Hal ini juga didukung oleh penjelasan dari Ibu Eyko Djula, AMG dalam hasil wawancaranya menjelaskan:

*“Salah satu kendala utama dalam pengembangan karir di BNN Kota Gorontalo adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM). Kami mengalami keterbatasan SDM karena sebagian besar pegawai masih berada pada pangkat yang relatif rendah. Hal ini menjadi kendala karena kebutuhan akan tenaga yang berkualifikasi lebih tinggi dan berpengalaman untuk mengisi peran-peran yang lebih tinggi dalam organisasi. Dengan demikian, masalah utama yang dihadapi adalah kekurangan pegawai yang berpangkat tinggi, yang dapat menjadi hambatan dalam pengembangan karir dan efektivitas operasional kami di BNN Kota Gorontalo”.*

Berangkat dari kendala yang dihadapi tersebut, maka untuk dapat memecahkannya diperlukan kolaborasi mulai dari tingkat daerah, provinsi sampai dengan pusat berkaitan dengan pemenuhan sumber daya manusia yang mampu mengisi jabatan-jabatan penting agar proses pengembangan karir pegawai yang ada dilevel bawah akan lebih cepat teratasi. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ibu Cristine Desten Indri, A.Mpd.Kep

*“Jadi harus bekerja sama dengan pimpinan baik provinsi bahwa SDM yang sangat kurang, agar ke depannya bisa optimal lagi untuk pengembangan karirnya”.*

Hal ini juga didukung oleh Ibu Hj. Edwin Nani, SKM., M.Si. yang menjelaskan:  
*“jadi yang dilakukan itu selalu berkorelasi dengan pimpinan baik pimpinan provinsi maupun pimpinan pusat bahwa SDM kami kurang hampir selalu kami berkorelasi dengan pimpinan provinsi maupun*

*pusat bahwa kendala yang kami hadapi itu yaitu SDMnya yang kurang selama ini di BNN kota Gorontalo”.*

kemudian Ibu Eyko Djula, AMG juga menjelaskan:

*“Kami selalu berkoordinasi dengan pimpinan di tingkat provinsi dan pusat karena kami menghadapi kendala utama dalam hal kurangnya sumber daya manusia (SDM) di BNN Kota Gorontalo. Kami secara konsisten menyampaikan bahwa salah satu tantangan yang kami hadapi adalah kekurangan SDM. Kolaborasi dengan pimpinan di tingkat provinsi dan pusat menjadi penting karena kami berupaya untuk mencari solusi bersama dalam mengatasi masalah ini”.*

### **Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa pengembangan karir pegawai di BNN Kota Gorontalo sudah berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari adanya dukungan dari pimpinan dalam proses pengembangan karir pegawai dengan mendorong pegawai untuk meningkatkan kompetensinya yaitu dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menempuh Pendidikan dan pelatihan yang akan menunjang dalam proses promosi jabatan dan juga kebutuhan dari organisasi BNN sebagai penguatan organisasi dan juga meningkatkan keterampilan kerja dari pegawai di BNN Kota Gorontalo. Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Handoko dalam Edy (2012) mengemukakan bahwa pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Peran kunci dalam pengembangan karir pegawai adalah pimpinan organisasi selain dari individu pegawai itu sendiri. Perlu ada komitmen yang kuat dari pimpinan dalam meningkatkan karir pegawai berdasarkan penilaian yang objektif dan mampu membina pegawai dengan baik.

Selain itu dalam hasil penelitian juga diperoleh bahwa dalam proses pengembangan karir, pegawai diberikan kesempatan yang sama untuk memperoleh jabatan di atasnya yang tentunya dilakukan dengan transparan dan objektif dengan memperhatikan rasa keadilan dari pegawai. Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Veithzal Rivai (2011:316) “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.” Pengembangan karir ini sangat penting bagi karyawan karena pada dasarnya setiap karyawan ingin mencapai sesuatu yang tinggi entah itu jabatan ataupun gaji sehingga setiap karyawan berusaha untuk meningkatkan kemampuan, keahlian dan kesetiaan terhadap perusahaan. Secara umum proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Dari hasil penelitian kinerja ini kita mendapatkan masukan yang menggambarkan profil kemampuan karyawan baik potensinya maupun kinerja aktualnya.

Dalam hasil penelitian juga diperoleh pengembangan karir pegawai di BNN Kota Gorontalo diberikan kesempatan dan peluang yang sama kepada semua pegawai yang tentunya proses promosi tersebut memperhatikan kinerja dari pegawai berdasarkan peraturan yang berlaku untuk pegawai yang dilakukan secara objektif dan transparan dengan memenuhi rasa keadilan sesuai dengan kriteria dan

persyaratan. Hal ini berdasarkan pada regulasi yang berlaku untuk proses promosi jabatan ASN pada pasal 1 angka 22 Undang-Undang ASN yang menjelaskan hubungan antara jabatan pekerjaan dan kedudukan menciptakan pola karier secara berjenjang berdasarkan sistem merit. Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Sehingga pendekatan sistem merit akan selalu mengarahkan pada pembentukan karakter SDM Aparatur yang memiliki kompetensi, kapabilitas, intelektualitas dan mental yang mendukung. Sistem ini menjadi dasar diberlakukannya proses pengembangan karier PNS dalam tahap pengisian jabatan PNS dengan menciptakan perubahan dalam Undang-Undang ASN. Implikasinya adalah promosi jabatan terdapat dua mekanisme yaitu seleksi secara terbuka dan kompetitif menurut pasal 108 Undang-Undang ASN dan berdasarkan tim penilai kinerja PNS pada instansi pemerintah menurut pasal 72 Undang-Undang ASN.

Hal tersebut dapat memotivasi pegawai untuk merencanakan karir mereka masing-masing, dalam arti kepada mereka yang potensial dan mampu mengembangkan dirinya dapat mempersiapkan diri untuk berkarir sampai dengan posisi puncak di organisasi tersebut. Sedangkan bagi mereka yang cukup puas dengan posisi menengah atau rendah juga dapat memosisikan dirinya sesuai dengan potensi yang ada pada diri mereka masing-masing. Berdasarkan uraian tersebut, suatu organisasi harus membuat suatu pengembangan karir sebagai suatu kunci strategi dengan mengedepankan prinsip *fairness* terhadap SDM Aparatur berdasarkan perimbangan hak dan kewajiban. Dalam pandangan ini terdapat tatanan yang netral, bahwa promosi adalah media sedangkan pengisian jabatan adalah *outcome* dari manajemen SDM Aparatur (Sudrajat, 2016). Dalam abad teknologi informasi seperti sekarang ini organisasi lebih bersandar pada pegawai-pegawai yang memiliki keahlian dan inovasi yang merupakan investasi penting (Syuhadhak, 2007:174).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ikhsannudin, *et. al.* (2023) yang hasilnya menjelaskan bahwa Jenjang karir bisa dilalui oleh pegawai ketika pegawai tersebut memiliki prestasi kerja yang tinggi. Sikap karir yang positif dijalankan sehingga lebih sesuai dengan tuntutan karir dan peluang karir yang konsisten dengan kepentingan, nilai-nilai kebutuhan dan kemampuan individu. Selain itu juga penelitian ini sejalan dengan penelitian Arvin Septian Nurhidayah, Erlin Liastuti, dan Muljadi (2023) bahwa proses pengembangan karir dapat dilakukan dengan menyusun tujuan pengembangan karir, memilah bentuk pengembangan karir yang terdiri atas pendidikan dan pelatihan, tahapan karir yang dilakukan, perencanaan karir, faktor penentu karir serta komunikasi antara pegawai dan pimpinan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab IV sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Pegawai yang ada di BNN Kota Gorontalo sangat didukung dalam pengembangan karir dengan diberikan kesempatan untuk mengikuti Pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan bidang keilmuan dan juga kebutuhan dari organisasi BNN sebagai penguatan organisasi dan juga meningkatkan keterampilan kerja dari pegawai di BNN Kota Gorontalo.
2. Pegawai di BNN Kota Gorontalo diberikan kesempatan dan peluang yang sama dalam proses promosi dengan memperhatikan kinerja dari pegawai berdasarkan peraturan yang berlaku untuk pegawai yang dilakukan secara objektif dan transparan dengan memenuhi rasa keadilan sesuai dengan kriteria dan persyaratan.
3. Peran kunci dalam pengembangan karir pegawai di BNN Kota Gorontalo adalah pimpinan organisasi selain dari individu pegawai itu sendiri. Perlu ada komitmen yang kuat dari pimpinan dalam meningkatkan karir pegawai berdasarkan penilaian yang objektif dan mampu membina pegawai dengan baik.
4. Terdapat kendala yang dihadapi oleh BNN Kota Gorontalo dalam pengembangan karir pegawainya yaitu keterbatasan pada sumber daya manusia, kesempatan, ketidakjelasan jalur karir dan keterbatasan prestasi.

### **Saran**

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran yang dapat peneliti berikan sebagai berikut.

1. Bagi pegawai, ketika awal memasuki dunia kerja sebaiknya seorang pegawai sudah memiliki perencanaan karir yang jelas, agar ada perubahan pada kehidupan pegawai dari sebelum bekerja dengan setelah bekerja.
2. Bagi Pimpinan BNN Kota Gorontalo, hendaknya dapat terus memotivasi pegawai dan mendorong pegawainya agar bisa cepat naik pangkat karena kendala yang dihadapi berdasarkan hasil penelitian adalah mayoritas pegawai yang pangkatnya masih rendah sehingga kesulitan untuk melakukan pengembangan karir karena tidak adanya pegawai yang jabatannya dapat melakukan penilaian kinerja di BNN Kota Gorontalo. sehingga untuk mengatasinya berkorelasi dengan pimpinan baik pimpinan provinsi maupun pimpinan pusat untuk mencari solusi bersama dalam mengatasi masalah SDM.
3. Kepada peneliti selanjutnya agar dapat mengembangkan penelitian ini dengan melihat pengembangan karir dari perspektif yang berbeda yang tentunya didukung dengan isu-isu terbaru.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adnan, Hakim. (2015). *Effect Of Organizational Culture, Organizational Commitment To Performance: Study In Hospital Employees District Konawe Of Southeast Sulawesi*. *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, 4(5).
- Al Rinadra, M., Fauzi, A., Galvanis, W. J., Unwalki, J., Satria, M. A. H., & Darmawan, I. (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, Dan

- Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur).  
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, 4(6), 753-767
- Ambar. (2003). MSDM : Konsep, Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Ardana, K., Mujiati, N. I., & Utama, I. W. M. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Atif, (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi PT Semen Indonesia Logistik. Skripsi Universitas Muhammadiyah Malang.
- Edy, Sutrisno. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Kencana.
- Egota, D. (2015). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Cabang Pekanbaru. Jurnal FISIP Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Riau, 2(1).
- Handoko, T. H. (2012). Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia. (Yogyakarta : BPFE).
- Hariandja, M. T. E. (2002). Manajemen Sumber Daya. Jakarta : PT Grasindo.
- Hasibuan, Melayu. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ikhsannudin, Ahyar, M. K., Suwandi, E., Nizami R., & Muljadi. (2023). Analisis Pengembangan Karir Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada KPU Bea Dan Cukai Tipe C Soekarno Hatta. Jurnal *Comparative: Ekonomi Dan Bisnis*, Vol 5(1) 2023. Hal. 34 – 47.
- Juni, P. D. (2014). Perencanaan & Pengembangan SDM. Bandung : ALFABETA.
- Kadarisman, M. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kaswan. (2014). Career Development. Pengembangan Karir Untuk Mencapai Kesuksesan Dan Kepuasan. Bandung : ALFABETA.
- Maryoto, Susilo. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kelima. BPFE : Yogyakarta.
- Moleong. (2019). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Muqtafin, Satriadi, & Risnawati. (2022). Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Bank BNI Cabang Kota Tanjungpinang. Jurnal Cafeteria. Vol 3 No 1 (Januari 2022) Pp 96 – 104.
- Nurhidayah, A. S., Liastuti, E., & Muljadi. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Guru Di SMP Binong Permai. Jurnal *Comparative: Ekonomi Dan Bisnis*, Vol 5(1) 2023. Hal. 48 – 58.
- Republik Indonesia. Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Rivai, V. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Cetakan Pertama. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.

- Rokhman, Wahibur. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kudus : Nora Media Enterprise.
- Sholikhah, N. I. M. A., & Nurhidayati, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi Kasus Kantor Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan Dan Keluarga Berencana Kabupaten Rembang). *Jurnal Akuntansi & Bisnis*, 6(01).
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Suarha, C., Saputra, G. W., & Johan, A. (2023). Analisis Perencanaan Dan Pengembangan Karier Bintara Polri Satuan Brigade Mobil Daerah Jawa Barat (Studi Kasus Pada Batalyon A Pelopor). *Journal Publicuho*, 6(1), 56-70.
- Sudrajat, T. (2016). Konsep Keadilan Dalam Sistem Promosi Jabatan: Pencarian Makna Berdasarkan Evaluasi Substansi UN-ASN dan Perbandingan Dengan Negara Singapura. *Civil Service*, Vol. 10, No. 2, Juni 2016. pp: 81 – 96.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian “Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sukwar, Apriliani. (2018). Pengaruh *Career Development* (Pengembangan Karir) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Sungguminasa. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Sunyoto, Danang. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS (*Center For Academic Publishing Service*). Jakarta.
- Syafitri, A., & Saragi, M. P. D. (2023). Analisis Pengembangan Karier Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19. Reslaj: *Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(6), 3600-3611.
- Wahyudi, Et. Al. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover Intention* (Keinginan Berpindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi“. *Jurnal Rekayasa Sipil*, 8(2).
- Wahyuni, N. W. S. (2022). Pengaruh Job Description Dan Pengembangan Karier Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Ponsel Bagus Indonesia (*Doctoral Dissertation*, Universitas Mahasaraswati Denpasar).
- Zainal, V. R. (2015). *Manajemen SDA Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.