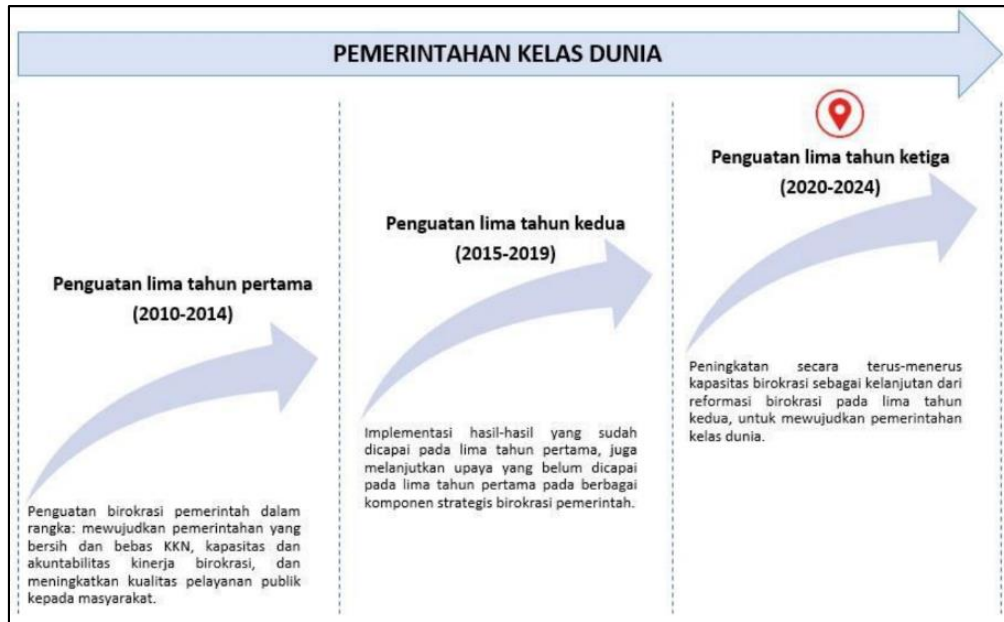


BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Reformasi birokrasi merupakan langkah yang diambil oleh pemerintah untuk mengubah dan memperbarui sistem penyelenggaraan pemerintahan agar lebih efektif dan efisien, dengan tujuan menciptakan tata kelola pemerintahan yang berkualitas (Setiorini & Sarfiah, 2021). Tata kelola pemerintahan yang baik menjadi sebuah syarat dalam melakukan perputaran roda pembangunan nasional. Usaha pemerintah dalam mempercepat reformasi birokrasi didukung oleh adanya arahan Presiden Republik Indonesia dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024. Reformasi birokrasi dilakukan dengan menciptakan ASN yang mampu menjalankan perannya sebagai pelaksana kebijakan dan penyelenggara pelayanan publik. Guna pelaksanaan reformasi birokrasi dapat terjamin secara efektif, pemerintah telah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 mengenai *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025. Dokumen ini bertujuan sebagai panduan perencanaan reformasi birokrasi yang dapat dipahami dan diimplementasikan oleh semua pihak dan pemangku kepentingan.



Gambar 1. 1 Road Map Reformasi Birokrasi

Sumber : Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, n.d. (2024)

Dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi, terdapat beberapa fokus pembangunan, yaitu: (1) Manajemen perubahan; (2) Deregulasi kebijakan; (3) Penataan organisasi; (4) Penataan tatalaksana; (5) Penataan SDM aparatur; (6) Penguatan akuntabilitas; (7) Penguatan pengawasan; dan (8) Peningkatan kualitas pelayanan publik. Delapan fokus pembangunan ini perlu dihayati dan diterapkan oleh seluruh kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah sebagai wujud komitmen pemerintah untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam *road map* ini, program dan kegiatan dirancang sedemikian rupa agar dapat diterapkan hingga tingkat unit kerja, dengan tujuan memastikan reformasi birokrasi berlangsung hingga level paling bawah. Berdasarkan hal tersebut, maka dibutuhkan kualitas sumber daya yang profesional untuk dapat bisa

melaksanakan dan mensukseskan fokus pembangunan pada *road map* reformasi birokrasi.



Gambar 1. 2 Delapan Fokus Reformasi Birokrasi

Sumber : Kementerian PANRB, 2024

Manusia sebagai sumber daya yang memegang peran penting menjadi sebuah hal yang harus dijaga kualifikasinya agar dapat terus berkembang bersama dengan organisasi (Hadi et al., 2018). Manusia yang berperan menjadi kunci organisasi bukan semata mata hanya menjadi tautan pada visi, misi, dan nilai budaya. Salah satu arah kebijakan dan strategi yang terdapat pada RPJMN 2020-2024 terkait reformasi birokrasi yaitu mengenai penguatan implementasi manajemen ASN berbasis merit. Pemerintah Indonesia dalam menerapkan sistem merit di birokrasi pemerintah telah diatur dalam Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya pada pasal 27 yang menjelaskan bahwa manajemen ASN harus terlaksana berdasarkan sistem merit. Undang Undang ini hadir sebagai pengganti Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan

penyelenggaraan fungsi aparatur sipil negara dan kebutuhan masyarakat sehingga perlu diganti. Peraturan ini menjadi dasar hukum dari perubahan manajemen SDM. Manajemen ASN yang berbasis merit menjadi salah satu cara untuk mendapatkan SDM terbaik yang dapat bekerja di suatu organisasi termasuk pada organisasi pemerintah, sehingga memudahkan instansi pemerintah dalam mencapai tujuan organisasi.

Sistem merit adalah kebijakan dari manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan politik latar belakang, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status perkawinan, usia, atau disabilitas (Alimuddin et al., 2024). Sistem merit adalah hasil dari agenda reformasi birokrasi yang diinisiasi oleh Presiden, bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang netral, efisien dalam memberikan pelayanan publik, dan terhindar dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Dengan sistem merit, diharapkan dapat menghasilkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan mampu bekerja sama dengan berbagai pihak yang terlibat dalam pembangunan nasional dengan tujuannya adalah menciptakan tata kelola pemerintahan yang efektif sebagai langkah awal menuju pemerintahan yang dinamis.

Disadur dari publikasi laman KASN meritopedia.kasn.go.id, Komisioner KASN Sri Hadiati Wara Kustriani menyampaikan bahwa pemerintah Indonesia telah mengadopsi manajemen ASN berbasis sistem merit yang mengutamakan pengelolaan talenta. Langkah ini menjadi salah satu prioritas utama dalam upaya membangun sumber daya manusia aparatur yang profesional, netral, berintegritas, dan berkinerja tinggi untuk mendukung terwujudnya birokrasi berstandar internasional. Manajemen

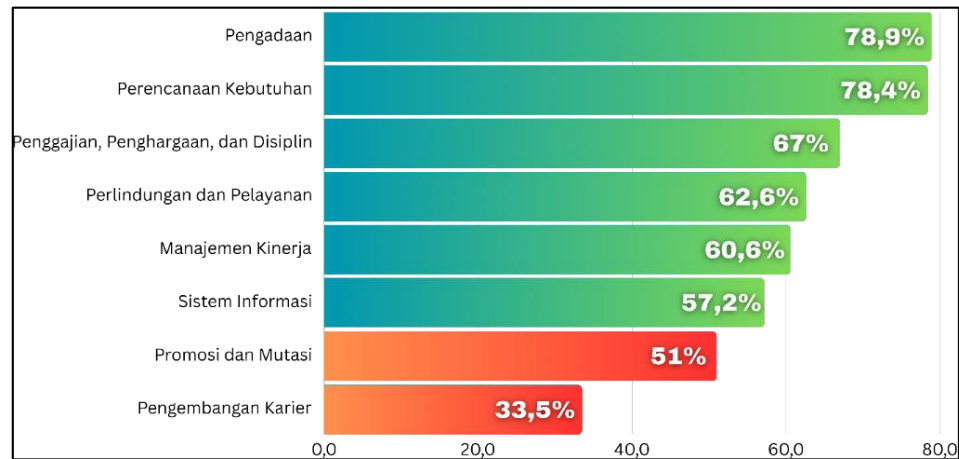
talenta menjadi sebuah hal yang dapat membedakan organisasi satu dengan lainnya melalui sebuah keunggulan kompetensi dari setiap pegawainya. Peserta yang nantinya akan diusung ke dalam program manajemen talenta perlu melalui seleksi sesuai dengan dimensi yang telah ditetapkan di setiap organisasi yang bersangkutan. Peserta dari program manajemen talenta akan dikembangkan melalui pelatihan yang nantinya akan menghasilkan sebuah kinerja yang semakin berkualitas untuk mendukung kesuksesan sebuah organisasi.

Demi mendukung fokus reformasi birokrasi yaitu mengenai penataan SDM aparatur, serta dengan adanya kemajuan dalam konsep manajemen talenta di lingkungan instansi pemerintah, disusunlah Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 mengenai Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Sesuai dengan peraturan tersebut, manajemen talenta didefinisikan sebagai sistem pengelolaan karier ASN yang meliputi proses perekrutan, pengembangan, pemeliharaan, dan penempatan talenta. Sistem ini memprioritaskan individu dengan potensi dan kinerja terbaik untuk mengisi jabatan yang ditargetkan melalui mekanisme tertentu yang dijalankan secara efektif dan berkelanjutan demi memenuhi kebutuhan instansi. Pada dasarnya, tahap akuisisi talenta merupakan langkah dimana instansi pemerintah merumuskan strategi untuk merekrut pegawai yang berbakat. Kemudian, proses berlanjut dengan implementasi pengembangan talenta agar mereka siap menjadi pengganti posisi kunci pemimpin masa depan. Pada tahap retensi talenta, instansi yang bersangkutan berupaya mempertahankan posisi talenta yang telah ditetapkan sebagai pengganti untuk jabatan-jabatan tertentu. Selanjutnya, dalam tahap penempatan talenta, akhirnya peserta dari

program manajemen talenta yang lulus evaluasi kelayakan akan ditempatkan pada jabatan yang telah ditentukan. Proses pemantauan dan evaluasi dimulai sejak tahap pengembangan, di mana pengganti yang telah ditempatkan pada jabatan krusial dievaluasi selama periode 3 (tiga) tahun untuk kemungkinan penempatan kembali dalam jabatan yang sesuai. Secara tidak langsung manajemen talenta dapat menjawab permasalahan pengembangan karier di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Dalam pelaksanaan sistem merit di instansi pemerintah, maka dibuatlah alat ukur sejauh mana instansi pemerintah dapat menerapkan sistem merit tersebut, yaitu melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dan Manajemen Aparatur Sipil Negara. KASN dibentuk sebagai lembaga yang bertanggung jawab mengawasi penerapan sistem merit dalam penyusunan kebijakan dan pengelolaan manajemen ASN di setiap instansi pemerintah. Berdasarkan data yang bersumber dari KASN, total populasi instansi pemerintah objek pengawasan sistem merit KASN mengacu pada prioritas nasional dalam RPJMN 2020-2024 yaitu 597 instansi pemerintah. Angka tersebut terdiri dari 34 Kementerian, 21 Lembaga Pemerintah Non Kementerian, 34 Pemerintah Provinsi, dan 508 Pemerintahan Kabupaten/Kota. Hingga akhir tahun 2023 terdapat 587 instansi yang sudah dilakukan penilaian penerapan sistem merit oleh KASN. Dalam hal ini instansi yang sudah dinilai yaitu 34 Kementerian, 21 LPNK, 33 Provinsi, dan 479 Kabupaten/Kota.

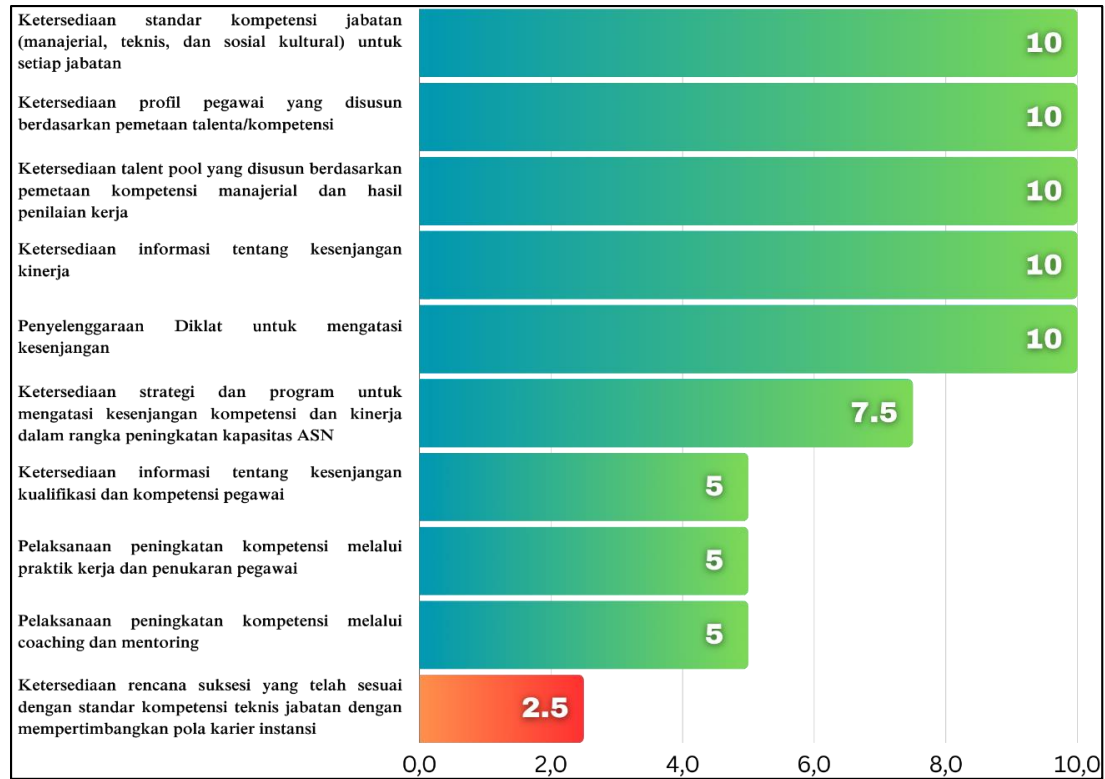
Berikut hasil capaian per aspek penilaian sistem merit di instansi pemerintahan, yaitu :



Gambar 1. 3 Kualitas Penerapan Aspek Sistem Merit di Instansi Pemerintah 2023

Sumber : Komisi Aparatur Sipil Negara, 2023

Berdasarkan gambar tersebut, capaian aspek pengembangan karier serta promosi dan mutasi masih tergolong rendah. Hal ini tentu menjadi sebuah permasalahan sebab ketika pengembangan karier ASN tidak terlaksana dengan baik, maka sistem merit dapat dikatakan gagal. Permasalahan yang sama juga terjadi pada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Provinsi Jawa Tengah juga memiliki capaian penilaian yang masih terbilang rendah pada aspek pengembangan karier. Berdasarkan Renstra Perubahan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2018-2023, telah diidentifikasi isu strategis yang tercantum dalam dokumen Renstra Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. Salah satu isu tersebut adalah masih adanya ketidaksesuaian antara kebutuhan spesifikasi jabatan dengan kualifikasi PNS yang menduduki jabatan tersebut.



**Gambar 1. 4 Capaian Penilaian Aspek Pengembangan Karier
pada Sistem Merit Provinsi Jawa Tengah Tahun 2023**

Sumber : Satu Data Sistem Merit, 2023

Pada gambar tersebut, terdapat nilai paling rendah yaitu sebesar 2,5 pada ketersediaan rencana suksesi yang telah sesuai dengan standar kompetensi teknis jabatan dengan mempertimbangkan pola karier instansi. Rencana suksesi pada dasarnya adalah proses berkelanjutan yang berfokus pada identifikasi, evaluasi, dan pengembangan talenta terbaik di kalangan ASN di setiap instansi pemerintah. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan mereka agar siap menggantikan posisi-posisi strategis di pemerintahan. Ketiadaan perencanaan suksesi kepemimpinan ASN dapat menyebabkan institusi publik mengalami krisis kepemimpinan yang handal, minimnya

kompetensi, dan ketidakmampuan untuk bersaing dengan institusi swasta (Rakhmawanto, 2020).

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menghadapi tantangan terkait kualitas sumber daya manusia di dalam pelaksanaan organisasinya. Berdasarkan informasi yang didapat menurut data yang diperoleh melalui laman sosial media Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah [instagram.com/bkdprovjateng](https://www.instagram.com/bkdprovjateng), diketahui bahwasanya per 5 Februari 2024 Pemerintah Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2024 terdapat 1757 pegawai yang memasuki masa pensiun. Lebih dari itu, pada tahun 2025 terdapat 1990 pegawai yang memasuki masa pensiun dan pada tahun 2026 terdapat 1925 pegawai yang memasuki masa pensiun.

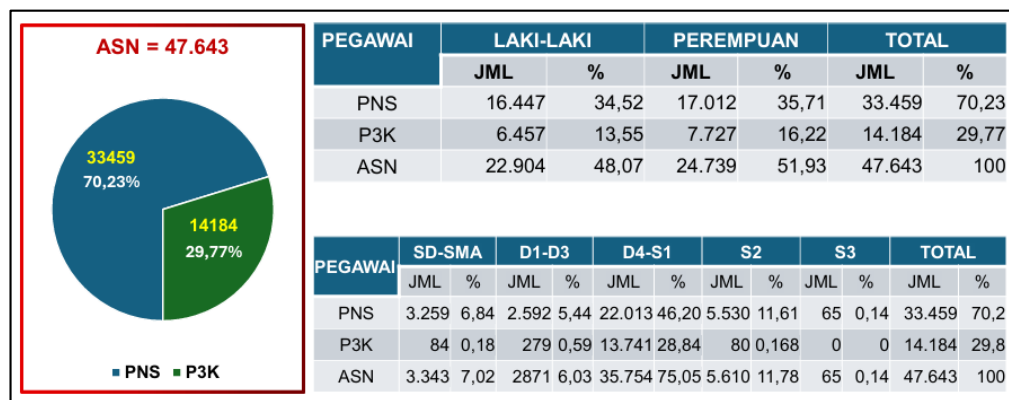


**Gambar 1. 5 Jumlah Pegawai Memasuki Masa Pensiun
Pemerintah Provinsi Jawa Tengah**

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah (2024)

Selain itu, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, juga memiliki permasalahan lain terkait kompetensi dan kualifikasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang masih terbilang

rendah. Hal ini didukung oleh data dari Profil PNS Provinsi Jawa Tengah tahun 2024 yang menunjukkan bahwa sebanyak 6,95% pegawai hanya memiliki pendidikan hingga tingkat SD, SMP, dan SMA. Selain itu, hanya terdapat 0,13% atau 61 pegawai yang dapat mengenyam pendidikan hingga S3 dan 11,53% yang dapat mengenyam S2. Data tersebut juga mengindikasikan bahwa proporsi PNS dengan tingkat pendidikan S2 dan S3 di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah masih cukup kecil jika dibandingkan dengan total jumlah PNS di Provinsi Jawa Tengah. Dari gambaran data tersebut, terlihat bahwa kualifikasi pegawai di BKD Provinsi Jawa Tengah masih memiliki tingkat yang relatif rendah. Tantangan ini mencerminkan perlunya strategi peningkatan kualifikasi dan kompetensi pegawai untuk mendukung kinerja instansi secara keseluruhan.



Gambar 1. 6 Jumlah Pegawai Provinsi Jawa Tengah berdasarkan Jenis Kelamin dan Jenjang Pendidikan

Sumber : TPPS Jateng, 2024

Maka dari itu, perencanaan suksesi penting untuk membantu memastikan bahwa ada kader yang siap menggantikan posisi-posisi kunci ketika terjadi

kekosongan, baik karena pensiun, pengunduran diri, maupun alasan lainnya. Hal ini membantu dalam menghadapi tantangan organisasi dan menjaga stabilitas operasional. Berdasarkan data dan penjelasan di atas rencana suksesi menjadi hal penting yang perlu dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah. Oleh karena itu, penelitian ini membahas mengenai pelaksanaan perencanaan dalam pengembangan karier Aparatur Sipil Negara di Provinsi Jawa Tengah.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan perencanaan dan pengembangan karier ASN di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dari perumusan masalah di atas yaitu sebagai berikut:

1. Menganalisis pelaksanaan perencanaan dan pengembangan karier ASN di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan secara teoritis, praktis, maupun sosial yang dapat berpengaruh bagi masa kini maupun masa depan. Adapun kegunaan penelitian sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Kegunaan yang diberikan dari penelitian ini bagi kepentingan teoritis adalah sebagai bahan untuk memperkaya pustaka dan sumbangan ilmu pengetahuan bagi pembaruan sistem terkait Ilmu Administrasi Publik sesuai dengan perkembangan

pengetahuan pada masa kini. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat yang diberikan dari penelitian ini bagi kepentingan praktis adalah dapat tersampainya masukan dan pertimbangan kepada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah untuk menciptakan strategi perencanaan dan pengembangan karier ASN.

1.4.3 Manfaat Sosial

Manfaat yang diberikan dari penelitian ini bagi kepentingan sosial adalah guna meningkatkan rasa peduli terhadap perbaikan dari kualitas pelayanan publik dalam menuju keberhasilan dari penerapan pengembangan karier di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya dalam mencari perbandingan penelitian yang sejenis, sehingga dapat dijadikan salah satu pedoman dalam melakukan penelitian dimana hal ini dapat memperkuat teori yang digunakan dalam penelitian ini. Pada dasarnya, penelitian terdahulu ini hanya dijadikan sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian dalam penelitian.

Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun/Judul	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1.	Ajib Rakhmawanto (2020) Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berdasarkan <i>Merit System</i>	Tujuan penelitian ini mengidentifikasi dan menganalisis penerapan <i>merit system</i> pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam perencanaan suksesi.	Kualitatif deskriptif	Pengembangan karier ASN dalam perencanaan suksesi dapat diterapkan secara efektif melalui beberapa tahapan, yaitu penetapan jabatan kunci, penyusunan standar kompetensi jabatan, pengumpulan data pegawai ASN, pelaksanaan asesmen terhadap pemegang jabatan, penyusunan matriks nilai aset sumber daya manusia (<i>nine box grid</i>), serta pembuatan tabel pengganti (<i>replacement table chart</i>).
2.	Muhlis Irfan (2020) Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta di Lingkungan Instansi Pemerintah	Tujuan penelitian ini yaitu menggali mekanisme atau operasionalisasi sistem perencanaan suksesi melalui penyusunan manajemen talenta dan menganalisis instansi-instansi Pemerintah yang dapat terlibat dalam implementasi sistem perencanaan suksesi.	Kualitatif deskriptif	Perencanaan suksesi dapat menjadi mekanisme atau langkah operasional untuk membangun sistem perencanaan suksesi melalui penerapan manajemen talenta yang dirancang oleh setiap instansi pemerintah. Tujuan penyusunan manajemen talenta ini adalah untuk menciptakan model dan instrumen yang terukur dalam pengelolaan ASN, khususnya bagi pegawai dengan potensi unggul.

3.	Herman, Ahmad, dan Hidayat (2020) Pengaruh Kompensasi dan Diklat Terhadap Motivasi Kerja Melalui Pengembangan Karier ASN Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung kompensasi dan diklat terhadap pengembangan karir pegawai Dinas PUPR Kabupaten Barru, pengaruh langsung kompensasi dan diklat terhadap motivasi kerja pegawai Dinas PUPR Kabupaten Barru, pengaruh tidak langsung kompensasi dan diklat terhadap motivasi kerja melalui pengembangan karir pegawai Dinas PUPR Kabupaten Barru.	Kuantitatif dengan metode survey	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) kompensasi dan pelatihan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap pengembangan karier pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Barru; 2) kompensasi dan pelatihan kerja juga secara langsung berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di instansi tersebut; dan 3) kompensasi dan pelatihan kerja secara tidak langsung memengaruhi motivasi kerja melalui pengembangan karier pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Barru.
4.	Hidayat, Alfatih, dan Mahendro (2021) Analisis Kompetensi dan Pengembangan Karier Pegawai dengan <i>Employee engagement</i> Sebagai <i>Interviewing</i> dalam Peningkatan Kinerja ASN Kecamatan di Wilayah Kota Depok	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi pegawai dan pengembangan karier terhadap <i>employee engagement</i> dan kinerja dengan variable <i>employee engagement</i> yang berperan sebagai <i>variabel intervening</i> .	Kuantitatif melalui <i>Partial Least Square</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi ASN tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,133 (p-value 0,150 > 0,05). Selain itu, kompetensi ASN juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap keterlibatan pegawai (<i>employee engagement</i>), dengan koefisien jalur sebesar 0,058 (p-value 0,692 > 0,05). Temuan ini mengindikasikan perlunya upaya

				peningkatan kompetensi ASN di tingkat kecamatan di wilayah Kota Depok.
5.	Rinandra, Achmad, Wesy, dkk (2023) <i>Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karier, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur)</i>	Penelitian ini bertujuan dalam menuangkan gambaran wawasan secara luas mengenai pentingnya pengaruh manajemen talenta, pengembangan karier dan pengembangan talenta dalam meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan atau positif.	Kualitatif dan kajian literatur	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen talenta mencakup tugas untuk menemukan, memilih, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang sesuai dengan kualifikasi guna mencapai tujuan perusahaan. Pengembangan karier membantu karyawan dalam mengembangkan minat, kebutuhan, dan pilihan karier mereka, sementara pengembangan bakat bertujuan untuk meningkatkan potensi dan kemampuan karyawan.
6.	Franklin M. Lartey (2021) <i>Impact of Career Planning, Employee Autonomy, and Manager Recognition on Employee Engagement</i>	Studi ini bertujuan menyelidiki dampak perencanaan karir, otonomi karyawan, dan pengakuan manajer terhadap keterlibatan karyawan melalui lensa teori pertukaran sosial.	<i>Quantitative non-experimental correlational design approach</i>	Hasil analisis menyatakan bahwa ada perbedaan dalam kontribusi para prediktor. Perencanaan karier diidentifikasi sebagai kontributor terbaik dalam keterlibatan karyawan dibanding dengan otonomi karyawan dan pengakuan manajer.
7.	Lumaining dan Arum (2022) <i>The Relationship of Perceived Career Development, Work</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran mediasi motivasi kerja terhadap hubungan persepsi	Kuantitatif	Studi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja secara parsial memediasi hubungan antara persepsi pengembangan karier dan kinerja

	<i>Motivation, and Performance: a Study among ASN that the Organization Has Changed the Echelon</i>	pengembangan karier dengan kinerja Aparatur Sipil Negara yang instansinya menyamakan jabatan struktural/ eselon menjadi jabatan fungsional.		ASN secara signifikan. Berdasarkan temuan tersebut, instansi pemerintah yang menerapkan pemerataan jabatan struktural/eselon dapat mengembangkan program yang dapat meningkatkan pengembangan karier yang dirasakan oleh ASN serta motivasi kerja, guna meningkatkan kinerja ASN.
8.	Robby, Aries, Hadi, dkk (2020) <i>Analysis of Policy Evaluation and Model of ASN Management Improvement in terms of Planning, Recruitment, and Competency Development Aspects</i>	Penelitian ini bertujuan dalam menganalisis evaluasi kebijakan manajemen ASN di Kementerian Perhubungan dan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta serta model yang tepat untuk meningkatkan manajemen ASN dalam perencanaan, rekrutmen, dan pengembangan potensi.	Soft Systems Methodology	Analisis evaluasi dari aspek perencanaan menunjukkan bahwa kebijakan, perumusan, dan sosialisasinya telah terlaksana dengan baik; Aspek rekrutmen menunjukkan masih ada yang perlu dibenahi khususnya dalam rekrutmen CPNS, PPPK, dan seleksi terbuka jabatan; Aspek pengembangan kompetensi mendapat perhatian yang lebih besar terutama dalam hal peningkatan kinerja, efisiensi biaya dan pencapaian tujuan organisasi.
9.	Angga, Alfatih, dan Desmintari (2020) <i>Analysis of Leadership Behave And Career Development (Study of Kantor Imigrasi Kelas I</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, budaya kerja, perilaku kepemimpinan terhadap niat pengembangan karier pada Kantor Imigrasi Kelas I	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier, pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kepemimpinan, budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap

	<i>Khusus Non Tpi Jakarta Barat)</i>	Khusus non TPI Jakarta Barat.		pengembangan karier, budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier, perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan tentang pengembangan karier pada Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Non TPI Jakarta Barat.
10.	Tengku, Hasan, dan Elisabeth (2022) <i>The Effect of Employee Placement and Work Environment Through Work Spirit on ASN Performance at BAPPEDA Aceh Tamiang District</i>	Penelitian ini bertujuan dalam melakukan analisis pengaruh penempatan pegawai, lingkungan kerja melalui semangat kerja terhadap kinerja ASN BAPPEDA Kabupaten Aceh Tamiang.	Kuantitatif	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa penempatan pegawai berdampak positif dan signifikan terhadap semangat kerja, begitu pula dengan lingkungan kerja yang turut memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja.

Sumber : Formulasi Peneliti (2024)

1.5.2 Administrasi Publik

Administrasi berarti kegiatan tata usaha oleh manusia yang berkelompok dengan tujuan menggapai sebuah tujuan bersama yang telah ditetapkan bersama sebelumnya. Administrasi berasal dari bahasa Yunani yang terdiri dari dua kata, yaitu *ad* yang artinya intensif dan *ministrare* yang artinya melayani (*to serve*) yang dapat diartikan bahwa administrasi adalah melayani dengan intensif. Publik memiliki arti umum atau meliputi orang banyak. Administrasi Publik berarti kegiatan manajemen oleh sebuah organisasi publik seperti birokrasi baik meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, hingga pengawasan suatu kebijakan publik yang melibatkan hukum dan aturan administrasi dengan tujuan memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat (Mustanir et al., 2022).

Masa modern saat ini tentu perilaku masyarakat cenderung menginginkan segala sesuatu bersifat efektif dan efisien, seperti pelayanan dan birokrasi yang semakin mudah. Masyarakat sebagai pengguna jasa sering kali menginginkan pelayanan jasa yang sulit diprediksi dan beragam. Administrasi Publik berperan penting dalam melakukan koordinasi dan memberikan arahan perihal sumber daya untuk menetapkan proses perumusan suatu kebijakan, yang bertujuan agar kebijakan yang ditetapkan sesuai dengan harapan dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Paolong (2007), administrasi publik merupakan sebuah kolaborasi suatu kelompok seperti lembaga untuk menuntaskan tanggung jawab khususnya di pemerintahan dengan memperhatikan keefektivitasan dan keefisiensiannya. Sementara itu, menurut Dwight Waldo (1984), administrasi publik menjadi sebuah

pengelolaan kolaborasi dari manusia yang berkelompok dengan struktur yang jelas untuk menjalankan tujuan pemerintahan. Tujuan pemerintahan ini tentu memberikan atau menyediakan kebutuhan bagi publik. Dapat ditarik kesimpulan bahwa administrasi publik merupakan bentuk kerja sama dalam menyelesaikan tugas pelayanan untuk memenuhi kebutuhan publik. Batasan ciri-ciri administrasi publik menurut Thoha (2008), yaitu : a) memberikan pelayanan yang lebih penting dibanding dengan sektor swasta; b) monopoli dan semi monopoli menjadi sifat pelayanan; c) berpatokan dengan UU; d) pasar tidak dapat mengambil kendali atas sebuah pelayanan; e) rakyat memiliki kuasa dalam memberikan penilaian pelayanan.

1.5.3 Organisasi Publik

Organisasi publik ialah organisasi yang bertujuan memberikan pelayanan kepada publik, dalam hal ini memiliki orientasi untuk melayani masyarakat (Hubaisy et al., 2014). Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat oleh organisasi publik yaitu mengenai pelayanan yang tidak dapat diusahakan secara sendiri oleh individu. Maka dari hal tersebut, penting bagi organisasi publik mengetahui apa yang menjadi kebutuhan masyarakat. Menurut Fahmi (2013:1), organisasi publik adalah entitas yang memiliki berbagai peran dan didirikan untuk memenuhi serta mewujudkan keinginan berbagai pihak, termasuk memberikan kepuasan kepada pemiliknya. Sementara itu, Stephen P. Robbins dalam Fahmi (2013:2) menyatakan bahwa organisasi publik adalah kesatuan sosial yang secara sadar dikoordinasikan, memiliki batasan yang dapat diidentifikasi, dan bekerja secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Dari penjelasan diatas dapat

disimpulkan bahwasanya organisasi publik merupakan suatu wadah yang disediakan oleh pemerintah untuk dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya.

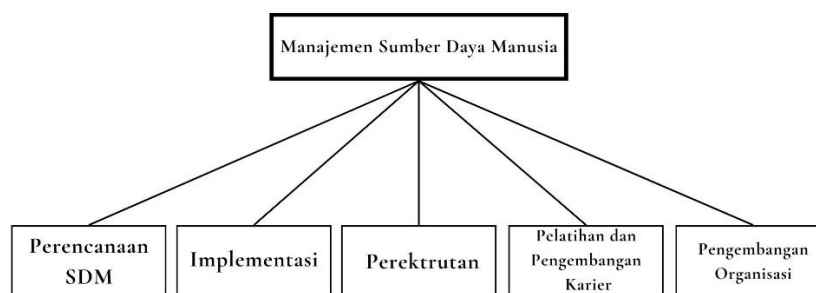
1.5.4 Manajemen Publik

Menurut Shafritz dan Russel (dalam Kebab, 2008:93), manajemen publik diartikan sebagai usaha seseorang untuk bertanggung jawab dalam mengelola suatu organisasi, serta memanfaatkan sumber daya, baik manusia maupun mesin, untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Sementara itu, menurut T Keban, manajemen publik ialah manajemen pemerintah. Manajemen publik adalah suatu kinerja kompleks yang melibatkan pemerintah beserta seluruh jajarannya dalam upaya memberikan pelayanan terbaik kepada publik. Sebagai bagian dari Administrasi Publik, Manajemen Publik merupakan disiplin ilmu dan seni yang berfokus pada metodologi terapan untuk merancang program-program administrasi publik. Hal ini mencakup restrukturisasi organisasi, kebijakan dan perencanaan manajerial, alokasi sumber daya, sistem penganggaran, pengelolaan keuangan, manajemen sumber daya manusia, serta audit dan evaluasi program. Manajemen Publik berfokus secara internal untuk memastikan bahwa manajerial pemerintahan dan organisasi *non profit* berfungsi dengan baik.

1.5.5 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan pilar perbaikan di samping aspek kelembagaan dan sistem yang penting bagi suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Frinda Novita, Roli Sambuardi, M. Taufiq Razali, Kasirul Fadli, Haryati, 2022). Menurut Carolus Borromeus Mulyatno (2022) MSDM adalah

sebuah kegiatan pengelolaan sumber daya manusia mencakup perencanaan analisis jabatan, perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan serta pengembangan, perencanaan karier, penilaian kinerja, hingga pemberian kompensasi yang transparan. MSDM menjadi sebuah bentuk tanggung jawab organisasi terhadap para pegawai dalam menjaga mutu atau standar kualitas pegawai. Pengalokasian pegawai sesuai dengan kompetensinya menjadi sebuah hal yang perlu diperhatikan untuk dapat mewujudkan optimalisasi kinerja. Organisasi butuh adanya sistem yang mengelola manusia di dalam organisasi untuk dapat menghasilkan output keberhasilan dalam pengelolaan organisasi yang baik.



Gambar 1. 7 Manajemen Sumber Daya Manusia

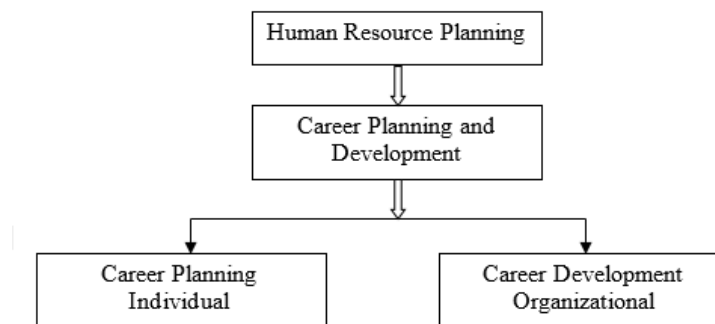
Sumber : Iswanto, 2014

Menurut Iswanto (2014), manajemen sumber daya manusia (MSDM), disebut juga pengembangan sumber daya manusia dengan peran melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan, pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta pengembangan organisasi. Sementara itu, menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) dalam Iswanto (2014), perencanaan SDM merupakan proses pengkajian dan penelaahan kebutuhan SDM secara sistematis untuk memastikan bahwa sejumlah karyawan yang dibutuhkan dan sesuai dengan persyaratan keahlian yang telah ditentukan dan tersedia pada saat

diperlukan. Perencanaan sumber daya manusia berfokus pada memastikan bahwa jumlah dan kualitas tenaga kerja yang tersedia sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang tepat pada waktu yang tepat, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

1.5.6 Career Planning and Development

Menurut Sudiro & Putri (2022), *human resource planning* adalah sebuah proses penyusunan rencana secara sistematis dimana menghubungkan antara butuhnya SDM dalam sebuah organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kepegawaian dalam sebuah organisasi harus dapat dipastikan sesuai dengan kebutuhan baik dari kualitas maupun kuantitas sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik. Menurut Wether dan Davis (2006) dalam (Sudiro & Putri, 2022) disebutkan bahwa perencanaan SDM merupakan sebuah sistematis untuk mengetahui *demand* dan *supply* pekerja baik jumlah maupun jenisnya di masa mendatang. *Human resource planning* yang efektif bertujuan untuk dapat mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan perubahan lingkungan organisasi, teknologi, dan kebutuhan pasar. Proses ini juga membantu dalam mengatasi kekurangan atau surplus tenaga kerja melalui rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan pegawai yang sesuai.



Gambar 1. 8 Framework HRP

Sumber : William B. Werther and Keith Davis dalam Jahan (2022)

Career planning and development is a double loop effort –one is made by the individual employee and the other is done by the human resource management of the organization (Jahan, 2022). Menurut William B. Werther and Keith Davis dalam (Jahan, 2022), perencanaan dan pengembangan karier melibatkan proses berkelanjutan di mana individu menyadari keterampilan, minat, dan tujuan mereka, serta menyelaraskannya dengan peluang karier. Proses ini mencakup penetapan tujuan karier, perolehan informasi yang diperlukan, dan penyusunan rencana tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Proses ini tidak hanya membantu pegawai dalam mewujudkan aspirasi karier mereka, tetapi juga memastikan bahwa kebutuhan organisasi terpenuhi. Perencanaan dan pengembangan karier yang efektif memerlukan kolaborasi antara pegawai dan manajemen SDM untuk menciptakan jalur karier yang realistis dan menyediakan peluang pertumbuhan.

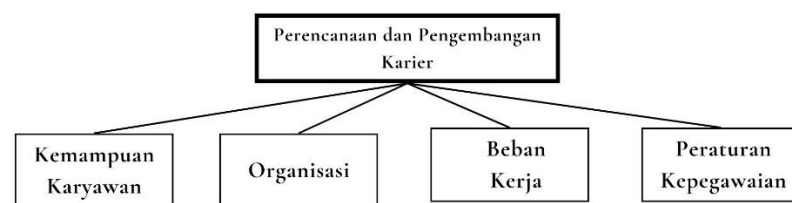
Menurut Marwansyah (2010) *career planning individual* adalah proses yang sistematis dan terencana untuk membantu individu mencapai tujuan karier mereka. Sementara itu, menurut Werther & Davis (1996), *career planning individual* adalah proses dimana individu memilih tujuan karier dan jalan untuk mencapai tujuan tersebut. Proses ini melibatkan identifikasi minat, nilai,

keterampilan, dan preferensi individu untuk mengarahkan pengembangan karier mereka secara efektif. Perencanaan karier tidak hanya berfokus pada tujuan jangka panjang tetapi juga mencakup pencapaian tujuan jangka pendek yang bertahap. Hal ini penting karena membantu individu dalam membuat keputusan karier yang lebih baik, mengatasi hambatan yang mungkin dihadapi, dan memastikan bahwa mereka tetap relevan dan kompetitif di pasar kerja yang terus berubah. Dengan perencanaan karier yang baik, individu dapat mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi dan pengembangan pribadi yang berkelanjutan.

Sebaliknya, *career development organization* menurut Werther & Davis (1996) adalah proses dimana organisasi mempersiapkan dan mengembangkan pegawai untuk mencapai tujuan karier yang direncanakan. Pengembangan karier meliputi paparan terhadap segala kegiatan dengan tujuan mempersiapkan pegawai untuk memenuhi kebutuhan organisasi, baik saat ini maupun masa depan (Marwansyah, 2010). *Career development organization* melibatkan perencanaan strategis untuk meningkatkan kualitas hidup kerja dan meningkatkan kesuksesan karier pegawai. Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan pegawai, pengembangan keahlian, pengembangan diri, dan pengembangan karier. Dengan demikian, *career development organization* membantu organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup kerja dan meningkatkan kesuksesan karier pegawai, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Perbedaan utama antara *career planning individual* dan *career development organization* adalah bahwa *career planning individual* berfokus pada individu, sedangkan *career development organization* berfokus pada organisasi. *Career planning individual* membantu

individu untuk meningkatkan kualitas hidup kerja dan meningkatkan kesuksesan kariernya, sementara *career development organization* membantu organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup kerja dan meningkatkan kesuksesan karier pegawai, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam *career development organization* terdapat beberapa dimensi menurut Suprihanto & Putri (2021), yaitu sebagai berikut:



Gambar 1. 9 Empat Dimensi Perencanaan dan Pengembangan

Sumber : Suprihanto & Putri (2021)

a. Kemampuan Karyawan

Kemampuan pegawai merupakan salah satu dimensi penting dalam perencanaan dan pengembangan karier, yang mencakup keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai untuk menjalankan tugas mereka secara efektif. Menurut Suprihanto & Putri (2021), tinggi rendahnya *performance* dari seorang pemegang jabatan disamping merupakan kemampuan individu karyawan, juga berupa pengaturan-penagturan yang dapat memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi setiap karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki seoptimal mungkin. Fokus pada kemampuan pegawai dalam perencanaan karier memastikan bahwa pegawai memiliki kesempatan untuk terus meningkatkan

keterampilan teknis dan non-teknis yang relevan dengan pekerjaan mereka. Evaluasi berkala terhadap keterampilan pegawai melalui penilaian kinerja dan *feedback* yang konstruktif membantu mengidentifikasi area yang membutuhkan peningkatan.

b. Organisasi

Menurut Suprihanto & Putri (2021), organisasi akan tercapai tujuannya apabila sumber daya manusia yang beraneka posisinya dapat terintegrasi dan terstruktur menjadi komponen-komponen yang menunjang organisasi. Organisasi memainkan peran krusial dalam menyediakan struktur, budaya, dan sistem yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan profesional pegawai. Organisasi yang berkomitmen terhadap pengembangan karier menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa didukung dan termotivasi untuk mencapai potensi penuh mereka. Ini dicapai melalui kebijakan yang jelas dan terstruktur mengenai jalur karier, kesempatan promosi, serta kriteria yang transparan untuk kemajuan. Program pelatihan dan pengembangan yang beragam, termasuk pelatihan teknis, kepemimpinan, dan *mentoring*, disediakan untuk memperkaya keterampilan pegawai. Selain itu, dukungan terhadap pendidikan lanjutan dan perencanaan suksesi yang sistematis memastikan bahwa pegawai memiliki peluang untuk terus belajar dan berkembang.

c. Beban Kerja

Beban kerja menurut Suprihanto & Putri (2021), merupakan penentuan *manpower budget*, yang berarti adanya beban kerja yang seimbang dengan kebutuhan tenaga kerja, dan seimbang pula dengan dana belanja yang tersedia. Beban kerja yang seimbang memastikan bahwa pegawai dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka secara efektif tanpa mengalami kelelahan atau stres berlebihan. Organisasi perlu memantau dan menilai beban kerja secara berkala untuk memastikan bahwa pegawai tidak terbebani secara berlebihan, yang dapat menghambat pengembangan karier mereka. Dengan mengelola beban kerja secara efisien, organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja pegawai, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional.

d. Peraturan Kepegawaian

Menurut Suprihanto & Putri (2021), peraturan kepegawaian menjadi penentu bagaimana karier direncanakan. Peraturan kepegawaian memastikan bahwa kebijakan, prosedur, dan regulasi terkait sumber daya manusia mendukung pertumbuhan profesional pegawai dan kepatuhan terhadap standar hukum dan etika. Peraturan kepegawaian yang jelas dan transparan memberikan kerangka kerja yang membantu pegawai memahami hak, kewajiban, dan jalur karier mereka dalam organisasi. Hal ini termasuk aturan mengenai

promosi, transfer, penilaian kinerja, serta kesempatan pelatihan dan pengembangan. Dengan adanya peraturan yang baik, pegawai dapat merencanakan dan mengembangkan karier mereka dengan lebih terarah dan merasa aman dalam lingkungan kerja yang adil dan transparan. Selain itu, peraturan kepegawaian yang efektif memastikan bahwa proses pengembangan karier dilakukan tanpa diskriminasi dan berdasarkan meritokrasi, yang meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai.

1.6 Operasionalisasi Konsep

1.6.1 Perencanaan dan Pengembangan Karier

Tabel 1. 2 Operasionalisasi Konsep

Fenomena	Operasionalisasi	Sub Fenomena	Gejala Pengamatan
Perencanaan dan Pengembangan Karier.	Proses yang dilakukan secara sistematis untuk membantu individu dan organisasi dalam mencapai tujuan karier yang selaras dengan kebutuhan pribadi maupun organisasi.	Kemampuan Karyawan. Keahlian yang dimiliki karyawan yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara efektif.	- Keterampilan - Pengetahuan - Kompetensi - Penilaian - Umpan balik
		Organisasi. Suatu kesatuan yang terdiri dari individu-individu yang bekerja bersama guna mencapai tujuan bersama melalui pengelolaan sumber daya.	- Pengembangan - Pemeliharaan talenta kunci
		Beban Kerja. Jumlah tugas, tanggung jawab, dan aktivitas yang harus diselesaikan oleh individu atau kelompok dalam kurun waktu tertentu,	- Pengelolaan beban kerja

		sesuai dengan peran dan fungsinya di organisasi.	
		Peraturan Kepegawaian. Serangkaian aturan, kebijakan, dan ketentuan yang mengatur hak, kewajiban, tanggung jawab, serta tata kelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi.	- Kepatuhan - Pengawasan

Sumber: Peneliti, 2024

Dengan menyediakan jalur karier yang jelas dan peluang pengembangan yang sesuai, organisasi membantu pegawai memahami potensi pertumbuhan mereka di dalam perusahaan. Program pengembangan karier yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai tetapi juga membantu organisasi mempertahankan talenta, meningkatkan produktivitas, dan memastikan kesiapan untuk masa depan melalui pengembangan pemimpin yang kompeten. Dalam menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini, maka dapat dilihat melalui dimensi perencanaan dan pengembangan karier menurut Suprihanto & Putri (2021) berikut:

a. Kemampuan Karyawan

Dalam konteks perencanaan suksesi, evaluasi kemampuan pegawai menjadi kritis untuk memastikan bahwa calon pengganti memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk sukses dalam peran yang ditentukan. Dimensi kemampuan karyawan pada penelitian ini berfokus pada bagaimana Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dapat mengidentifikasi pegawai berpotensi tinggi dalam program pengembangan karier yang sesuai

berdasarkan pada kebutuhan dari instansi, sehingga dapat dipastikan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah memiliki *pipeline* talenta yang kuat. Melalui pengelolaan dimensi kemampuan pegawai dengan baik, organisasi dapat memastikan bahwa calon pengganti tidak hanya memiliki kemampuan teknis yang diperlukan, tetapi juga memiliki keterampilan kepemimpinan dan manajerial yang penting untuk sukses dalam peran yang lebih tinggi.

b. Organisasi

Dimensi organisasi memainkan peran krusial dalam perencanaan suksesi pada pengembangan karier dengan memberikan kerangka kerja strategis yang mendukung identifikasi, pengembangan, dan pemeliharaan talenta kunci dalam organisasi. Dimensi organisasi pada penelitian ini berfokus pada bagaimana Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dapat memastikan adanya ketersediaan talenta yang berkualitas untuk mengisi peran kunci di masa depan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karier yang berkelanjutan bagi seluruh pegawai. Melalui pengelolaan yang efektif terhadap dimensi organisasi, maka Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dapat membangun kapasitas internal yang kuat, menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, dan memungkinkan pegawai untuk mencapai potensi penuh mereka.

c. Beban Kerja

Dalam konteks perencanaan suksesi, penting untuk mempertimbangkan beban kerja pegawai yang berpotensi untuk menjamin bahwa mereka memiliki waktu dan energi yang cukup untuk fokus pada pengembangan diri dan pembelajaran. Pengelolaan beban kerja yang baik juga dapat membantu mencegah kelelahan dan kelebihan stres, yang dapat menghambat kemampuan pegawai untuk berkembang secara profesional. Dimensi beban kerja pada penelitian ini berfokus pada bagaimana Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mengelola beban kerja pegawai dengan memastikan bahwa pegawai memiliki lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karier yang berkelanjutan. Melalui pemahaman yang mendalam terhadap beban kerja pegawai, organisasi dapat mengidentifikasi peluang untuk mengurangi atau mengalokasikan kembali tugas-tugas yang tidak penting, sehingga memberikan waktu yang lebih banyak bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam program pengembangan karier dan persiapan untuk peran yang lebih tinggi di masa depan.

d. Peraturan Kepegawaian

Kebijakan yang terkait dengan promosi internal, transfer, dan pengembangan karier memberikan pedoman yang jelas bagi pegawai yang ingin memajukan karier mereka dalam organisasi. Dimensi peraturan kepegawaian pada penelitian ini berfokus pada

bagaimana Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mengatur serta melaksanakan tentang penerapan peraturan kepegawaian sehingga dapat menunjang terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan bagi semua pegawai. Dengan memastikan kepatuhan terhadap peraturan kepegawaian, organisasi dapat meningkatkan transparansi, keadilan, dan akuntabilitas dalam perencanaan suksesi mereka, sehingga memastikan bahwa pegawai yang berpotensi memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan mencapai tujuan karier mereka. Dengan demikian, dimensi peraturan kepegawaian menjadi landasan penting dalam mendukung perencanaan suksesi yang efektif, memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang bagi organisasi dan pegawai.

1.7 Metode Penelitian

1.7.1 Tipe Penelitian

Pada dasarnya metode penelitian merupakan metode yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian secara umum. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Menurut Sugiyono (2018), penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang berfokus pada data non-numerik, yang mengumpulkan dan menganalisis informasi dalam bentuk naratif. Sementara itu, menurut Zuchri (2021), penelitian kualitatif adalah penelitian yang memusatkan perhatian pada data yang bersifat non-numerik, dengan cara mengumpulkan dan menganalisis data dalam bentuk narasi.

Metode penelitian kualitatif deskriptif menjadi penelitian yang dirancang untuk mengumpulkan informasi terkait kondisi dan fenomena yang terjadi berdasarkan keadaan penelitian. Penelitian ini melakukan observasi lapangan untuk memperoleh data yang konkret dan akurat sehingga dapat digunakan sebagai bahan penelitian. Data yang dihasilkan dari observasi lapangan dapat dikatakan sebagai data primer karena diperoleh langsung dari narasumber. Pada penelitian ini juga dilakukan dokumentasi. Data hasil dokumentasi berguna untuk mengecek kembali kebenaran data agar memudahkan dalam mendeskripsikan. Penelitian ini akan dilakukan dengan pengamatan baik secara langsung maupun tidak langsung terkait dengan perencanaan dan pengembangan karier ASN oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan untuk dapat memahami terkait konsep penerapan perencanaan dan pengembangan karier ASN khususnya di Jawa Tengah

1.7.2 Situs Penelitian

Situs penelitian adalah lokasi dimana keadaan yang sebenarnya mengenai objek penelitian tersebut berlangsung. Dalam hal ini, penelitian dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah selaku implementor pengembangan karier.

1.7.3 Subjek Penelitian

Dalam memilih informan, perlu dilakukan penentuan *key informan* (informan awal atau informan kunci) yang dipilih melalui metode *purposive sampling* sesuai dengan karakteristik yang sudah ditetapkan dengan harapan dan tujuan tertentu terutama guna memperoleh data yang komprehensif dan informasi yang benar mengenai informasi yang diinginkan penelitian ini. *Purposive sampling*

adalah strategi yang digunakan dalam memilih narasumber dengan sengaja untuk dapat memberikan informasi yang akan dijadikan bahan penelitian (Firmansyah, 2022).

Dalam penelitian ini, juga memungkinkan terjadinya penggabungan antara *purposive sampling* dengan *snowball sampling*. *Snowball sampling* adalah strategi peningkatan ukuran sampel melalui pengambilan rekomendasi dari penggunaan beberapa kasus lain yang diambil (Firmansyah, 2022). Hal ini dapat terjadi apabila pihak terkait meberikan arahan untuk dapat melanjutkan wawancara guna menambah data kepada pihak lain. Penelitian ini memilih beberapa subjek penelitian yaitu pihak yang memiliki keterlibatan dengan pelaksanaan perencanaan pada pengembangan karier ASN di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Informan pada penelitian ini yaitu :

1. Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah
2. Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah
3. Kepala Sub Bidang Jabatan Struktural Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah
4. Pegawai Sub Bidang Formasi dan Pengembangan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah
5. Pegawai Sub Bidang Jabatan Struktural Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah
6. Peserta *Talent Scouting* Memenuhi Syarat sudah dipromosikan

7. Peserta *Talent Scouting* Memenuhi Syarat belum dipromosikan

8. Peserta *Talent Scouting* Kurang Memenuhi Syarat

1.7.4 Jenis Data

Jenis data dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu kualitatif dan juga kuantitatif (Firmansyah, 2022). Jenis data pada pelaksanaan penelitian ini yaitu data kualitatif berupa rangkaian kalimat tertulis yang dapat menjelaskan atau menggambarkan secara rinci fenomena atau peristiwa yang terjadi atau ditemukan dalam penelitian ini.

1.7.5 Sumber Data

Sumber data dapat diperoleh melalui data primer dan data sekunder (Balaka, 2022). Dalam penelitian ini, beberapa data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Menurut Hasan (2002: 82) data primer merupakan data yang diperoleh langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian. Berdasarkan penelitian ini, maka akan dilakukan wawancara langsung kepada pihak Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah selaku implementor perencanaan dan pengembangan karier ASN.

2. Data Sekunder

Data sekunder menjadi data yang dapat diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti dari dokumen atau sumber yang sudah ada sebelumnya (Hasan, 2002: 58). Dalam hal ini data sekunder digunakan untuk

mendukung data primer yang telah diperoleh seperti dari penelitian sebelumnya, bahan pustaka, buku, literatur, dan sumber lainnya.

Dalam hal ini, data sekunder didapatkan dari:

- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024
- Undang Undang RI Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara
- Satu Data Sistem Merit Komisi Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 28 Tahun 2021 tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Jawa Tengah
- Data BPS Provinsi Jawa Tengah
- Website
- Sosial Media
- Kabar Harian
- Jurnal Penelitian Sebelumnya

1.7.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang digunakan untuk mengumpulkan data (Firmansyah, 2022). Menurut Sugiyono (2016), teknik pengumpulan data dapat melalui berbagai cara yaitu wawancara, keusioner, dokumentasi, observasi, dan gabungan atau triangulasi. Teknik pengumpulan data menjadi alat utama dalam metode dan teknik analisis data. Pada penelitian ini, pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara dan dokumentasi.

1. Wawancara

Wawancara diperlukan guna memperjelas pengambilan data yang nantinya akan diolah (Sugiyono, 2016). Pada penelitian kualitatif biasanya digunakan wawancara tidak terstruktur atau semi terstruktur. Wawancara tidak terstruktur biasanya cukup dengan menggunakan satu kata kunci dan tidak ada pertanyaan yang dirancang secara rinci sebelumnya. Wawancara ini bersifat fleksibel, pewawancara dapat dengan bebas menanyakan berbagai pertanyaan dan menghasilkan data yang sangat kaya, namun wawancara ini juga menimbulkan *dross rate* yang tinggi. Sementara itu, wawancara semi terstruktur adalah wawancara yang mencakup isu dari pedoman wawancara dan *dross rate* lebih rendah dibanding dengan wawancara tidak terstruktur. Dalam hal ini, wawancara dilakukan kepada informan penelitian sesuai yang ditetapkan pada subjek penelitian.

2. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2016), peran dokumentasi pada penelitian kualitatif sangat besar karena data dokumentasi dapat digunakan untuk membantu memperlihatkan kembali data-data yang belum diperoleh. Data yang berwujud audio visual perlu dikelola kembali agar dapat dimanfaatkan untuk penelitian lebih lanjut. Data hasil dokumentasi berguna untuk mengecek kembali kebenaran data agar memudahkan dalam pembuatan deskripsi. Dalam hal ini, digunakan

dokumen dari catatan hasil wawancara, laporan yang berkaitan dengan objek penelitian, serta dokumen pendukung yang dapat peneliti akses dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

1.7.7 Analisis dan Interpretasi Data

Dalam melakukan penelitian, penulis menggunakan metode analisis data. Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2016), berpendapat bahwa analisis data kualitatif merupakan metode yang berlangsung secara terus-menerus hingga tuntas secara interaktif. Langkah yang dilakukan menurut Miles dan Huberman yaitu:

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah proses untuk mencari data di lapangan yang akan digunakan untuk menjawab masalah penelitian. Validitas data yang dikumpulkan serta kualifikasi pengumpul data sangat penting untuk memastikan kualitas data yang diperoleh. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara dan dokumentasi.

b. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan dan pemusatan fokus pada hal-hal penting yang berasal dari catatan lapangan baik berasal dari wawancara, observasi, maupun dokumentasi. Sehingga data yang telah direduksi dapat memberikan gambaran dengan jelas dan memudahkan penulis untuk melakukan penyajian data. Pada tahapan reduksi data ini, penulis melakukan proses *living in* atau pemilihan

data dan *living out* atau pembuangan data yang tidak diperlukan baik dari hasil observasi maupun wawancara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.

c. Penyajian Data

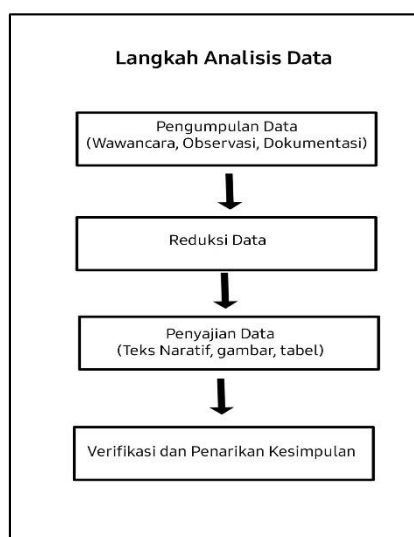
Adapun yang dimaksud dengan penyajian data menurut Sugiyono (2016) merupakan tahapan penampilan dan pengaturan data agar mudah ditarik kesimpulan. Penyajian data pada penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, dan hubungan antar kategori. Penelitian ini menyajikan data dalam bentuk teks naratif dengan diselingi gambar dan tabel. Hal ini bertujuan untuk memudahkan pemahaman atas kondisi yang terjadi pada objek penelitian.

d. Verifikasi Data

Data yang telah didapatkan sejak awal penelitian pada dasarnya merupakan simpulan awal. Kemudian, dilakukan verifikasi dengan cara membandingkan data lapangan melalui wawancara dengan catatan pada simpulan awal. Data hasil verifikasi tersebut akan dijadikan sebagai landasan utama dalam melakukan penarikan kesimpulan akhir. Hasil kesimpulan pada penelitian kualitatif ini diharapkan menjadi gagasan baru dan mampu menjawab berbagai masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.

Dalam melakukan analisis data, diperlukan cara meringkas, mengkategorikan, dan menafsirkan sebuah teks atau narasi. Hasil data

berupa jawaban atas pertanyaan mengapa atau bagaimana. Data yang akan dianalisis diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam penelitian kualitatif, analisis yang digunakan pada dasarnya analisis deskriptif. Analisis ini diawali dengan cara mengelompokkan data-data yang sama. Langkah selanjutnya menginterpretasi guna memberi makna pada setiap sub aspek dan hubungan satu sama lain. Selanjutnya dilakukan analisis aspek guna memahami makna antar aspek satu dengan aspek lain yang menjadi fokus penelitian. Langkah ini dapat dilakukan dengan memusatkan perhatian pada penyederhanaan data. Data kemudian disajikan dan ditarik kesimpulan.



Gambar 1. 10 Analisis Data

Sumber : Forum Akademik, n.d.

1.7.8 Kualitas Data

Penelitian kualitatif dapat dikatakan valid billamana tidak terdapat perbedaan antara kondisi aktual dengan hasil penelitian (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini, digunakan metode triangulasi sumber. Triangulasi sumber berarti menguji sebuah valid nya data dari beragam sumber. Penelitian ini mengumpulkan sumber data melalui wawancara dengan topik yang relevan, yaitu Pelaksanaan Perencanaan dan Pengembangan Karier ASN di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Hal ini tentu bertujuan agar mendapat data aktual yang valid.