

Strategi Pengembangan Karir Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Surabaya

Mohammad Haryono*, Agus Frianto

Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Email: mohammadharyono.2367@mhs.unesa.ac.id*

Abstrak

Penelitian ini menganalisis strategi pengembangan karier untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kota Surabaya. Masalah penelitian berfokus pada kendala dalam pelaksanaan pengembangan karier, termasuk pelatihan, pengembangan kompetensi, promosi jabatan, serta rotasi dan mutasi pegawai, serta pengaruh strategi tersebut terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan. Tujuan penelitian adalah untuk mengidentifikasi efektivitas strategi pengembangan karier dan memberikan rekomendasi guna meningkatkan kinerja SDM. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam dengan pegawai dan manajemen, serta didukung analisis dokumen terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan strategi pengembangan karier di BKPSDM belum optimal. Hambatan utama meliputi akses pelatihan yang tidak merata, kurangnya transparansi dalam proses promosi, sistem evaluasi kinerja yang belum menjadi acuan utama, serta terbatasnya akses informasi karier. Berdasarkan teori kinerja Robbins (motivasi, kemampuan, persepsi peran, dan kesempatan), keempat indikator tersebut belum sepenuhnya tercapai. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan transparansi, integrasi sistem informasi, optimalisasi evaluasi kinerja, dan pemerataan kesempatan, yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan dan mendukung pengembangan SDM berkualitas di layanan publik.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan Karier, Kinerja Pegawai, Sumber Daya Manusia, BKPSDM, Teori Robbins

Abstract

This study analyzes career development strategies to enhance human resource performance at the Personnel and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Surabaya City Government. The research problem focuses on the challenges faced in implementing career development, including training, competency development, promotion, as well as employee rotation and transfer, and how these strategies impact overall employee performance. The study aims to identify the effectiveness of career development strategies and provide recommendations to improve human resource performance. A descriptive qualitative approach was employed, using in-depth interviews with employees and management, supported by document analysis. The results indicate that the implementation of career development strategies at BKPSDM has not been fully optimized. Key obstacles include unequal access to training, lack of transparency in promotion processes, performance evaluation systems that are not the primary reference, and limited access to career information. Based on Robbins' performance theory (motivation, ability, role perception, and opportunity), these four indicators have not been fully achieved. The study suggests enhancing transparency, integrating information systems, optimizing performance evaluations, and ensuring equal opportunities, which are expected to sustainably improve employee performance and support the development of a high-quality public service workforce.

Keywords: Career Development Strategy, Employee Performance, Human Resources, BKPSDM, Robbins' Theory

PENDAHULUAN

Pengembangan karir pegawai merupakan elemen fundamental yang secara signifikan memengaruhi kinerja individu dan keberhasilan organisasi, khususnya dalam konteks lembaga pemerintahan (Reviansyach Dewandra & Ariffudin Islam, 2022). Di era globalisasi dengan dinamika perubahan yang cepat dan tuntutan masyarakat yang kian meningkat, pegawai pemerintah dituntut untuk terus beradaptasi dan memiliki keterampilan yang relevan guna memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Jalur karir yang jelas dan terstruktur tidak hanya memfasilitasi pencapaian tujuan profesional pegawai, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap institusi (Anniza, 2023; Silaban et al., 2024). Regulasi seperti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS secara eksplisit mengamanatkan pengembangan karir berbasis meritokrasi, kompetensi, kinerja, dan transparansi melalui berbagai mekanisme seperti rotasi, mutasi, promosi, dan pelatihan berkelanjutan (KASN, 2021; Kartana & Gorda, 2025). Namun, implementasi sistem merit ini masih menghadapi tantangan, seperti keterbatasan standar kompetensi jabatan, talent pool yang belum optimal, serta inkonsistensi dalam penerapan promosi berbasis kinerja (Penulis, 2022; Penulis, 2025). Oleh karena itu, penguatan strategi pengembangan karir ASN yang terintegrasi dengan budaya organisasi dan sistem penilaian kinerja menjadi urgensi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik (Anniza, 2023; Silaban et al., 2024).

Meskipun demikian, hasil observasi awal di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Surabaya mengindikasikan adanya beberapa kendala dalam implementasi strategi pengembangan karir. Permasalahan yang teridentifikasi meliputi ketidakmerataan akses terhadap program pengembangan karir, kurangnya transparansi dalam proses promosi dan mutasi jabatan, sistem evaluasi kinerja yang belum optimal, serta keterbatasan akses informasi mengenai peluang dan jalur karir (Permata et al., 2025; Hartati, 2023). Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi dan loyalitas pegawai, menciptakan disparitas dalam pengembangan kompetensi, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi (Fitriyani & Salomo, 2025; Meuthia et al., 2022). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam strategi pengembangan karir pegawai di BKPSDM Kota Surabaya dan dampaknya terhadap kinerja SDM, dengan menggunakan kerangka teori kinerja Robbins (Napitupulu et al., 2017; Pratama et al., 2024).

Kata "strategi" berasal dari istilah Yunani "strategos," yang merujuk pada seni kepemimpinan militer. Dalam konteks organisasi, Glueck dan Jauch (dalam Yatminiwati, 2019) mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif dan terintegrasi yang mengaitkan keunggulan strategis instansi dengan tantangan lingkungan untuk mencapai tujuan utama. Secara umum, strategi adalah proses penetapan rencana jangka panjang oleh pemimpin yang berorientasi pada tujuan organisasi, serta merumuskan upaya untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi strategi mencakup perumusan visi, identifikasi peluang dan ancaman, pemanfaatan kekuatan internal, perencanaan dan pemantauan proyek, serta kemampuan untuk merespons perubahan lingkungan secara adaptif (Sofjan, 2018).

Pengembangan karir (career development) adalah suatu proses berkelanjutan yang mencerminkan kemajuan individu dalam sebuah organisasi melalui jalur karir yang telah ditentukan (Martoyo, 2000 dalam Badaruddin, 2019). Ini bukan hanya tentang peningkatan keterampilan, tetapi juga melibatkan perencanaan strategis untuk masa depan karir pegawai (Elisabet, 2018 ; Yuliana & Kusdiyanto, 2024). Tujuan pengembangan karir meliputi pencapaian tujuan individu dan organisasi, peningkatan kesejahteraan dan loyalitas pegawai, optimalisasi potensi, penguatan hubungan pegawai-organisasi, serta pengurangan tingkat turnover. Faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karir sangat beragam, mulai dari hubungan pegawai dan organisasi, personalia pegawai, faktor eksternal, politik organisasi,

sistem penghargaan, jumlah dan ukuran organisasi, hingga kultur dan tipe manajemen (Idrus, 2023). Bentuk-bentuk pengembangan karir yang umum diidentifikasi meliputi pendidikan dan pelatihan, promosi, serta rotasi penugasan (Rivai, dalam Chairani & Pradana, 2022).

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan oleh pegawai yang berkontribusi pada suatu instansi, atau hasil yang dicapai karyawan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan pekerjaan yang dilakukan (Robbins, 2002 dalam Chairunnisah, KM, & Mataram, 2021). Kinerja dapat diukur melalui indikator seperti produktivitas, kualitas kerja, dan efisiensi. Faktor-faktor seperti motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam menentukan tingkat kinerja individu.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas pengembangan karir dan kinerja pegawai. Penelitian oleh Setiawan & Wicaksono (2020) menekankan bahwa program pelatihan dan rotasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, namun penelitian tersebut hanya menekankan pada efek langsung pelatihan tanpa mempertimbangkan aspek transparansi dan akses informasi dalam jalur karir. Sementara itu, penelitian oleh Nugroho et al. (2021) menemukan bahwa promosi berbasis kompetensi dapat meningkatkan loyalitas pegawai, namun penelitian tersebut terbatas pada instansi tertentu dan belum mengkaji secara holistik pengembangan karir melalui integrasi pelatihan, rotasi, promosi, dan evaluasi kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi pengembangan karir pegawai di BKPSDM Kota Surabaya menggunakan kerangka teori Robbins, serta menganalisis dampaknya terhadap motivasi, kemampuan, persepsi peran, dan peluang pegawai. Hasil penelitian diharapkan memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola BKPSDM untuk meningkatkan efektivitas pengembangan karir, memperkuat kinerja SDM, dan mendukung terciptanya birokrasi yang profesional, adil, dan kompeten.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini mengadopsi metode kualitatif deskriptif (Sugiyono, 2017 dalam Murdyanto, 2020). Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data secara fleksibel melalui wawancara mendalam dan diskusi, sehingga dapat menggali informasi yang kaya dan kontekstual. Sementara itu, sifat deskriptif penelitian ini membantu dalam mendokumentasikan dan memberikan gambaran yang jelas mengenai strategi pengembangan karir yang diterapkan di BKPSDM Kota Surabaya, serta fenomena yang terjadi di lapangan.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kota Surabaya. Proses pengumpulan data berlangsung dari tanggal 1 Oktober 2024 hingga 30 Januari 2025. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada peran sentral BKPSDM dalam manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan kota, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi strategi pengembangan karir secara langsung dan mendapatkan aksesibilitas yang memadai untuk pengumpulan data.

Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara untuk mendapatkan informasi komprehensif terkait strategi pengembangan karir dan kinerja pegawai. Pemilihan informan dilakukan berdasarkan ketersediaan dan kesediaan partisipasi dari pegawai yang memenuhi kriteria relevan.

- a) Informan Utama (5 orang): Terdiri dari pejabat struktural yang memiliki posisi strategis dan keterlibatan langsung dalam perumusan, pelaksanaan, atau evaluasi program pengembangan karir dan manajemen kinerja pegawai. Informan ini meliputi Sekretariat, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Pegawai, Kepala Bidang Penilaian Kinerja Pegawai, dan Kepala Bidang Pengelolaan Administrasi dan Informasi Kepegawaian.
- b) Staf (4 orang): Satu staf dari masing-masing bidang utama (Sekretariat, Pengembangan Kompetensi Pegawai, Penilaian Kinerja Pegawai, Pengelolaan Administrasi dan Informasi Kepegawaian). Staf dipilih untuk mewakili berbagai jabatan (struktural, fungsional, dan pelaksana) dan memiliki pengalaman sebagai peserta program pelatihan, promosi, mutasi, atau terlibat dalam proses evaluasi kinerja.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- a) Observasi: Peneliti melakukan pengamatan partisipatif di lokasi penelitian untuk mendapatkan pemahaman langsung mengenai kondisi lingkungan dan implementasi strategi pengembangan karir.
- b) Wawancara: Dilakukan secara mendalam dengan informan utama dan staf menggunakan pedoman wawancara terstruktur untuk menggali informasi detail terkait strategi pengembangan karir dan dampaknya terhadap kinerja pegawai.
- c) Dokumentasi: Pengumpulan data sekunder berupa catatan, laporan, struktur organisasi, data pegawai, serta bukti foto yang relevan untuk mendukung temuan penelitian.

Teknik Analisis Data Analisis data dilakukan secara sistematis melalui tahapan:

- a) Pengumpulan Data: Mengumpulkan data dari observasi, wawancara, dan dokumentasi.
- b) Reduksi Data: Memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan data yang telah terkumpul untuk menyoroti aspek-aspek penting dalam pengembangan karir pegawai.
- c) Penyajian Data: Menyajikan data yang telah direduksi dalam bentuk narasi yang mudah dipahami, seringkali dilengkapi dengan kutipan langsung dari wawancara.
- d) Penarikan Kesimpulan: Merumuskan kesimpulan dan interpretasi berdasarkan data yang telah dianalisis, mengaitkannya dengan rumusan masalah dan teori yang digunakan.
- e) Keabsahan Data: Memastikan keabsahan data melalui triangulasi, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber (triangulasi sumber) dan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data (triangulasi teknik).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum BKPSDM Kota Surabaya

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kota Surabaya merupakan instansi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan ASN di wilayahnya. Berlokasi di Jalan Jimerto No. 25-27, Ketabang, Genteng, Surabaya, BKPSDM mengemban visi "Gotong Royong menuju Surabaya Kota Dunia yang maju, Humanis dan Berkelanjutan" dan misi "Memantapkan transformasi birokrasi yang bersih, dinamis dan tangkas berbasis digital untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik". Tujuan utamanya adalah terselenggaranya tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik yang efektif dan inovatif. Dengan total 68 pegawai, yang terdiri dari 47 ASN dan 21 tenaga kontrak, BKPSDM memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan kualitas SDM aparatur sipil negara. Struktur organisasi BKPSDM mencakup Sekretariat,

Bidang Pengembangan Kompetensi Pegawai, Bidang Penilaian Kinerja Pegawai, dan Bidang Pengelolaan Administrasi dan Informasi Kepegawaian, yang masing-masing memiliki peran vital dalam mendukung pengembangan karir dan kinerja pegawai.

Analisis Strategi Pengembangan Karir Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja SDM

Penelitian ini menganalisis strategi pengembangan karir pegawai di BKPSDM Kota Surabaya melalui lensa teori kinerja Robbins, yang mencakup motivasi, kemampuan, persepsi peran, dan peluang. Temuan dari wawancara mendalam dengan informan utama (Kepala Bidang dan Sekretaris) serta staf di setiap bidang memberikan gambaran komprehensif mengenai implementasi dan tantangan yang dihadapi.

- a) Motivasi Pegawai Motivasi, sebagai dorongan internal untuk mencapai sasaran organisasi, ditemukan masih menjadi tantangan signifikan di BKPSDM. Berdasarkan wawancara, sistem pengembangan karir yang belum sepenuhnya adil dan transparan menjadi penyebab utama rendahnya motivasi. Staf Bidang Sekretariat (Informan E) secara eksplisit menyatakan, "Saya pernah mengikuti pelatihan, tetapi tidak setiap tahun. Biasanya yang diprioritaskan adalah staf senior atau yang punya jabatan. Kadang informasi pelatihan juga kurang jelas, jadi tidak semua staf tahu ada kesempatan itu." Pernyataan ini mengindikasikan adanya ketidakmerataan akses yang dapat menimbulkan perasaan kurang dihargai dan pada akhirnya menurunkan semangat kerja. Lebih lanjut, proses promosi yang kurang transparan juga memengaruhi motivasi. Informan E menambahkan, "Kalau prosesnya jelas dan terbuka, pasti bisa memotivasi. Tapi karena kurang transparan, kadang kami merasa promosi itu hanya untuk orang tertentu saja." Kepala Sekretariat, Mamik Suparmi (Informan A), mengamini hal ini dengan mengakui, "Prosesnya belum sepenuhnya adil dan terbuka karena tidak semua pegawai mengetahui kriteria dan prosedurnya secara jelas. Hal ini berdampak pada menurunnya motivasi pegawai, terutama bagi mereka yang merasa tidak mendapatkan kesempatan yang sama meskipun memiliki kompetensi yang memadai."

Temuan ini konsisten dengan teori Robbins yang menekankan bahwa motivasi dipengaruhi oleh kemampuan individu untuk memenuhi kebutuhannya. Ketika pegawai merasa kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan penghargaan tidak didasarkan pada meritokrasi, kebutuhan akan pengakuan dan pencapaian menjadi terhambat, yang pada gilirannya menurunkan dorongan untuk berusaha keras. Kurangnya sosialisasi kriteria promosi dan mutasi, serta sistem penghargaan yang belum mengikat hasil evaluasi kinerja secara langsung, memperparah kondisi ini.

- b) Kemampuan Pegawai Kemampuan, yang mencakup keterampilan dan pengetahuan, sangat dipengaruhi oleh program pelatihan dan pengalaman kerja. Namun, di BKPSDM, pengembangan kemampuan pegawai belum merata. Staf Bidang Sekretariat (Informan E) menyoroti, "Kesempatan memang dibuka untuk semua, tapi dalam praktiknya yang sering ikut pelatihan adalah staf yang sudah lama atau yang punya peran penting. Jadi, peluangnya belum sepenuhnya merata." Hal ini diperkuat oleh Kepala Sekretariat (Informan A) yang menjelaskan, "Penetapan peserta pelatihan sering bergantung pada usulan bidang, bukan melalui sistem seleksi yang menjamin pemerataan. Kendalanya juga belum adanya sistem informasi terpadu untuk mencatat riwayat pelatihan pegawai secara lengkap." Selain masalah pemerataan akses, relevansi materi pelatihan juga menjadi isu. Staf Bidang Pengembangan Kompetensi Pegawai (Informan F) mengungkapkan, "Sebagian besar pelatihan sudah sesuai dengan tugas, tapi ada juga yang materinya terlalu umum. Kami berharap pelatihan lebih sering disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pekerjaan." Meskipun ada upaya untuk meningkatkan kompetensi, ketidaksesuaian antara pelatihan yang diberikan

dengan kebutuhan spesifik jabatan dapat mengurangi efektivitasnya dalam meningkatkan kemampuan riil pegawai. Menurut Robbins, kemampuan yang tinggi memungkinkan individu menyelesaikan tugas dengan baik, cepat, dan akurat. Jika pelatihan tidak merata atau tidak relevan, maka peningkatan kemampuan pegawai akan terhambat, dan hanya sebagian kecil pegawai yang benar-benar mengalami peningkatan kompetensi yang signifikan. Ini menciptakan kesenjangan kemampuan antar pegawai, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

- c) Persepsi Peran Persepsi peran mengacu pada pemahaman pegawai tentang tugas, tanggung jawab, dan bagaimana kontribusinya selaras dengan tujuan organisasi. Di BKPSDM, banyak pegawai belum memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran dan jalur karir mereka. Staf Sekretariat (Informan E) menyatakan, "Saya tahu secara umum ada prosesnya, tapi detail kriterianya tidak pernah dijelaskan secara langsung. Biasanya hanya tahu setelah ada pengumuman atau setelah proses selesai." Ini menunjukkan kurangnya sosialisasi yang proaktif mengenai prosedur dan kriteria pengembangan karir. Kepala Bidang Penilaian Kinerja Pegawai, Anita Nenci Lia (Informan C), juga menyoroti bahwa, "Hasil evaluasi lebih banyak digunakan sebagai syarat formal dan belum terintegrasi secara sistematis dalam perencanaan pengembangan karir atau pelatihan. Sering kali, evaluasi kinerja hanya menjadi formalitas tahunan." Ketika evaluasi kinerja tidak secara langsung dikaitkan dengan pengembangan karir, pegawai cenderung melihatnya sebagai beban administratif daripada alat untuk memahami dan meningkatkan peran mereka. Akibatnya, pegawai mungkin tidak sepenuhnya memahami bagaimana kinerja mereka saat ini memengaruhi peluang karir di masa depan, yang dapat mengurangi inisiatif untuk mengambil tanggung jawab lebih besar atau mengembangkan diri.
- d) Peluang Peluang, dalam konteks Robbins, adalah kesempatan bagi pegawai untuk berkembang dan maju, yang sangat dipengaruhi oleh kemudahan akses informasi dan sistem administrasi yang mendukung. Di BKPSDM, peluang pengembangan karir masih terbatas karena informasi sering terlambat atau tidak sampai ke semua pegawai. Staf Sekretariat (Informan E) mengeluhkan, "Informasi soal pelatihan dan promosi biasanya lewat email atau papan pengumuman. Tapi kadang informasinya terlambat atau tidak semua staf membacanya." Kepala Bidang Pengelolaan Administrasi dan Informasi Kepegawaian, Drs. Moch. Djamil (Informan D), menjelaskan Upaya penyampaian informasi, "Kami berupaya menyampaikan informasi melalui surat resmi yang didistribusikan ke masing-masing bidang, serta melalui koordinasi rutin antar bidang. Namun, belum semua pegawai mendapatkan informasi secara langsung karena masih bergantung pada pimpinan bidang masing-masing." Ini menunjukkan bahwa mekanisme penyebaran informasi belum optimal dan belum memanfaatkan teknologi secara maksimal untuk menjangkau seluruh pegawai secara merata dan cepat. Keterbatasan akses informasi ini berdampak signifikan pada pemanfaatan peluang. Jika pegawai tidak mengetahui adanya kesempatan pelatihan, promosi, atau jalur karir yang tersedia, mereka tidak dapat mengambil inisiatif untuk memanfaatkannya. Hal ini menciptakan ketidaksetaraan dalam akses terhadap peluang pengembangan, yang pada akhirnya menghambat pertumbuhan karir pegawai secara optimal dan mengurangi potensi kontribusi mereka terhadap organisasi.

Implikasi

Temuan terhadap Kinerja SDM BKPSDM Secara keseluruhan, analisis menunjukkan bahwa meskipun BKPSDM telah memiliki berbagai strategi pengembangan karir, implementasinya belum mencapai tingkat optimal. Kesenjangan antara strategi yang

dirancang dan pelaksanaannya di lapangan menyebabkan keempat indikator kinerja Robbins (motivasi, kemampuan, persepsi peran, dan peluang) belum terpenuhi secara maksimal.

- a) Motivasi yang rendah akibat ketidakadilan dan kurangnya transparansi dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan loyalitas pegawai.
- b) Kemampuan yang tidak merata menghambat peningkatan kualitas layanan dan efisiensi kerja secara keseluruhan.
- c) Persepsi peran yang tidak jelas dapat mengakibatkan kebingungan tugas, duplikasi pekerjaan, dan kurangnya inisiatif.
- d) Keterbatasan peluang karena akses informasi yang buruk dapat menyebabkan stagnasi karir, frustrasi pegawai, dan potensi kehilangan talenta terbaik.

Implikasi dari kondisi ini adalah kinerja SDM BKPSDM secara agregat belum mencapai potensi penuhnya. Untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif dan inovatif, diperlukan perbaikan signifikan dalam implementasi strategi pengembangan karir yang lebih adil, transparan, dan berbasis kebutuhan riil pegawai

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis mendalam, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan karir dan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kota Surabaya belum sepenuhnya efektif dalam mengoptimalkan kinerja pegawai, yang terlihat dari empat indikator kinerja menurut Robbins, yaitu motivasi, kemampuan, persepsi peran, dan peluang yang belum terpenuhi secara maksimal. Rendahnya motivasi dipengaruhi oleh sistem pengembangan karir yang belum adil dan transparan, sementara peningkatan kemampuan belum merata akibat seleksi pelatihan yang kurang objektif serta materi yang tidak selalu relevan. Persepsi peran pegawai juga masih kurang jelas karena minimnya sosialisasi, prosedur yang tidak tegas, dan evaluasi kinerja yang cenderung formalitas, sedangkan peluang pengembangan karir terhambat oleh keterbatasan akses informasi terkait pelatihan, promosi, dan karir. Untuk itu, disarankan agar BKPSDM meningkatkan keterbukaan dan keadilan dalam sistem pengembangan karir melalui kriteria yang objektif dan transparan, membangun sistem informasi pelatihan dan karir yang terintegrasi, serta mengoptimalkan evaluasi kinerja dengan tindak lanjut yang konkret. Selain itu, diperlukan peningkatan sosialisasi dan literasi digital agar pegawai mampu mengakses informasi karir secara mandiri, pemerataan kesempatan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan kompetensi, serta peran aktif atasan dan koordinasi antar bidang untuk memastikan seluruh pegawai mendapatkan informasi dan kesempatan yang sama. Dengan demikian, strategi pengembangan karir dapat lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anniza, N. (2023). Merit system in the career development of civil servants in the Makassar City Government [Paper presentation]. *1st Doctoral International Conference 2023*, Makassar, Indonesia. KnE Social. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i17.14154>
- Badaruddin, B. (2019). Analisis pengembangan karir. *AkMen Jurnal Ilmiah*, 279–280. <https://ejournal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/akmen/article/view/834>
- Chairani, R., & Pradana, M. R. A. (2022). Pengembangan karir dan motivasi kerja serta implikasinya terhadap kinerja pegawai (Studi kasus pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Way Kanan). *Jurnal Relevansi: Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 57–72.
- Chairunnisah, R. (2021). *Kinerja karyawan teori sumber daya manusia*. Politeknik Medica Farma Husada Mataram.
- Fitriyani, A. D., & Salomo, R. V. (2025). The readiness of local governments in Indonesia in implementing talent management policies. *Journal of Public Representative and Society Provision*, 5(3), 652–665. <https://doi.org/10.55885/jprsp.v5i3.610>

- Hartati, S. (2023). *Competence improvement among civil servants at the ... [BKPSDM Probolinggo City]* [Unpublished manuscript].
- Idrus, M. (2023). Pengembangan karir di era 4.0. *Jurnal SIPATOKKONG BPSDM SULSEL*, 4(1), 115–125.
- Kartana, S., & Gorda, O. S. (2025). The implementation and challenges of ASN career development based on merit system in Badung Regency Government. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 5(2), 1546–1552.
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). (2021). *Policy assessment 2021: Upaya penegakan sistem merit pada sektor publik di Indonesia*. KASN.
- Meuthia, A. M., Ibrahim, M. A., & Yunus, M. (2022). Criteria for evaluation of the implementation of mutation and promotion of state civil apparatus in Bulukumba Regency, Indonesia. In *Proceedings of the International Conference on Language, Education, and Social Science (ICLESS 2022)* (pp. 185–193).
- Napitupulu, S., Haryono, T., Riani, A. L., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: An empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276–299. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1368003>
- Penulis. (2022). Implementation of the merit system policy in career development of state civil apparatus in South Sulawesi Province. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 27(10), 48–55.
- Penulis. (2025). Employee performance based on competency, career development and organizational culture. *Jurnal Ilmiah*.
- Permata, S. D. I., Lorita, E., & Saputra, H. E. (2025). An analysis of the implementation of civil servant mutations, rotations, and promotions in the regional government of Bengkulu Province. *Social Sciences Journal*, 1(4), 135–142.
- Pratama, J. (2024). Career development challenges in the judicial system of Indonesia: A case study of judges and registrars. *Society*, 12(2). <https://doi.org/10.33019/society.v12i2.779>
- Reviansyach Dewandra, F., & Ariffudin Islam, M. (2022). Analisis Teknik Pengambilan Gambar One Shot Pada Film 1917 Karya Sam Mendes. *Jurnal Barik*, 3(2), 242–255.
- Silaban, E., Syafri, W., Nurdin, I., & Kawuryan, M. W. (2024). Career development of civil servants with the implementation of the merit system at the Secretariat General of the House of Representatives of the Republic of Indonesia. *Technium Social Sciences Journal*, 58, 22–33.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6*.
- Yatminiwati, M. (2019). *Manajemen strategi: Buku ajar perkuliahan bagi mahasiswa*. Widya Gama Press.
- Yuliana, I., & Kusdiyanto, K. (2024). Pengaruh pengembangan karir, stres kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada rumah sakit di Kota Salatiga). *Value*, 4(2), 220–236.