

## IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KARIR APARATUR BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN & ASET DAERAH KABUPATEN PUNCAK JAYA

Alexander Ronaldo Wonda<sup>1\*)</sup>, Yosephina Ohoiwutun<sup>2)</sup>, Hiskia C.M. Sapioper<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Magister Kebijakan Publik Universitas Cenderawasih

<sup>2)</sup> Program Studi Magister Kebijakan Publik Universitas Cenderawasih

\* Email: [alexanderronaldowonda@gmail.com](mailto:alexanderronaldowonda@gmail.com)

### Abstract :

*This study aims to examine and analyze the Implementation of Civil Servant Career Development Policies at the Regional Financial and Asset Management Agency of Puncak Jaya Regency, as well as analyze the factors that support and hinder the implementation of these policies. This type of research is a descriptive research with a qualitative approach, data collection techniques using observation, interviews, and documentation. Data analysis consisted of three stages, namely data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of this study can be concluded that the Implementation of Civil Servant Career Development Policy at the Regional Financial and Asset Management Agency of Puncak Jaya Regency by using Edward III's theory in the aspect of communication regarding employee education is already good. from the aspect of resources in the implementation of training or training constrained by budget problems. In the disposition aspect for career development there are still doubts about activities such as seminars, workshops. Then from the aspect of bureaucratic structure in the implementation of basic education training, many of them were not carried out optimally. Supporting and inhibiting factors for the Implementation of Civil Servant Career Development Policy at the Regional Financial and Asset Management Agency of Puncak Jaya Regency are among the apparatus at the Regional Financial and Asset Management Agency, causing uncertainty and doubt in determining the career path of these apparatus*

### Abstrak :

*Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya, serta menganalisis faktor – faktor yang mendukung dan menghambat implementasi kebijakan tersebut. Jenis Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, Teknik pengumpulan data dengan menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data terdiri dari tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya dengan menggunakan teori Edward III dalam aspek komunikasi mengenai pendidikan pegawai sudah baik. dari aspek sumber daya dalam pelaksanaan diklat atau pelatihan terkendala masalah anggaran. Pada aspek disposisi untuk pengembangan karir masih ada keraguan kegiatan seperti seminar, workshop. Kemudian dari aspek struktur birokrasi dalam pelaksanaan pelatihan pendidikan dasar tersebut banyak yang tidak terlaksana secara optimal. Faktor pendukung dan penghambat Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya terdapat di kalangan aparatur di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah maka menyebabkan ketidakpastian dan keragu-raguan dalam menentukan langkah karir aparatur tersebut.*

**Keyword:** Policy Implementation, Development, Career, Apparatus, Puncak Jaya, Papua

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen yang sangat penting dalam pemerintahan atau organisasi birokrasi karena sumber daya manusianya sangat banyak menentukan keberhasilan

dalam mencapai tujuan organisasi sumber yang dimaksud di sini merupakan Pegawai Negeri Sipil atau PNS dan kemudian sebagai fasilitator untuk mengelola organisasi birokrasi pemerintah mempersiapkan dan melayani Masyarakat

(Hasibuan, 2018). Dalam pelayanan yang baik tentu memberikan dampak yang besar kemampuan dan pekerjaannya dihadapkan pada tuntutan kewajiban negara dan Pegawai Negeri Sipil, terutama dalam menjawab tantangan era globalisasi pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu keharusan rencana pengembangan sumber daya manusia yang baik berharap organisasi memiliki kekuatan yang kuat kompetitif secara agresif dalam skala nasional atau secara global.

Dalam rangka pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil sebagai sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan memiliki kontribusi yang cukup besar dalam menentukan keberhasilan pembangunan daerah dan nasional suatu tujuan yang tentunya meliputi pembangunan fisik dan nonfisik berdasarkan Permendagri nomor 43 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri telah memberikan perubahan yang mendasar pada tugas dan fungsi Kementerian Dalam Negeri, keberhasilan tujuan pembangunan nasional dan daerah harus didukung oleh manajemen yang kompeten dan profesional dan kekuatan pendorong dalam organisasi pemerintah. Organisasi merupakan organisme yang bertindak sebagai lembaga atau mengatur setiap organisasi harus tumbuh dalam volume dan kualitas pertumbuhan organisasi tidak hanya tentang mempertahankan saat berkembang untuk mencapai tujuan salah satu bentuk organisasi formal adalah organisasi kantor. Demikian kantor merupakan tempat berlangsungnya kegiatan tersebut registrasi (pencatatan) komputasi (pengetahuan), komunikasi dan informasi kegiatan ini dirancang untuk menyediakan keterangan dan menginformasikan informasi lengkap dan akurat untuk memberikan layanan kepada pengguna optimal. Semua kegiatan mengarah pada pencapaian beberapa tujuan tidak dapat melakukannya tanpa dukungan dari Pegawai Negeri Sipil.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai faktor sentral yang menggerakkan

dinamikan organisasi, sarana dan prasarana yang dimiliki organisasi dinamis apabila dikelola secara baik oleh aparatur yang memiliki kualitas kerja yang tinggi. Secara konkret individu aparatur yang berprestasi membawa keuntungan dan kemajuan organisasi sedangkan aparatur yang tidak berprestasi merugikan organisasi. Oleh karena setiap organisasi harus menyadari eksistensinya dimasa depan sangat tergantung kepada prestasi aparatur tanpa dukungan aparatur yang memiliki kualitas kerja yang tinggi organisasi mengalami kemunduran untuk mencapai tujuan organisasi salah satu faktor yang sangat penting adalah prestasi kerja aparatur sebab dapat menjaga kelangsungan tujuan organisasi (Miftah, 2008). Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja aparatur melalui program pengembangan Pegawai Negeri Sipil. Pengembangan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral aparatur sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan, promosi dan pemindahan aparatur. Pengembangan karir memiliki berbagai macam bentuk yang tertuang dalam beberapa cara yaitu dengan suatu bentuk mutasi, rotasi dan promosi juga dengan melalui proses pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk masing-masing jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengangkatan aparatur pada suatu jabatan tertentu dilingkungan pemerintah dewasa ini harusnya menggunakan prinsip profesionalisme, dimana berdasarkan pangkat, pendidikan dan persyaratan lainnya yang juga telah mengarah kepada penerapan konsep kompetensi.

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi dan menjadi suatu hal yang diinginkan oleh setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah memenuhi persyaratan karena umumnya semakin tinggi sebuah jabatan, maka semakin sejahtera juga kehidupannya, Robbins (2016) mengatakan pengembangan karir merupakan suatu cara bagi sebuah organisasi untuk mendukung atau

meningkatkan produktivitas para karyawan dewasa ini, sementara sekaligus mempersiapkan mereka untuk dunia yang berubah. Berdasarkan dengan di berlakukannya Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Pegawai Negeri Sipil tersebut, maka transparansi akan terbuka lebar terhadap manajemen kepegawaian Pegawai Negeri Sipil baik yang bertugas di pusat maupun yang bertugas di daerah. Tugas serta tanggungjawab Pegawai Negeri Sipil ke depan diharapkan mampu menjalankan pelayanan publik menjalankan tugas pemerintahan dan tugas pembangunan lainnya. Pegawai Negeri Sipil harus memiliki profesi pada manajemen Pegawai Negeri Sipil yang didasarkan dalam kualifikasi atau kompetensi dan kinerja dalam jabatan tersebut atau yang kita kenal dengan sistem merit. Adapun sebagai salah satu pendukung Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 dalam pengelolaan pegawai negeri sipil, PP No 11 Tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil juga menerangkan bahwa penelolan pegawai merupakan usaha untuk mewujudkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN. Hal tersebut diatas juga dipertegas dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 203 ayat (1) Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 162 merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier dan ayat (3) Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Pemerintah Daerah Kabupaten Puncak Jaya sebagai salah satu kabupaten yang masih baru tentu harus berusaha mengejar daerah lain dalam

upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia agar mampu bersaing dengan daerah lain. Oleh karena itu, pemerintah daerah berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan menambah jumlah SDM (aparatur) dan memberikan diklat pendidikan dan pelatihan kepada semua aparatur disetiap Organisasi perangkat daerah yang berhubungan dengan tupoksinya agar nantinya aparatur tersebut bisa meningkatkan kinerja.

Peraturan Daerah Provinsi Papua Nomor 4 Tahun 2018 tentang Kepegawaian Daerah menjelaskan Kepegawaian Daerah merupakan sistem dan prosedur yang diatur dalam peraturan perundang-undangan, merupakan sub-sistem dari sistem kepegawaian nasional sebagai satu kesatuan jaringan birokrasi dalam kepegawaian nasional. Semangat desentralisasi dan reformasi saat ini, penempatan pegawai daerah untuk mengisi jabatan dengan kualifikasi tertentu menjadi kewenangan masing-masing tingkatan pemerintahan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pemerintah Provinsi bersama Pemerintah Kabupaten/Kota di wilayah Provinsi Papua perlu terus meningkatkan kualitas pelayanan melalui tata kelola atau manajemen Pegawai Daerah yang meliputi Perencanaan Kebutuhan, Penerimaan dan Pengembangan Kepegawaian. Kesemua tahapan tata kelola tersebut harus termuat dalam regulasi yang bertujuan meningkatkan kualitas orang asli Papua yang berprofesi sebagai Pegawai Daerah sekaligus bertujuan meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, serta menghindari adanya regulasi yang memberatkan dan mempersulit masyarakat untuk memperoleh layanan. Organisasi perangkat daerah Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah merupakan Organisasi perangkat daerah yang mendapatkan tugas melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk

meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparaturnya agar mampu meningkatkan kinerjanya guna menghasilkan hasil kerja yang maksimal dan dengan pendidikan dan pelatihan tersebut diharapkan pula dapat mengembangkan karir Pegawai Negeri Sipil. Kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya merupakan salah satu cara untuk meningkatkan potensi pada Pegawai Negeri Sipil dan merupakan jalan dalam pengembangan karir aparatur dimasa yang akan datang, pendidikan yang dimiliki aparatur tentu memiliki peran dalam pengembangan karir aparatur karena dengan pendidikan yang diikuti maka akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta perilaku aparatur yang lebih baik. Semakin tinggi jenjang pendidikan aparatur maka semakin besar kemungkinannya untuk mengembangkan karirnya. Sehingga Pendidikan Pegawai sangat berpengaruh dalam peningkatan karier PNS pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya, ternyata pada kantor BPKAD Kab Puncak Jaya tidak semuanya memiliki pendidikan yang tinggi kurangnya Pemberian kesempatan melanjutkan pendidikan, terdapat beberapa aparatur berpendidikan SMA dalam hal ini akan menghambat pengembangan karir aparatur. Saat ini di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya ada beberapa aparaturnya yang sedang melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi lagi sebagai upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia pegawai, harus diakui pendidikan yang tinggi membuka kesempatan yang lebih besar bagi aparatur untuk mengembangkan karirnya walaupun demikian pendidikan yang tinggi juga bukan jaminan untuk bisa mengembangkan karir seperti yang terjadi saat ini dimana ada sebagai pegawai yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi tapi tidak mendapatkan posisi atau jabatan dalam instansinya. Selain pendidikan, pelatihan juga menjadi salah satu cara untuk

meningkatkan keterampilan Pegawai Negeri Sipil dan bisa menjadi jalan dalam pengembangan karir aparatur, Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya sudah beberapa kali melakukan pelatihan kepada aparatur baik pelatihan teknis maupun fungsional yang tentunya berhubungan dengan tupoksi masing-masing aparatur. Pelatihan yang dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan pemahaman aparatur pada bidang kerjanya dan sebagai jalan dalam pengembangan karir bagi aparatur. Faktanya dalam Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya ternyata aparatur yang sudah mengikuti pelatihan tidak semuanya mampu meningkatkan kualitas kerjanya, sehingga sehingga hal ini yang menghambat dalam pengembangan karirnya. Akan tetapi ada juga sebagian PNS yang telah mengikuti pelatihan dan mampu meningkatkan kemampuan kerjanya dan mendapatkan kesempatan dalam pengembangan karirnya dimana aparatur tersebut mendapatkan posisi atau jabatan.

Adapun jenis-jenis Diklat menurut PP. RI No. 101 Pasal 4 Th. 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Jabatan PNS dijelaskan bahwa Jenis Diklat terdiri dari :

Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS.

a. Diklat dalam jabatan (Pasal 4).

Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadi, dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat (Pasal 7). Diklat Prajabatan terdiri dari yaitu, Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I, Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II, Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III (Pasal 5). Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk

mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dengan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan terdiri dari 1. Diklat Kepemimpinan(Diklatpim)dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai jenjang jabatan struktural. 2. Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. 3. Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS (Pasal 8). Diklat Teknis merupakan Diklat untuk memenuhi atau meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki Jabatan Struktural sesuai dengan jenjangnya. Untuk mengetahui jumlah pegawai berdasarkan diklat kepemimpinan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 1.1**  
Jumlah pegawai yang tercatat mengikuti Diklat Teknis pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya

Pendidikan	Golongan	Diklat	Jumlah
S2	IV/b	Diklat PIM II	2
S1	III/d	Diklat PIM III	42
D3	III/c	-	5
SMA	II/c	-	10
SMP	I/c	-	4
SD	I/a	-	1
<b>Total</b>			<b>64</b>

Sumber: Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya, 2022

Selain pendidikan dan pelatihan aspek lain dalam pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil adalah pengembangan nonformal, pengembangan nonformal yang dimaksud disini adalah kegiatan yang dilakukan untuk

meningkatkan kemampuan aparatur melalui kegiatan, kursus, seminar, lokakarya, ataupun studi banding yang dianggap berperan dalam meningkatkan kemampuan aparatur dalam bekerja. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya sudah sering kali melakukan kegiatan pengembangan non formal seperti seminar, *workshop* bahkan studi banding dengan mengikutkan aparatur sebagai upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur pada lingkup Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya, namun nyatanya kegiatan tersebut tidak memberi dampak yang signifikan dalam peningkatan kemampuan aparatur dalam menjalankan tupoksinya dalam bekerja. Dari uraian tersebut tersebut telah mengidentifikasi bahwa, pendidikan, pelatihan dan pengembangan non formal pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam rangka peningkatan kinerja yang profesional amat penting untuk dilaksanakan. Namun belum merata efektivitas PNS nya, sebab sebagian PNS yang sudah mengikuti diklat tetapi tidak semuanya meningkatkan kualitas kerjanya. Kondisi inilah yang terjadi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya. Bahwa ada beberapa Pegawai Negeri Sipil yang sudah mengikuti diklat, namun kinerja mereka tidak berkembang atau meningkat. Hal tersebut dikarenakan bahwa PNS mengikuti diklat agar dapat naik golongan dan pangkat serta promosi Jabatan.

Olehnya artikel ini memfokuskan pembahasan pada Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya dan menguraikan apa yang menjadi faktor pendukung dan penghambatnya.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Dengan penelitian ini peneliti melakukan penelitian dengan objek dan

masalah penelitian berdasarkan fakta yang diperoleh di lapangan. menurut MenBogdan dan Taylor dengan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa fakta - fakta tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. (Moleong, 2002).

Penelitian ini di laksanakan pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya. Adapun alasan memilih objek lokasi penelitian tersebut karna menjadi lokasi penelitian tentang pengembangan karir pada pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya. Selama melakukan penelitian, penulis mengumpulkan informasi dari beberapa informan yang mempunyai pemahaman dengan masalah yang diteliti. Adapun populasi pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya. Berjumlah 45 pegawai. Berikut informan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.1**  
**Informan Penelitian**

No	Nama Jabatan
1	Kepala BPKAD Kabupaten Puncak Jaya
2	Sekretaris BPKAD Kabupaten Puncak Jaya
3	Kabid Pengembangan Kompetensi Aparatur BPKAD Kabupaten Puncak Jaya
4	Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian BPKAD Kabupaten Puncak Jaya

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data. Sugiyono (2013), adapun yang menjadi data primer dalam penelitian ini adalah Data yang diperoleh dari hasil kuesioner. Sedangkan Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data, misalnya seperti lewat orang lain ataupun lewat dokumen. Sugiyono (2013).

Menyusun instrumen adalah pekerjaan yang paling penting dalam langkah penelitian. Akan tetapi mengumpulkan data yang sesuai dengan kegunaannya. Metode atau cara pengumpulan data yang penyusun gunakan dalam penyusunan penelitian ini adalah dengan cara dokumentasi, observasi, dan wawancara.

Teknik Analisis data adalah langkah selanjutnya untuk mengolah data dari hasil penelitian menjadi data, dimana data diperoleh, dikerjakan dan dimanfaatkan sedemikian rupa untuk menyimpulkan persoalan yang diajukan dalam menyusun hasil penelitian. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisa interaktif (*interactive model of analysis*). Dalam model ini terdapat 3 komponen pokok. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono ketiga komponen tersebut yaitu, Reduksi Data, Penyajian Data, Penarikan Kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya

Pengembangan karir mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang lebih, tetapi tanpa dukungan pengembangan karir aparatur yang berkualitas maka kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik (Notoatmodjo, 2009). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir aparatur merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Sebagai kunci pokok, pengembangan karir akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya aparatur dalam pengembangan karir yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu

berubah. Sumber daya aparatur yang berkualitas sangat mempengaruhi kelangsungan suatu organisasi. Penanganan pengembangan karir berbeda dengan faktor produksi lainnya dikarenakan sumber daya aparatur selalu berkembang dan bertambah baik. pemerintahan dipengaruhi oleh faktor lingkungan, baik lingkungan internal yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri, seperti pengembangan karir maupun lingkungan eksternal yang berasal dari luar organisasi tersebut, seperti politik, ekonomi, budaya, dan sosial. Dalam penelitian ini mengkaji Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya. Apabila dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengembangan karir jabatan, maka peneliti menggunakan model dari Edward III (1984:10) yang dikutip oleh Widodo (2009:36) yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi atau sikap dan struktur birokrasi. Peneliti menggunakan model Edwards III karena model ini dapat melihat dan memotret secara nyata implementasi kebijakan pengembangan karir jabatan dari dalam organisasi, mengingat kebijakan pengembangan karir merupakan hal yang masih perlu banyak penyempurnaan untuk dapat meningkatkan karir pejabat terdampak.

### **Komunikasi**

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan. Informasi mengenai kebijakan publik perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui apa yang harus mereka persiapkan dan lakukan untuk menjalankan kebijakan tersebut sehingga tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Seperti halnya pada instansi pemerintah, aspek komunikasi dalam pendidikan menjadi salah satu dasar dalam penerimaan pegawai. pada saat akan dilakukan

penerimaan pegawai, maka hal pertama yang dilakukan adalah melihat aspek kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan pada Organisasi Perangkat Daerah dan tentunya penerimaan pegawai tersebut, pendidikannya harus sesuai dengan kebutuhan. Pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaan tentu akan memudahkannya dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas. Pendidikan juga bisanya menjadi salah satu cara untuk mengembangkan karir. karena itu, tidak mengherankan bila saat ini banyak pegawai yang terus berupaya meningkatkan jenjang pendidikannya agar bisa mengembangkan karirnya menjadi lebih baik lagi. Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya, pendidikan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan pegawai dan mengembangkan karirnya. tapi permasalahannya adalah, banyak juga pegawai yang memiliki pendidikan tinggi tapi pada saat berada dilingkungan kerja justru pekerjaan yang dikerjakan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau bisa dibilang pendidikan yang dimiliki tidak sesuai dengan bidang kerjanya saat ini. Hasil wawancara dengan bapak kepala BPKAD kabupaten puncak jaya mengatakan bahwa:

*“Pendidikan formal PNS disesuaikan dengan formasi kebutuhan pada masing-masing OPD, dan masih belum merata menurut bidang tugas PNS”.*

Dari pernyataan yang dikemukakan oleh kepala BPKAD kabupaten puncak jaya, bisa dikatakan bahwa dalam proses penerimaan pegawai negeri sipil pada lingkungan pemerintah daerah kepala BPKAD kabupaten puncak jaya disesuaikan dengan kebutuhan pada masing-masing organisasi perangkat daerah, itu artinya bahwa dalam penerimaan yang dilakukan dilaksanakan dengan memperhatikan masukan atau pertimbangan dari Organisasi Perangkat Daerah dan diusahakan dalam penerimaan pegawai

tersebut harus sesuai dengan bidang pendidikannya. walaupun kenyataannya ternyata masih banyak pegawai yang ditempatkan pada bidang kerja yang tidak atau belum sesuai dengan bidang kerjanya. Hal senada juga disampaikan oleh sekretaris BPKAD kabupaten puncak jaya dalam wawancara yang dilakukan mengatakan bahwa:

*"Ya. Sebagian sudah sesuai dengan tingkat pendidikan dan latar belakang pendidikannya, misalnya kasubag keuangan latar belakang pendidikannya yaitu sarjana ekonomi, namun tidak dipungkiri juga masih ada yang tidak sesuai dengan pendidikannya, namun untuk itu maka diberikan pelatihan teknis yang akan mendukung tugas dan fungsi PNS".*

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, maka bisa diuraikan bahwa pada dasarnya pendidikan pegawai dengan bidang pekerjaannya sudah baik atau sudah sesuai dengan tingkat pendidikannya. Dimana pegawai ditempatkan pada bidang kerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, hal ini tentu dilakukan agar pegawai bisa maksimal dalam bekerja. Meskipun demikian, ternyata dalam penempatan pegawai tidak semuanya sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, hal ini tentu berdampak pada kemampuan pegawai dalam pelaksanaan tugas PNS yang terlambat dalam penyelesaiannya dan bisa saja pegawai tersebut kurang mampu dalam menyelesaikan pekerjaannya yang akan berdampak pada terlambatnya penyelesaian pekerjaan yang akan dilakukan.

### Sumber Daya

Faktor sumber daya menurut Edward III mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan. Sumberdaya tersebut meliputi sumber daya manusia, sumber daya anggaran, dan sumber daya peralatan dan sumber daya kewenangan. Sumber daya manusia (SDM)

merupakan aset atau modal utama (*human capital*). Aspek sumber daya dapat dilihat dari pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para pegawai (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini dan nantinya bisa mendukung pengembangan karir pegawai. Pelatihan merupakan suatu kegiatan yang mutlak harus diikuti oleh pegawai yang berkerja dalam instansi pemerintahan, karena dengan pelatihan diharapkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya akan dapat lebih meningkat lagi. Pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti bisa menjadi salah satu dasar bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya. Hasil wawancara dengan bapak kepala BPKAD kabupaten puncak jaya mengatakan bahwa:

*"Iya, harus karena pegawai dituntut untuk mengembangkan potensinya, seperti pisau kalau tidak di asah akan tumpul, sehingga pegawai di tuntut untuk mengupdate perkembangan-perkembangan sistem yang baru. Dan ini adalah tupoksinya BPKAD".*

Dalam kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya, setiap pegawai juga dituntut untuk mengikuti pelatihan, sebagai upaya peningkatan potensi atau kompetensi pegawai mengingat saat ini perkembangan sistem semakin maju sehingga pegawai suka tidak suka harus mengikuti pelatihan agar mereka bisa beradaptasi dengan kondisi atau perubahan-perubahan yang terjadi. Dalam organisasi pemerintahan ada beberapa pelatihan yang sudah disiapkan oleh pemerintah dan harus diikuti oleh pegawai dan sebagai jalan untuk



pengembangan karir pegawai itu sendiri. Wawancara yang dilakukan dengan Sekertaris BPKAD kabupaten puncak jaya mengatakan bahwa:

*“Pada umumnya pelatihan yang diikuti PNS bersifat teknis fungsional seperti pengelolaan keuangan, tata naskah dinas dan lain-lain juga dibidang manajemen seperti Diklat jenjang karir seperti Diklat PIM I, II, III dan IV. Kendalanya dalam pelatihan yakni anggaran terbatas, sarana dan prasarana terbatas, dan sumber daya manusia PNS kurang mendukung”.*

Berdasarkan pendapat tersebut diatas, menunjukkan bahwa ada beberapa kegiatan diklat yang harus diikuti oleh pegawai sebagai upaya peningkatan kemampuan dan pengembangan karir pegawai dimasa yang akan datang. Kegiatan pelatihan seperti diklat teknis, diklat fungsional dan diklat PIM I sampai IV adalah kegiatan yang harus diikuti oleh pegawai. Namun tidak bisa dipungkiri bahwa dalam pelaksanaan diklat atau pelatihan yang dilakukan pasti akan mendapatkan kendala dalam pelaksanaannya seperti terkendala masalah anggaran yang terbatas, masalah waktu, sarana dan prasarana, sumber daya manusia yang terbatas.

### **Disposisi**

Disposisi menurut Edward III merupakan kemauan, keinginan dan kecenderungan para perlaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tadi secara sungguh sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan (Edward, 1980). Implementasi kebijakan jika ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana (implementors) tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melakukan kebijakan tersebut, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Adapun aspek disposisi dalam pengembangan nonformal yaitu

pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan pegawai dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan dalam dunia kerja. Setiap pegawai dalam instansi pemerintahan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, dan menghasilkan kuantitas dan kualitas kerja yang baik. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karir maupun karir bagi para pegawai (baru atau lama). Salah satu pengembangan yang bisa membantu pegawai dalam mengembangkan karirnya adalah melalui kegiatan Bimtek, seminar, workshop atau studi banding yang diharapkan bisa meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam bekerja. Oleh karena itu, pegawai harus berupaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan cara mengikuti kegiatan seperti Bimtek, seminar, *workshop* atau studi banding. Namun yang menjadi permasalahan adalah tidak semua pegawai bisa dilibatkan dalam kegiatan tersebut, mengingat beban kerjanya saat ini cukup banyak sehingga terkendala pada waktu yang di punyai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai, maka pemerintah atau OPD harus melakukan atau memberikan kegiatan Bimbingan teknis kepada pegawai guna meningkatkan kinerjanya. Hasil wawancara dengan sekertaris BPKAD kabupaten puncak jaya mengatakan bahwa:

*“yang diberikan yaitu BIMTEK : BIMTEK, dan lainnya yang terkait dengan tupoksi OPD, untuk mampu cepat pengangkatan keterampilan PNS dalam melaksanakan tupoksinya”.*

Dari pernyataan yang di kemukakan oleh kepala BPKAD kabupaten puncak jaya diatas, bisa dikatakan bahwa pemberian kursus kepada pegawai biasanya bersifat teknis seperti kursus komputer, bahasa

inggris dan lainnya yang berkaitan langsung dengan tupoksi dari pegawai masing-masing pada organisasi perangkat daerah Kabupaten puncak jaya. Pemberian kursus ini tentu dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan pegawai pada Organisasi Perangkat Daerah masing-masing agar dapat dengan mudah dalam melaksanakan tupoksinya dengan baik.

Dari wawancara yang dilakukan dengan beberapa pegawai pada lingkup pemerintah daerah Kabupaten Puncak Jaya khususnya pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya tentang kegiatan yang diikuti oleh pegawai seperti Bimtek, seminar, *workshop* dan studi banding, apakah memberi mempengaruhi pengembangan karir pegawai? Hasil wawancara dengan Sekertaris BPKAD kabupaten puncak jaya mengatakan bahwa:

*“Seminar-seminar Bimtek atau workshop sangat mempengaruhi pengembangan karier PNS, karena memperluas pengetahuan, dan kemampuan PNS untuk lebih percaya diri dalam berkomunikasi dan bersosialisasi”.*

Dari pernyataan tersebut, maka bisa dikatakan bahwa dalam lingkup pemerintah daerah Kabupaten Puncak Jaya khususnya pada BPKAD kabupaten puncak jaya, kegiatan Bimtek, seminar, *workshop* dan studi banding yang diikuti pegawai juga memberi dampak dalam pengembangan karir pegawai, hal ini disebabkan, karena kegiatan Bimtek, seminar, *workshop* dan studi banding memberikan pengetahuan baru kepada pegawai sehingga tentunya pegawai tersebut diharapkan bisa mengaplikasikannya pada saat bekerja guna mendukung peningkatan kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan mempengaruhi pengembangan karir pegawai tersebut.

### **Struktur Birokrasi**

Meskipun sumber-sumber untuk mengimplementasikan suatu kebijakan cukup dan para pelaksana (implementors)

mengetahui apa dan bagaimana cara melakukannya, serta mempunyai keinginan untuk melakukannya, namun Edward III menyatakan bahwa implementasi kebijakan bisa jadi masih belum efektif karena ketidakefisienan struktur birokrasi” (Edward, 1980).

Struktur birokrasi ini mencakup aspek-aspek seperti struktur birokrasi, pembagian kewenangan, hubungan antara unit-unit organisasi dan sebagainya. Untuk lebih jelas lagi mengenai Persiapan yang ditetapkan dalam penyusunan standar operasional prosedur Pelaksanaan Pelatihan Dasar Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Puncak Jaya, maka dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Kepala BPKAD Kabupaten Puncak Jaya yang mengatakan :

*“secara umum kami sudah melaksanakan tupoksi dengan baik dalam menjalankan tugas mengatur agenda latihan pendidikan dasar. Meskipun SOP masih dalam tahap penyusunan, namun acara ini juga harus terlaksana dengan baik”.*

Menurut kepala BPKAD Kabupaten Puncak Jaya menyatakan bahwa secara umum pihaknya sudah melaksanakan tupoksi dengan baik dalam menjalankan tugas mengatur agenda latihan pendidikan dasar, meskipun SOP masih dalam tahap penyusunan, namun acara pelatihan pendidikan dasar harus terlaksana dengan baik. Begitu juga dengan tanggapan Sekretaris BPKAD menyatakan bahwa :

*“Kami sudah berupaya maksimal dalam mengatur penyusunan SOP dari sejak lama, namun tetap saja ada beberapa kendala dikarenakan kejadian tak terduga. Hal inilah yang menyebabkan pelaksanaan pelatihan pendidikan dasar tersebut banyak yang tidak terlaksana secara optimal”.*

Berdasarkan hasil wawancara dengan sekretaris BPKAD kabupaten puncak jaya menyatakan bahwa pihaknya sudah berupaya maksimal dalam mengatur penyusunan SOP dari sejak lama, namun tetap saja ada beberapa kendala dikarenakan kejadian tak terduga. Hal ini lah yang menyebabkan pelaksanaan

pelatihan pendidikan dasar tersebut banyak yang tidak terlaksana secara optimal.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya**

Faktor pendukung pengembangan karir pegawai di lingkungan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya yaitu kerjasama yang pada dasarnya manusia tidak dapat hidup tanpa bantuan orang lain terutama dalam kehidupan masyarakat, sehingga dibutuhkan kerjasama dalam menjalani kehidupannya. Begitu juga halnya dalam pendidikan, dengan bekerja sama pegawai tata usaha mampu melakukan lebih banyak hal daripada bekerja sendirian. Hal itu dibuktikan bahwa dalam pendidikan perlu dilakukan kerjasama antara pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya dengan kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya, sehingga dengan kerjasama ini akan mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik. Kerjasama merupakan suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dari hasil analisis peneliti ada beberapa faktor penghambat dalam proses pengembangan karir pegawai di lingkungan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya yaitu, keterbatasan formasi atau kebutuhan, penyederhanaan birokrasi yang membuat beberapa petugas pengawas di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya menjadi analis fungsional di tingkat ahli muda, kemampuan melayani yang belum dimiliki secara maksimal, kewajiban seluruh Pegawai Negeri Sipil untuk selalu siap ditempatkan dimana saja. Penempatan yang dianggap tidak sesuai sesuai kompetensi dan pengalamannya, tidak ada pencarian minat dan bakat dalam menentukan penempatan, fasilitas yang

dimiliki tidak mencukupi dengan beban pekerjaan yang cukup besar, apratur sipil negara yang belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis kepegawaian, atau pendidikan dan pelatihan lain yang dapat mendukung pelaksanaan tugas, disini belum ada dokumen rencana pengembangan karir setiap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Puncak Jaya khususnya di lingkungan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya. Belum ada program/kegiatan yang disiapkan untuk menarik minat Pegawai Negeri Sipil sebanyak-banyaknya di lingkungan Pemerintah Kabupaten Puncak Jaya menjadi aparatur, alokasi sumber daya manusia aparatur didasarkan pada beban kerja di bidang tertentu tanpa mencari minat dan bakat Pegawai Negeri Sipil, SK Bupati tentang Pegawai Negeri Sipil tetap menyebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil berkoordinasi langsung dengan Kepala namun dalam realisasinya Pegawai Negeri Sipil masih berkoordinasi dan dinilai oleh jabatan masing-masing, Pegawai Negeri Sipil diangkat, belum mendapatkan kinerja menjadi manfaat atau biasa disebut pegawai karena tambahan pendapatan belum menyiapkan anggarannya tahunan, Misalnya sistem penganggaran yang kaku, anggaran sering diselewengkan sesuai petunjuk kepala daerah, anggaran untuk diklat, terutama untuk pendidikan dan pelatihan untuk jabatan fungsional, sering menjadi pilihan untuk dialihkan, memfokuskan kembali anggaran yang mengakibatkan anggaran untuk penyelenggaraan diklat dan pendidikan menjadi sangat terbatas.

### **Pembahasan Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya**

Terkait dengan Kebijakan penyetaraan ini karena kurang tersosialisasi dengan baik, waktu tepatnya akan

dilaksanakan penyetaraan ini tidak ada informasi yang jelas terutama di kalangan aparatur di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah maka menyebabkan ketidakpastian dan keragu-raguan dalam menentukan langkah karir aparatur tersebut. Kebijakan kepada pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut sehingga masing-masing akan mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk menyukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien.

Komunikasi dalam implementasi kebijakan penyetaraan merupakan faktor yang penting untuk terwujudnya penyederhanaan birokrasi, komunikasi publik yang jelas, konsisten dapat dilakukan melalui sosialisasi ataupun pemberitahuan infografis yang menambah wawasan para pejabat administrator dalam menentukan Langkah karirnya setelah jabatan administrasinya hilang. Komunikasi yang berjenjang *topdown* dan atau *bottom up* diyakini mampu mendorong dan mempersiapkan diri bagi pejabat administrasi memilih pengembangan kariernya apakah akan melalui jalur penyetaraan karena dasar penyetaraan adalah tugas dan fungsi jabatan administrasi sebelumnya atau akan mengambil jalur yang sesuai minat bakat dan latarbelakang pendidikan yang dimiliki dengan segala konsekuensinya apabila mengambil jalur masing-masing. Setidaknya masih ada pilihan untuk pejabat administrator memilih pengembangan kariernya.

Dalam dunia kerja penerimaan dan penempatan pegawai pada bidang kerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya tentu akan sangat membantu, terutama dalam penyelesaian pekerjaan. hal ini karena pegawai tersebut paling tidak sudah memahami apa yang harus dilakukan karena didukung oleh latar belakang pendidikan formal yang dimilikinya (Bambang, 2007). Tingkat pendidikan formal yang dimiliki oleh setiap

pegawai tentu berbeda satu sama lain dan biasanya tingkat pendidikan seseorang akan berpengaruh terhadap kemampuan pegawai tersebut dalam bekerja dan menyelesaikan tugas PNSya pegawai yang berpendidikan sarjana tentu memiliki kemampuan dan keterampilan yang berbeda dengan pegawai yang hanya tamatan SMA di dalam instansi pemerintahan. Ketersediaan anggaran atau dana merupakan salah satu faktor yang membuat pelaksanaan kegiatan pelatihan bisa berjalan dengan baik dan efektif karena tanpa anggaran atau dana, maka kegiatan pelatihan tidak mungkin bisa terlaksana. Selama ini pelaksanaan pelatihan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya belum berjalan dengan baik, hal ini disebabkan karena ketersediaan anggaran untuk kegiatan ini masih kurang, sehingga tidak semua pegawai saat ini bisa mengikuti proses pelatihan. Selain itu, ketersediaan fasilitas pelatihan yang berhubungan sarana dan prasarana yang masih minim sehingga dalam pelaksanaan pelatihan jumlah pegawai yang bisa di ikutkan masih sedikit. Karena itu dalam pelaksanaan pelatihan yang dilakukan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya dilakukan secara bertahap dan setiap pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan tersebut. Jika pegawai sudah mengikuti pelatihan pertama, maka pegawai tersebut tidak mengikuti pelatihan selanjutnya sebelum pegawai yang lain mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan pertama yang telah diikuti oleh pegawai sebelumnya, hal ini dilakukan sebagai upaya agar semua pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk mendapatkan pelatihan guna peningkatan kualitas sumber daya manusia pegawai dan mendapatkan kesempatan dalam pengembangan kariernya. Secara keseluruhan dalam proses pelaksanaan pelatihan yang dilakukan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya dalam upaya pengembangan karir pegawai sudah cukup baik, walaupun dalam setiap kegiatan pelatihan yang dilakukan belum maksimal,

mengingat dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan masih terkendala pada aspek anggaran yang tersedia masing kurang sehingga jumlah peserta kegiatan sangat terbatas, fasilitas-fasilitas kegiatan pelatihan juga masih kurang. Selain itu, pegawai yang juga sudah mengikuti pelatihan belum tentu langsung mendapatkan kesempatan untuk mendapatkan jabatan. Akan tetapi, paling tidak peluang untuk bisa mendapatkan kesempatan memperoleh jabatan atau posisi dalam organisasi perangkat daerah sudah ada dibandingkan yang belum mengikuti pelatihan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa pengembangan non formal pada pemerintah Kabupaten Puncak Jaya khususnya pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya sudah pernah dilakukan dengan mengadakan kegiatan seminar, *workshop* yang kegiatannya berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia (pegawai) agar lebih baik lagi. Begitupun dengan kegiatan kunjungan kerja atau studi banding yang dilakukan dengan upaya untuk memberikan pengalaman dan pengetahuan yang baru kepada pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Studi banding yang dilakukan biasanya dilakukan pada daerah atau provinsi yang berprestasi dalam pengembangan sumber daya manusia (pegawai). Kegiatan pengembangan non formal yang diikuti oleh pegawai tentu memberikan manfaat bagi pegawai itu sendiri karena secara tidak langsung kegiatan-kegiatan yang diikuti tersebut akan menambah wawasan pegawai dan cara berpikir pegawai akan lebih baik lagi dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Selain itu, kegiatan-kegiatan non formal yang diikuti bisa menjadi salah satu cara bagi pegawai guna mengembangkan karirnya.

Pengembangan karier PNS dalam peningkatan kinerja di BKPSDM Kabupaten

Puncak Jaya dalam penerapannya didapati ada beberapa faktor yang menjadi penghambat dari kurangnya motivasi pegawai dalam mengembangkan karier, upaya yang dilakukan Kepala BKPSDM untuk meningkatkan motivasi dalam pengembangan karier adalah memberi motivasi pada pegawai yang terlihat jenuh dalam bekerja dan pada saat rapat kerja di BKPSDM. Sementara itu yang menjadi penghambat berikutnya yaitu pegawai negeri sipil masih terbawa kebiasaan lama yang terbiasa bekerja di zona nyaman sehingga tidak mau mengembangkan diri dan mengupgrade kariernya, upaya yang dilakukan oleh Kepala BKPSDM Kabupaten Puncak Jaya ialah memberikan pengertian kepada pegawai negeri sipil bahwa pengembangan karier itu penting serta memberikan informasi untuk mengembangkan karier seperti memberikan rekomendasi kepada pegawai agar mengikuti diklat yang dilakukan BKPSDM Kabupaten Puncak Jaya. Selanjutnya yang menjadi hambatan berikutnya ialah terbatasnya anggaran diklat dalam perencanaan anggaran. Selanjutnya yang menjadi faktor penghambat dari pengembangan karier pegawai negeri sipil BKPSDM Kabupaten Puncak Jaya adalah minimnya sumber daya manusia yang unggul dan berkompeten yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut. Pertama, komunikasi berjenjang yang kurang dan informasi yang tidak tersampaikan mengenai pendidikan pegawai dengan bidang pekerjaannya sudah baik atau sudah sesuai dengan tingkat pendidikannya. Kedua, dari sumber daya dalam pelaksanaan diklat atau pelatihan yang dilakukan pasti akan mendapatkan kendala dalam pelaksanaannya seperti terkendala masalah anggaran yang terbatas, masalah waktu, sarana dan prasarana. Ketiga,

disposisi atau perilaku dari pelaksana kebijakan, dalam hal ini adalah para pejabat administrator yang terdampak menunjukkan dukungan adanya kebijakan penyetaraan walaupun untuk pengembangan karir masih ada keraguan sejalan dengan kegiatan seperti Bimtek, seminar, *workshop* dan studi banding yang diikuti pegawai juga memberi dampak dalam pengembangan karir pegawai. Keempat, struktur birokrasi dalam pelaksanaan pelatihan pendidikan dasar tersebut banyak yang tidak terlaksana secara optimal.

Faktor pendukung dan penghambat Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya.

Faktor Pendukung Kebijakan kepada pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut sehingga masing-masing akan mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk menyukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien.

Sedangkan Faktor Penghambat Keterbatasan formasi atau kebutuhan, penyederhanaan birokrasi yang membuat beberapa petugas pengawas di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya menjadi analis fungsional di tingkat ahli muda, kemampuan melayani yang belum dimiliki secara maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bambang, W. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Sulita.
- Edwards, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Hasibuan, M. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Joko, W. (2009). *Analisis kebijakan publik: Konsep dan aplikasi analisis proses kebijakan publik*. Bayu Media.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications. (Tjetjep Rohindi Rohidi, Trans.). UI-Press.
- Miftah, T. (2008). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*. PT Raja Grafindo Persada.
- Moleong, L. (2002). *Metode penelitian kualitatif*. CV. Remaja Rosdakarya.

## REKOMENDASI

Rekomendasi dari hasil kajian tentang Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Puncak Jaya yaitu *pertama* Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah harus memperbanyak pelaksanaan Bimbingan teknis yang terkait dengan kegiatan kantor, baik dari segi administrasi pelayanan kantor maupun yang berbasis aplikasi dapat meningkatkan kualitas pegawai BPKAD. *Kedua* memperbanyak pelaksanaan Bimbingan teknis yang terkait dengan kegiatan kantor, baik dari segi administrasi pelayanan kantor maupun yang berbasis aplikasi dapat meningkatkan kualitas pegawai BPKAD.

Faktor pendukung dan penghambat Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil *pertama* Untuk melaksanakan pengembangan karir pegawai, kantor harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir tersebut. *Kedua* Diharapkan kepada pemerintah daerah untuk menambah anggaran yang berhubungan dengan diklat dan bimtek pada Badan Kepegawaian Daerah sebagai organisasi perangkat daerah yang membidangi pengembangan sumber daya manusia aparatur agar jumlah pegawai yang bisa mengikuti diklat atau bimtek bisa bertambah.

- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan sumber daya manusia*. Rineka Cipta.
- Peraturan Daerah Provinsi Papua Nomor 4 Tahun 2018 tentang Kepegawaian Daerah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Permendagri Nomor 43 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-16). Salemba Empat.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pegawai Negeri Sipil.