

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang sangat penting dan esensial bagi suatu organisasi, peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. Artinya seluruh potensi sumber daya yang ada dalam diri manusia dapat dimanfaatkan dalam upaya keberhasilan mencapai tujuan individu dan organisasi.<sup>1</sup> SDM adalah faktor utama dalam perkembangan organisasi. Meskipun teknologi dan anggaran penting, tanpa SDM yang profesional dan berkualitas, semuanya tidak akan optimal. SDM bertanggung jawab dalam merencanakan, menjalankan, dan menilai pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM sangat penting untuk memastikan organisasi dapat berkembang dan beradaptasi dengan baik.<sup>2</sup> Dalam organisasi pemerintahan, sumber daya manusia yang dimilikinya adalah para pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berperan menentukan perkembangan dan keberhasilan penyelenggaraan urusan pemerintahan.

Mengingat betapa pentingnya peran SDM dalam suatu organisasi, seharusnya organisasi memberikan perhatian serius dengan menginvestasikan waktu dan sumber daya yang cukup untuk meningkatkan kualitas serta kinerja pegawainya. Dengan demikian, diharapkan tujuan yang telah

---

<sup>1</sup> Moekijat, *Manajemen Kepegawaian* (Bandung: Alumni, 2017). h. 188

<sup>2</sup> Sudarmanto, *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi* (Pustaka Pelajar, 2016). h. 67

ditetapkan oleh organisasi dapat tercapai secara maksimal. Hal ini tidak hanya akan memperkuat fondasi organisasi, tetapi juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif.<sup>3</sup>

Berkembangnya suatu organisasi memang sangat bergantung pada kualitas SDM yang mengelolanya. Begitu juga dengan peran ASN dalam pemerintahan yang sangat penting. Agar tugas, fungsi, dan peran ASN bisa berjalan dengan baik, perlu ada pengelolaan PNS yang benar-benar terjamin. Dengan pengelolaan yang tepat, ASN dapat bekerja secara optimal, yang pada akhirnya akan mendukung kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan tercapainya tujuan yang diinginkan.<sup>4</sup> Pengelolaan ASN diatur dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Kepegawaian Negara, yang memberikan dasar hukum bagi pengelolaan ASN di Indonesia. Selain itu, ada juga Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang mengatur lebih rinci mengenai manajemen PNS. Peraturan ini kemudian mengalami perubahan melalui PP No. 17 Tahun 2020, yang memperbarui beberapa ketentuan dalam PP No. 11 Tahun 2017, agar pengelolaan ASN bisa lebih efektif dan sesuai dengan perkembangan kebutuhan pemerintahan.<sup>5</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 ini sebagai bagian dari produk hukum di Indonesia yang berkaitan dengan

---

<sup>3</sup> Ajib Rakhmawanto, 'Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System', *Jurnal Civil Service*, 14 (2020), h. 2–4.

<sup>4</sup> Dwiyanto, *Administrasi Publik: Desentralisasi, Kelembagaan, Dan Aparatur Sipil Negara* (Gadjah Mada University Press, 2015). h. 34

<sup>5</sup> Perubahan pada PP Nomor 17 tahun 2020 hanya terjadi pada beberapa pasal antara lain pasal 1, 3, 34A, 46, 67, 74, 75, 78, 99, 107, 108, 132, 159, 202, 203, 217, 250, 254, 280, 320, 339, 349, 350, 362 yang berkenaan dengan jabatan fungsional. Helen Novita Sari, Nur Rahmania, and Mochammad Isa Anshori, 'Pengembangan Karir Dalam Era Ambiguitas', *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 1.4 (2023), h. 25–46

kepentingan pegawai, berkaitan dengan kepentingan pengembangan karir baik melalui promosi, mutasi maupun penugasan.<sup>6</sup>

Reformasi birokrasi penting untuk menyederhanakan struktur organisasi, memperbaiki proses kerja, dan meningkatkan kompetensi ASN, agar pemerintahan lebih efisien, responsif, dan profesional.<sup>7</sup> Kompetensi ASN, terutama yang menduduki jabatan strategis, sangat penting untuk diperbaiki, karena mereka berperan besar dalam menentukan jalannya pemerintahan.<sup>8</sup> Pimpinan memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan memotivasi pegawai ASN melalui teladan dan kepeloporan, serta menjaga kesatuan bangsa. Selain itu, sistem pengembangan karir ASN, seperti promosi, mutasi, dan penempatan, perlu dikelola dengan baik agar pejabat yang dipilih benar-benar tepat dan kompeten.<sup>9</sup> Promosi, mutasi, dan penempatan pejabat ASN harus berbasis merit dengan sistem seleksi yang adil dan terbuka, agar pejabat yang terpilih benar-benar profesional dan kompeten dalam menjalankan tugasnya.<sup>10</sup>

Promosi jabatan berbasis sistem merit harus memperhatikan kelanjutan karir pegawai yang akan menduduki posisi tersebut, dengan proses objektif, kompetitif, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.<sup>11</sup>

Untuk mendukung reformasi birokrasi secara konsisten, diperlukan komitmen

<sup>6</sup> Dwiyanto, *Administrasi Publik*... h. 40

<sup>7</sup> Tani Handoko, *Manajemen Personalita Dan Sumberdaya Manusia* (BPFE, 2018). h.36

<sup>8</sup> *Administrasi Publik*...h. 47

<sup>9</sup> Thoah, *Birokrasi Dan Politik Di Indonesia* (Raja Grafindo Persada, 2016). h.78

<sup>10</sup> Sudarmanto, *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implemntasi Dalam Organisasi* ... h. 69

<sup>11</sup> Assen M and Ebro A Haile G, 'Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Terhadap Pola Karier Jabatan Fungsional Dalam Perspektif Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara', *Manajemen Publik*, 4.1 (2023), h.88–100.

yang kuat dalam melakukan perbaikan terus-menerus, baik dalam sistem, struktur, maupun pengelolaan SDM di pemerintahan di bidang kepegawaian secara sistematis, Pemerintah telah melakukan perubahan pada peraturan kepegawaian, salah satunya dengan mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 yang mengubah Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Perubahan ini mencakup berbagai hal, seperti pembagian kewenangan Presiden, kedudukan Jabatan Fungsional (JF), mutasi Jabatan Pratama Tinggi (JPT), penugasan PNS, pengembangan kompetensi, batas usia pensiun (BUP) pejabat fungsional, pemberhentian sementara, serta ketentuan penyetaraan jabatan terkait penataan birokrasi.

Seorang pemimpin yang ingin organisasi mencapai kinerja terbaik harus memperhatikan berbagai aspek yang mempengaruhi, termasuk di antaranya pengembangan karir.<sup>12</sup> Pengembangan karir merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Ini adalah pendekatan yang diterapkan oleh organisasi untuk memastikan bahwa individu dengan kualifikasi dan pengalaman yang sesuai tersedia saat diperlukan. Perencanaan dan pengembangan karir memberikan keuntungan baik bagi individu maupun organisasi, yang meliputi aspek pendidikan, pelatihan, dan promosi.<sup>13</sup> Tujuan pengembangan karir menurut Mc. Nill adalah untuk memberikan arah yang jelas bagi karir pegawai, menarik pegawai berkualitas, serta memudahkan

---

<sup>12</sup> Ahmad Zainuddin, *Manajemen Pengembangan Karir* (Bina Cipta, 2017). h.112

<sup>13</sup> Moekijat. *Manajemen Kepegawaian ...* h. 197

manajemen dalam merencanakan program pengembangan dan pengambilan keputusan terkait karir.<sup>14</sup>

Salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah melalui pelatihan dan program pengembangan. Pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan, melalui berbagai cara seperti pendidikan, pelatihan, promosi, dan mutasi.<sup>15</sup> Upaya ini merujuk kepada peningkatan prestasi kerja pegawai agar mereka dapat memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Efektivitasnya sangat bergantung pada kemampuan pegawai, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, kemampuan bekerja dalam tim, pemecahan masalah, serta keterampilan manajerial lainnya.<sup>16</sup>

Amanat undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Kepegawaian Negara tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier ASN/PNS merupakan bagian integral dari manajemen ASN.<sup>17</sup> Dalam manajemen sumber daya manusia, karier merujuk pada seluruh pekerjaan atau jabatan yang dijalani seseorang sepanjang perjalanan karirnya. Karier biasanya melibatkan urutan promosi atau perpindahan ke posisi-posisi yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar.<sup>18</sup> Karier menunjukkan perkembangan pegawai secara individu dalam jabatan atau kepangkatan yang

---

<sup>14</sup> Mc. Nill, *Pengembangan Karir*, ed. by Mula Kelana (Prenada Grup, 2017). h.89

<sup>15</sup> Sudarmanto, *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM ...* h. 72

<sup>16</sup> Zainuddin, *Manajemen Pengembangan Karir* (Jakarta, Bina Cipta, 2017) h. 131

<sup>17</sup> Moekijat. *Manajemen Kepegawaian ...* h. 192

<sup>18</sup> Elbadiansyah, 'Manajemen Sumber Daya Manusia', *Jurnal Irdh*, 2.2 (2019), h. 1–351

bisa dicapai sepanjang karir mereka di suatu organisasi. Ini mencerminkan kemajuan pegawai dalam hal tanggung jawab dan posisi yang dipegang seiring berjalannya waktu.<sup>19</sup> Sasaran karier adalah posisi atau jabatan yang ingin dicapai di masa depan, yang menjadi tujuan seseorang dalam mengembangkan karirnya. Ini adalah arah yang ingin dicapai, yang mendorong individu untuk terus belajar dan berkembang.<sup>20</sup>

Fiqh Siyasah adalah ilmu yang membahas tentang pemerintahan dalam Islam, yang mengatur kepentingan masyarakat secara luas, serta negara secara khusus. Ilmu ini memfokuskan pada penerapan hukum, peraturan, dan kebijakan oleh penguasa yang mengikuti prinsip-prinsip Islam, dengan dasar-dasar yang diambil dari Al-Qur'an dan hadis.<sup>21</sup> Tujuan Fiqh Siyasah adalah untuk memberikan manfaat bagi umat manusia dan melindungi mereka dari dampak buruk yang bisa timbul dalam kehidupan bermasyarakat, bernegara, dan berbangsa.

Salah satu materi hukum dalam *fiqh siyasah* adalah bahasan tentang persoalan hukum negara secara konsisten dengan nilai-nilai syariat contohnya adalah penyelenggaraan pemerintahan, di dalamnya terdapat pengaturan pegawai pemerintahan.<sup>22</sup> Konstitusi ini tercermin dalam prinsip-prinsip

---

<sup>19</sup>Sudarmanto, *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM...* h. 68

<sup>20</sup> Ahmad Zainuddin, *Manajemen Pengembangan Karir ...*h. 119

<sup>21</sup> Muhammad Iqbal, *Fiqh Siyasah: Kontekstualisasi Doktrin Politik Islam* (Rader Jaya Pratama, 2001). h.31

<sup>22</sup> Faisal Abdullah, *Hukum Kepegawaian Indonesia* (Rangkang Education, 2017). h. 23

hukum Syariah Islam yang disebutkan dalam Al-Qur'an dan dijelaskan oleh Sunnah Nabi baik dari segi iman, ibadah dan moralitas, dan muamalah.<sup>23</sup>

Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bengkulu Utara yang selanjutnya dalam tulisan ini disebut dengan BKAD Kabupaten Bengkulu Utara merupakan salah satu yang menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang keuangan. BKAD Kabupaten Bengkulu Utara adalah unsur perangkat daerah yang salah satu tugasnya yakni menjalankan manajemen PNS sesuai dengan Peraturan Bupati Bengkulu Utara Nomor 12 Tahun 2023 Tentang Kedudukan, Susunan dan Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi, Tata Kerja serta Eselon Pejabat Perangkat Daerah Kabupaten Bengkulu Utara.

Sejak bulan Desember 2021, Pemerintah Kabupaten Bengkulu Utara mengimplementasikan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. Bupati Bengkulu Utara melantik sebanyak 275 Orang Eselon IV menjadi Pejabat Fungsional, penyederhaan birokrasi ini dilakukan oleh seluruh Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah.<sup>24</sup> Mengubah pola karir pejabat struktural menjadi pejabat fungsional dalam waktu singkat bukanlah hal yang mudah.

Sebelumnya, pejabat struktural berada di zona nyaman tanpa kewajiban mengumpulkan angka kredit. Proses penyetaraan jabatan yang

---

<sup>23</sup> Mulya Kelana, *Bekerja Dalam Islam* (Binangkit K9, 2019). h.18

<sup>24</sup> Pemerintah Kabupaten Bengkulu Utara, "Penyederhanaan Birokrasi, Bupati BU Lantik 275 Eselon IV jadi Pejabat Fungsional," 31 Desember, 2021

dilakukan tanpa memperhatikan pangkat dan golongan menambah kompleksitas dan menimbulkan polemik. Misalnya, pejabat struktural dengan golongan IV/a diberikan angka kredit yang sama dengan pejabat struktural yang baru saja diangkat ke golongan III/b dalam waktu yang relatif singkat. Hal ini menciptakan ketidakadilan, terutama bagi pejabat struktural yang sudah lama mengabdikan, karena mereka merasa mendapat perlakuan yang tidak sebanding dengan pengalamannya. Untuk mengatasi situasi semacam ini, dibutuhkan wadah konseling agar pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan bisa mendapatkan informasi atau berkonsultasi mengenai langkah-langkah yang tepat.

Berdasarkan survei awal, ditemukan bahwa pegawai yang dimutasi dari jabatan struktural ke fungsional terkendala dalam kenaikan pangkat karena tidak memenuhi syarat angka kredit yang diperlukan. Hal ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara kompetensi dan kemampuan pegawai dengan persyaratan yang telah ditentukan oleh aturan yang berlaku.

Seharusnya, pejabat yang telah disetarakan jabatan dalam tahun berjalan dapat mengajukan kenaikan pangkat. Namun, karena kendala dalam pencapaian angka kredit, kenaikan pangkat tersebut tertunda, dan hingga saat ini belum ada solusi yang jelas untuk mengatasi permasalahan ini.

Selain itu, dalam beberapa kasus, pegawai kadang-kadang menggunakan cara yang kurang profesional untuk mendapatkan jabatan, dengan melewati proses yang melanggar aturan demi memperoleh kesempatan tersebut. Praktik semacam ini sudah menjadi hal yang biasa

dalam birokrasi. Salah satu permasalahan utama terletak pada proses perencanaan dan analisis jabatan, di mana ada anggapan bahwa promosi jabatan belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi yang seharusnya, sehingga pelaksanaan tugas yang diberikan menjadi kurang maksimal.

Peneliti tertarik untuk meneliti tentang *"Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Perspektif Siyasah"*, dengan fokus pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bengkulu Utara.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari beberapa uraian yang telah disampaikan dalam latar belakang, terdapat sejumlah masalah yang muncul, sebagai berikut:

1. Terdapat pegawai yang dimutasi dari jabatan struktural ke jabatan fungsional melalui proses penyetaraan. Mutasi tersebut menyebabkan pegawai yang bersangkutan belum bisa naik pangkat dan golongan dikarenakan syarat angka kredit yang tidak terpenuhi.
2. Promosi dan mutasi pegawai yang belum sesuai dengan kompetensi sehingga menyebabkan kinerja pegawai kurang maksimal.
3. Kesempatan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan pegawai belum merata dan belum maksimal dalam rangka pengembangan karir pegawai.
4. Penyetaraan jabatan tanpa memperhatikan pangkat dan golongan menimbulkan ketidakadilan, karena pegawai yang lebih lama mengabdikan merasa disamakan dengan yang baru. Hal ini juga diperburuk dengan

pemberian angka kredit yang sama, yang membuat pegawai berpengalaman merasa kurang dihargai.

5. Pejabat penyetaraan seharusnya tahun berjalan dapat mengajukan kenaikan pangkat, dikarenakan kendala pencapaian angka kredit sebagai salah pegawai tersebut tertunda kenaikan pangkatnya, hingga saat ini belum ada solusi untuk terhadap permasalahan tersebut.

### **C. Rumusan Masalah**

Masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan pengembangan karir Aparatur Sipil Negara di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bengkulu Utara?
2. Bagaimana pengembangan karir Aparatur Sipil Negara di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bengkulu Utara berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Perspektif Fiqih *Siyasah* ?

### **D. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pelaksanaan pengembangan karir ASN di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bengkulu Utara, serta menilai apakah sudah sesuai dengan peraturan yang ada.
2. Untuk menganalisa pengembangan karir Aparatur Sipil Negara di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bengkulu Utara berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai

Negeri Sipil (PNS) yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Perspektif Fiqih *Siyasah*.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk :

1. Secara teoritis diharapkan dapat menambah informasi atau wawasan yang lebih konkrit serta sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian selanjutnya dan dapat menambah ilmu pengetahuan tentang Pengembangan Karir berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yang kemudian diubah menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) memberikan dasar dalam pengelolaan PNS dari perspektif Fiqh *Siyasah*. Penelitian ini bertujuan untuk memahami penerapan peraturan tersebut dan melatih peneliti dalam mengaplikasikan teori-teori yang telah dipelajari selama perkuliahan.
2. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi pemikiran dan pertimbangan dalam hal Pengembangan Karir berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, yang kemudian digantikan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), memberikan pedoman bagi pengelolaan PNS. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan peraturan tersebut dan melatih peneliti dalam menerapkan teori-teori yang telah dipelajari selama proses perkuliahan.

## F. Penelitian Terdahulu

1. Tesis oleh Manuel dengan judul “Manajemen Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Sistem Merit Dalam Perspektif UU No 5 Tahun 2014 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malinau.” Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menelaah pengelolaan pengembangan karir Aparatur Sipil Negara yang berbasis sistem merit, dengan melihat perspektif yang tertuang dalam UU No. 5 Tahun 2014. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengkaji dan menelaah penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian Pemerintah di Kabupaten Malinau. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai topik yang diteliti. Penelitian ini menyimpulkan bahwa : Pengembangan karir Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis sistem merit dalam konteks UU No. 5 Tahun 2014 kini menjadi hal yang sangat penting bagi instansi pemerintah. Hal ini bertujuan untuk menciptakan ASN yang profesional, yang pada gilirannya mendukung tercapainya tujuan reformasi birokrasi: birokrasi yang efisien, efektif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Di tengah dinamika perubahan global yang sangat cepat, pemerintah dituntut untuk lebih serius membangun kualitas SDM di sektor publik agar Indonesia mampu bersaing di tingkat internasional.

Berdasarkan pemetaan penerapan sistem merit di berbagai kementerian, LPNK, dan pemerintah provinsi, masih banyak instansi yang belum siap mengimplementasikan sistem ini secara maksimal. Banyak

faktor yang menghambat, salah satunya adalah terbatasnya anggaran dan pengalaman dalam penerapan sistem merit itu sendiri. Untuk itu, dibutuhkan komitmen yang kuat dari para pimpinan instansi untuk memastikan pengelolaan ASN berbasis merit dapat berjalan dengan baik.

Di Kabupaten Malinau, meskipun sudah ada upaya untuk menerapkan sistem merit sesuai dengan amanat UU No. 5 Tahun 2014, implementasinya belum sepenuhnya berhasil. Secara kualitatif, sistem merit yang diatur oleh undang-undang dan regulasi terkait masih belum terimplementasi dengan optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi hal ini antara lain adalah pemahaman terhadap regulasi yang masih terbatas, belum maksimalnya peran stakeholder, serta kurangnya sarana dan prasarana yang mendukung. Di samping itu, aspek budaya kerja, dukungan masyarakat, dan profesionalisme ASN juga menjadi tantangan yang perlu ditingkatkan agar penerapan sistem merit dapat berjalan dengan baik.<sup>25</sup>

2. Tesis oleh Prianto berjudul “Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional Terhadap Pola Karier Jabatan Fungsional Dalam Perspektif Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.”<sup>26</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji aturan terkait penyetaraan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional yang diatur dalam PermenPANRB No. 17 Tahun 2021, dengan mengacu pada

---

<sup>25</sup> Manuel, ‘Manajemen Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Sistem Merit Dalam Perspektif UU No 5 Tahun 2014 Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malinau’, tesis, 2022.

<sup>26</sup> Haile G. Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke dalam Jabatan Fungsional Terhadap Pola Karier Jabatan Fungsional Dalam Perspektif Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Manajemen Publik. Vol. 4 Nomor 1, 2023.* h.88-100

perspektif Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai pola karier jabatan fungsional ASN yang muncul setelah dilakukan penyetaraan jabatan administrasi, berdasarkan pengaturan yang ada dalam PermenPANRB tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sisi hukum, PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 bertentangan dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Hal ini disebabkan oleh norma yang ada dalam PermenPANRB yang secara tidak langsung berpotensi menghapus jabatan administratif yang diatur dalam kedua peraturan tersebut.

Proses penghapusan jabatan administratif lewat PermenPANRB juga bertentangan dengan ketentuan dalam Pasal 7 Ayat (2) Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011, yang menyatakan bahwa peraturan yang lebih rendah tidak boleh bertentangan dengan peraturan yang lebih tinggi. Selain itu, upaya penyetaraan jabatan malah menciptakan kebingungan di kalangan pegawai. Perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional hanya sebatas pergantian nama, seperti dari Administrator dan Pengawas menjadi Koordinator dan Sub-koordinator. Hal ini menyebabkan kebingungannya menjadi lebih besar, terutama terkait dengan posisi jabatan yang lebih tinggi dan lebih rendah. Banyak pegawai dengan pangkat atau golongan lebih rendah yang tetap menjabat sebagai Administrator atau

Pelaksana, sementara pegawai dengan pangkat atau golongan lebih tinggi justru hanya berfungsi sebagai pelaksana.

Penyetaraan jabatan administratif ke jabatan fungsional, yang semula diharapkan sebagai solusi, justru berpotensi menciptakan birokrasi yang tidak efektif dan efisien. Hal ini akan berdampak buruk terhadap pola karier ASN di masa mendatang.

3. Tesis Oleh Ikhwan Nasution Dengan Judul “Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Dalam Pengembangan Karier Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidempuan.<sup>27</sup>” Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Mengkaji penerapan kebijakan yang terdapat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 mengenai Manajemen Pegawai Negeri Sipil, khususnya dalam pengembangan karir di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidempuan. 2) Meneliti faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidempuan.

---

<sup>27</sup> Ikhwan Nasution, Isnaini Isnaini, and Maksun Syahri Lubis, ‘Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Dalam Pengembangan Karier Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Ko’, *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 5.2 (2022),

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Padangsidimpuan sudah berjalan sebagian, karena beberapa kebijakan dalam pengembangan karir telah diterapkan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Namun, masih ada beberapa kebijakan yang belum terlaksana dengan optimal.

4. Penelitian jurnal Endang Supardi berjudul “Pengembangan Karir Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai”.<sup>28</sup> Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode literatur.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir sangat terkait dengan peningkatan kinerja, di mana dalam evaluasi kinerja, seperti kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu dijadikan pertimbangan dalam menentukan pegawai untuk jabatan dan pangkat yang sesuai. Pengembangan karir yang dilakukan dengan baik dapat mendorong pegawai untuk berusaha mencapai kinerja optimal, sehingga pada gilirannya akan memiliki peluang untuk mengembangkan karirnya yang pada akhirnya, cepat atau lambat, akan sangat membantu dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir, baik yang

---

<sup>28</sup> Endang Supardi, ‘Pengembangan Karir Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai’, *Jurnal Geografi Gea*, 9.1 (2016)

langsung maupun tidak langsung, terkait dengan peningkatan kinerja pegawai.

## G. Metodologi Penelitian

### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian lapangan, yang berarti penelitian dilakukan dengan mengkaji fenomena yang terjadi di lingkungan asli atau tempat kejadian. Dalam tipe penelitian ini, data yang dikumpulkan adalah data primer yang diperoleh langsung dari sumber di lapangan. Dengan demikian, data yang didapatkan benar-benar menggambarkan kondisi dan realitas yang ada terkait dengan fenomena yang terjadi di lokasi penelitian tersebut.<sup>29</sup> Ciri-ciri penelitian ini diidentifikasi oleh Danim<sup>30</sup> yaitu :

- a. Bersifat menggambarkan kejadian atau peristiwa yang bersifat nyata.
- b. Penelitian ini menggunakan metode survei, di mana data dikumpulkan langsung dari responden, dan tidak mencakup pendekatan yang bersifat historis atau percobaan.
- c. Mencari informasi faktual yang dilakukan secara mendetail.
- d. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan permasalahan yang ada agar bisa menjelaskan kondisi dan praktik yang sedang berlangsung.
- e. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan subjek yang dikelola oleh sekelompok orang pada waktu yang sama.

---

<sup>29</sup> Adhi Kumumawardhani. *Metode Penelitian Kualitatif* (Semarang: LPS Pressindo, 2019). h.67

<sup>30</sup> Sudarwan Danim . *Menjadi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2017). h.18

Mengacu kepada pendapat Moleong, penelitian deskriptif kualitatif secara langsung menggambarkan esensi hubungan antara peneliti dan responden, yang tidak diwakili oleh data numerik tetapi oleh kata-kata dan perilaku individu. Penelitian kualitatif memungkinkan terjalinnya hubungan yang lebih langsung antara peneliti dan responden. Oleh karena itu, pemahaman terhadap fenomena yang dijelaskan akan menjadi lebih mudah dibandingkan hanya mengandalkan sudut pandang peneliti sendiri<sup>31</sup> peneliti hadir bukan mengubah keadaan yang ada.<sup>32</sup>

## 2. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan yuridis sosiologis, yang merujuk pada peraturan tertulis serta bahan hukum lainnya sebagai data untuk mengamati penerapan atau pelaksanaannya di masyarakat melalui penelitian lapangan. Selain itu, dapat dilakukan dengan meninjau, mengamati, serta menganalisis masalah-masalah fenomena sosial menggunakan pendekatan prinsip dan asas hukum.<sup>33</sup>

## 3. Tempat dan Waktu

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Bengkulu Utara, selama dua bulan.

---

<sup>31</sup> Lexy J Meleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Remaja Rosdakarya, 2013). h.34

<sup>32</sup> Lexy J Meleong, *Metode Penelitian Kualitatif ...* h.34

<sup>33</sup> Peter Mahmud Marzuki, *Penelitian Hukum* (Kencana Prenada Group, 2017). h.34

#### 4. Informan

Informan penelitian ini terdiri dari pihak-pihak yang mengetahui secara langsung permasalahan penelitian. Informan tersebut adalah pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bengkulu Utara terdiri dari: Kepala Badan, Sekretaris Badan dan pegawai yang memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam pengembangan karir.

#### 5. Sumber Data

Data penelitian yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa informasi yang diperoleh dari informan sebagai berikut :

##### a. Primer

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah :

- 1) Kepala Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bengkulu Utara
- 2) Sekretaris Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bengkulu Utara.
- 3) Kepala Bidang pada Badan Keuangan dan Aset Daerah.
- 4) Pegawai pada Badan Keuangan dan Aset Daerah

##### b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah data tambahan yang mendukung data utama yang diambil dari sumber data primer. Data sekunder ini didapat dari:

- 1) Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020
- 2) Arsip/dokumentasi, yaitu data mengenai data administrasi Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bengkulu Utara.

#### 6. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data lapangan yang diperlukan, peneliti menggunakan metode-metode sebagai berikut:

##### a. Wawancara

Wawancara merupakan interaksi lisan berupa tanya jawab antara dua individu atau lebih secara langsung.<sup>34</sup> Wawancara dilakukan langsung kepada informan yaitu Kepala BKAD Kabupaten Bengkulu Utara, Sekretaris BKAD Bengkulu Utara, Kepala Bidang dan Pegawai pada BKAD Bengkulu Utara.

Data yang diperoleh melalui wawancara ini antara lain mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan data-data inti mengenai isu penelitian. Dalam teknik ini, subjek penelitian memiliki pengaruh yang lebih besar dalam menentukan konten wawancara.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Peter Mahmud Marzuki, *Penelitian Hukum ...* h.34

<sup>35</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rake SaraSin, 2016). h.66

b. Observasi

Pengamatan dilaksanakan dengan cara melihat secara langsung terkait isu-isu penelitian. Aspek yang diteliti adalah: melakukan pengamatan terhadap lingkungan kerja di BKAD Kabupaten Bengkulu Utara.

c. Dokumentasi

Molleong mengatakan bahwa dokumentasi adalah setiap bahasan tertulis atau film.<sup>36</sup> Pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan pengumpulan, pencatatan serta dengan menganalisis data-data tertulis berupa arsip mengenai data pegawai pada BKAD Kabupaten Bengkulu Utara.

7. Teknik Analisa Data

Data yang terkumpul selanjutnya akan diolah dengan metode analisis konten, yaitu teknik analisis yang menekankan pada pengkajian fakta dan penemuan di lapangan secara alami. Analisis data pada penelitian kualitatif dilakukan dalam dua tahap, yaitu tahap analisis data saat peneliti berada di lapangan dan analisis ketika peneliti menyelesaikan pengumpulan data.<sup>37</sup> Masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut :

---

<sup>36</sup> Noeng Muhadjir. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rake SaraSin, 2000) h.34

<sup>37</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D* (Bandung: Alfabeta, 2020). h.19

a. Analisa Ketika Peneliti di Lapangan

Saat berada di lapangan, peneliti fokus pada elemen-elemen yang menarik perhatian untuk diteliti lebih lanjut. Selain itu, peneliti juga mengembangkan pertanyaan-pertanyaan yang dapat membantu mengumpulkan data secara lebih maksimal. Setelah itu, hasil pengamatan dianalisis dan dihubungkan dengan pertanyaan-pertanyaan yang telah dikembangkan sebelumnya.<sup>38</sup>

b. Analisa Setelah Pengumpulan Data di Lapangan

Analisis data setelah peneliti menyelesaikan pengumpulan data di lapangan dengan langkah-langkah sebagai berikut.<sup>39</sup>

1) Reduksi Data

Reduksi data adalah proses berpikir yang membutuhkan ketajaman, fleksibilitas, dan pemahaman yang mendalam. Dalam tahap ini, peneliti akan merangkum data dan hanya memilih informasi yang dianggap penting. Hal ini karena banyaknya data yang ditemukan di lapangan, sehingga perlu disaring agar penelitian tetap fokus pada hal-hal yang relevan.

2) Display (penyajian ) Data

Setelah pengurangan data, langkah berikutnya adalah penyajian data dalam format tabel dan penjelasan sehingga data menjadi lebih terstruktur, teratur, dan mudah dimengerti. Sugiyono menyatakan bahwa penyajian data akan membantu peneliti dalam

---

<sup>38</sup> Sudarwan Danim. *Menjadi Peneliti Kualitatif...* h.210

<sup>39</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D...* h.247

memahami peristiwa yang terjadi, serta merencanakan langkah selanjutnya berdasarkan pemahaman tersebut.<sup>40</sup>

### 3) Pengambilan Kesimpulan

Selanjutnya, peneliti menarik kesimpulan sementara yang bersifat tentatif, yang bisa saja berubah jika ada bukti yang lebih kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Untuk menghindari kesalahan tafsir yang dapat mengaburkan makna dari hasil analisis data, dilakukan verifikasi terhadap temuan di lapangan agar kesimpulan akhir yang diambil lebih valid dan tepat.

## H. Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian dalam penyusunan tesis ini peneliti akan menguraikan secara umum setiap bab yang meliputi beberapa sub bab yaitu sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Penelitian ini mencakup beberapa komponen utama, yaitu latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori, serta sistematika penelitian. Semua bagian ini menjadi landasan yang penting dalam penyusunan bab-bab selanjutnya, agar setiap bagian saling terhubung dan tersusun secara sistematis.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

---

<sup>40</sup> Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D...* h. 245

Bab ini mencakup teori tentang pengembangan karir, pengembangan karir Aparat Sipil Negara (ASN) menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan teori fiqh siyasah.

### **BAB III**

Bab ini membahas tentang metodologi penelitian.

### **BAB IV**

Bab ini mengulas pokok-pokok pembahasan serta hasil yang diperoleh dari penelitian.

### **BAB V**

Dalam Bab ini peneliti membuat kesimpulan dan saran.

