

**MODEL PENGEMBANGAN KARIER
PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT DEWAN
PERTIMBANGAN PRESIDEN**

Disusun Oleh:

NAMA : ADISTI NANDA SARI
NPM : 2444021016
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M. Tr. A.P)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**



MODEL PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT DEWAN PERTIMBANGAN PRESIDEN

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M. Tr. A.P)

Disusun Oleh:

Nama : Adisti Nanda Sari
NPM : 2444021016
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Aparatur

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

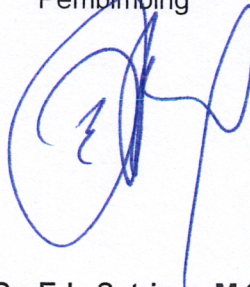
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Adisti Nanda Sari
NPM : 2444021016
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Judul Tesis : Model Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil
(Bahasa Indonesia) Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden
Judul Tesis : *Civil Servant Career Development Model for the*
(Bahasa Inggris) *Secretariat of the Presidential Advisory Council*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'E' followed by a series of loops and a long horizontal stroke.

Dr. Edy Sutrisno M.Si.

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

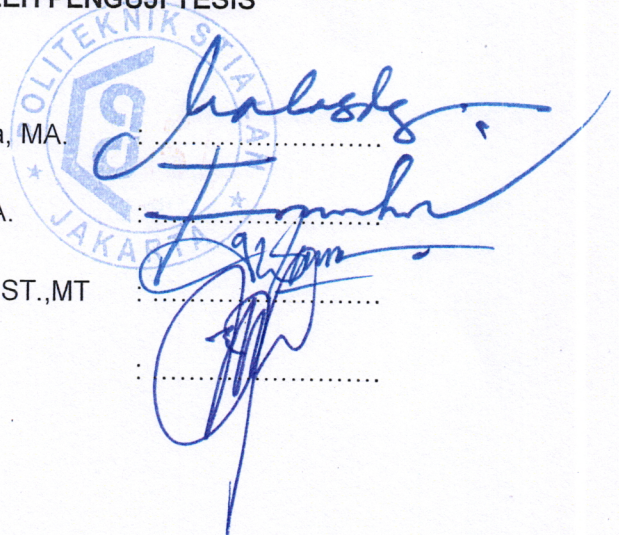
NAMA : ADISTI NANDA SARI
NPM : 2444021016
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
JUDUL TESIS : MODEL PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI
NEGERI SIPIL SEKRETARIAT DEWAN
PERTIMBANGAN PRESIDEN

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara , pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 09 Juli 2026
Pukul : 13.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS OLEH PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.
Sekretaris : Dr. Firman Hadi Rivai, MPA.
Anggota : Dr. Gusti Anisa Wulandari, ST.,MT
Pembimbing : Dr. Edy Sutrisno M.Si.



LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Adisti Nanda Sari
NPM : 2444021016
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penelitian tesis yang telah saya buat dengan judul "Model Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden" merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penelitian tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, Juli 2026

Peneliti



Adisti Nanda Sari

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan kemudahan-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Model Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden”**. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar **Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.)** pada Program Magister Terapan, Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penyusunan tesis ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil dalam mendukung efektivitas organisasi publik, khususnya pada organisasi dengan struktur jabatan dan ruang mobilitas karier yang relatif terbatas seperti Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden. Pengembangan karier tidak hanya berkaitan dengan promosi jabatan atau kenaikan pangkat, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi, pemetaan potensi pegawai, mobilitas karier, penguatan portofolio, serta penyusunan model karier yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam pengembangan karier PNS di lingkungan Sekretariat Wantimpres.

Dalam proses penyusunan tesis ini, peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan, arahan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, peneliti menyampaikan terima kasih kepada:

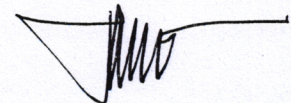
1. Bapak Prof. Dr. R. Luki Karunia, S.E., Ak., M.A., C.A., CACP., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menempuh pendidikan pada Program Magister Terapan Administrasi Publik.
2. Ketua Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan arahan dan dukungan selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.
3. Bapak Dr. Edy Sutrisno, M.Si., selaku Dosen pembimbing tesis yang telah memberikan bimbingan, masukan, arahan, serta motivasi kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.

4. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu, pelayanan akademik, serta dukungan selama peneliti menempuh pendidikan.
5. Keluarga tersayang atas doa dan dukungannya sehingga Peneliti dapat selalu bersemangat dan optimis hingga menyelesaikan tesis ini.
6. Bapak R. H. Bambang B Nugroho, Kepala Biro Umum Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden, serta pimpinan dan pegawai di lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden yang telah memberikan kesempatan, informasi, dan dukungan dalam proses pengumpulan data penelitian.
7. Para narasumber (*Key-Informan*) penelitian yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan informasi yang sangat berharga bagi penyusunan tesis ini.
8. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, semangat, dan kasih sayang kepada peneliti selama proses penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Terapan Administrasi Publik Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan dukungan, semangat, dan kebersamaan selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan, baik dari segi substansi, analisis, maupun penyajian. Oleh karena itu, peneliti sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia aparatur, serta dapat menjadi bahan pertimbangan bagi instansi dalam merumuskan model pengembangan karier PNS yang lebih terarah, objektif, dan berkelanjutan.

Jakarta, Juni 2026

Peneliti,



Adisti Nanda Sari

ABSTRAK

Model Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden

Adisti Nanda Sari

adistinandasari@yahoo.co.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis optimalisasi pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil pada organisasi publik dengan struktur jabatan dan ruang mobilitas karier yang relatif terbatas dengan studi pada Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden. Pengembangan karier menjadi isu penting karena organisasi dengan struktur terbatas tetap dituntut memiliki aparatur yang kompeten, adaptif, dan siap mendukung fungsi kelembagaan yang strategis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan dari lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden dan informan triangulasi dari Kementerian Sekretariat Negara, serta melalui studi dokumentasi terhadap kebijakan, data kepegawaian, mutasi, kenaikan pangkat, dan dokumen pengembangan kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil telah memiliki dasar formal melalui manajemen talenta, penilaian kinerja, uji kompetensi, angka kredit, dan pengembangan kompetensi. Namun, pelaksanaannya belum optimal karena keterbatasan struktur organisasi, formasi jabatan, ruang mobilitas karier, transparansi informasi, tindak lanjut asesmen, serta kesiapan portofolio pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa optimalisasi pengembangan karier perlu dilakukan melalui model berbasis pemetaan kebutuhan organisasi, potensi pegawai, portofolio, pengembangan kompetensi berkelanjutan, mobilitas karier, serta monitoring dan umpan balik. Penelitian ini penting karena menawarkan model pengembangan karier yang sesuai bagi organisasi publik dengan struktur terbatas.

Kata kunci: Pengembangan Karier, Pegawai Negeri Sipil, Organisasi Publik, Manajemen Talenta.

ABSTRACT

Civil Servant Career Development Model for the Secretariat of the Presidential Advisory Council

Adisti Nanda Sari

adistinandasari@yahoo.co.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to analyze the optimization of civil servant career development in a public organization with limited career mobility and position structure, with a case study of the Secretariat of the Presidential Advisory Council. Career development is an important issue because organizations with limited structures are still required to have competent, adaptive personnel who are prepared to support strategic institutional functions. This study employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews with informants from the Secretariat of the Presidential Advisory Council and triangulation informants from the Ministry of State Secretariat, as well as through documentation studies of policies, staffing data, employee transfers, promotions, and competency development documents. The findings show that civil servant career development has a formal foundation through talent management, performance appraisal, competency testing, credit points, and competency development. However, its implementation has not been optimal due to limitations in organizational structure, position formation, career mobility, information transparency, assessment follow-up, and employee portfolio readiness. This study concludes that career development optimization should be carried out through a model based on organizational needs mapping, employee potential, portfolios, continuous competency development, career mobility, monitoring, and feedback. This study is important because it offers a career development strategy suited to public organizations with limited structures.

Keywords: *Career Development, Civil Servants, Public Organization, Talent Management.*

DAFTAR ISI

JUDUL	I
LEMBAR PERSETUJUAN.....	III
LEMBAR PENGESAHAN	IV
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR	V
KATA PENGANTAR	VI
ABSTRAK.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
DAFTAR ISI	X
DAFTAR TABEL.....	XIII
DAFTAR GAMBAR.....	XIV
DAFTAR LAMPIRAN	XVII
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	15
C. Rumusan Permasalahan	15
D. Tujuan Penelitian	15
E. Manfaat Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
A. Penelitian Terdahulu.....	17
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	23
1. Tinjauan Kebijakan.....	23
2. Tinjauan Teoritis.....	29
C. Kerangka Berpikir	29
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	46
A. Metode Penelitian.....	46
B. Teknik Pengumpulan Data	47
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	58
D. Prosedur Validasi Hasil Model	61
E. Instrumen Penelitian	63
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	66
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	66

1.	Profil Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden.....	66
2.	Struktur Organisasi Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	67
3.	Kondisi Kepegawaian Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	69
B.	Kondisi Pengembangan Karier PNS di Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	71
1.	Sistem dan Mekanisme Pengembangan Karier yang Berlaku	72
2.	Praktik Pengembangan Karier Pegawai di Sekretariat Wantimpres.....	80
C.	Faktor Penyebab Belum Optimalnya Pengembangan Karier PNS di Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	85
1.	Keterbatasan Struktur, Formasi, dan Ruang Mobilitas Karier	86
2.	Belum Optimalnya Transparansi dan Tindak Lanjut Sistem Pengembangan Karier	90
3.	Belum Optimalnya Pengembangan Kompetensi Pegawai	94
D.	Model Pengembangan Karier PNS di Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	99
1.	Komponen Model Pengembangan Karier PNS	99
2.	Rumusan Model Pengembangan Karier PNS Sekretariat Wantimpres.....	104
3.	Aktor Implementasi Model Pengembangan Karier	109
4.	Prototipe Model Pengembangan Karier	109
E.	Pembahasan	120
1.	Perencanaan Karier	121
2.	Jalur Karier	122
3.	Pengembangan Kompetensi	123
4.	Penilaian Kinerja dan Potensi	123
5.	Manajemen Suksesi	124
6.	Mobilitas Pegawai	124

7.	Pendidikan dan Pelatihan	125
8,	Mutasi Personal	126
9.	Sintesis Teoritis Pengembangan Karier	127
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....		130
A.	Simpulan	130
B.	Saran	132
DAFTAR PUSTAKA.....		138
LAMPIRAN.....		146

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perkembangan Jumlah Pejabat dan Pegawai Sekretariat Wantimpres Tahun 2016–2025.....	4
Tabel 1.2	Rekapitulasi Mutasi Pegawai Sekretariat Wantimpres Periode 2024–April 2026	5
Tabel 1.3	Rekapitulasi Kenaikan Pangkat Pegawai Sekretariat Wantimpres Periode 2024–April 2026.....	6
Tabel 1.4	Pola Kenaikan Pangkat Pegawai Sekretariat Wantimpres Periode 2024–April 2026.....	8
Tabel 3.1	Key Informan dan Informan Penelitian	49
Tabel 3.2	Pemetaan Dokumen Pendukung Penelitian Pengembangan Karier PNS di Lingkungan Sekretariat Wantimpres	54
Tabel 4.1	Komposisi Jabatan Pegawai Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden Tahun 2026.....	70
Tabel 4.2	Ringkasan Faktor Penyebab Belum Optimalnya Pengembangan Karier PNS di Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	97
Tabel 4.3	Dasar Kebutuhan Model Pengembangan Karier PNS di Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden.....	103
Tabel 4.4	Komponen Model Pengembangan Karier PNS Sekretariat Wantimpres.....	108
Tabel 4.5	Aktor Implementasi Model Pengembangan Karier.....	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Struktur Organisasi Sekretariat Wantimpres.....	3
Gambar 1.2	Komposisi Pegawai Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden Berdasarkan Data Internal, 2026.....	10
Gambar 2.1	<i>Teori New Public Service</i>	31
Gambar 2.2	<i>Strategic Human Resource Management Framework</i>	32
Gambar 2.3	Konseptualisasi Pengembangan Karier dalam Penelitian	37
Gambar 2.4	Kerangka Berpikir	45
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Sekretariat Wantimpres.....	68
Gambar 4.2	Komposisi Jabatan Pegawai Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden Tahun 2026.....	70
Gambar 4.3	Rumpun Jabatan Kemensetneg	78
Gambar 4.4	Kegiatan Pengembangan Kompetensi Kemensetneg	79
Gambar 4.5	Proses Penempatan Talenta dalam Manajemen Talenta Kementerian Sekretariat Negara	92
Gambar 4.6	Prototipe Model Pengembangan Karier PNS Sekretariat Wantimpres.....	113
Gambar 4.7	Wawancara Peneliti dengan Kepala Biro Umum Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden.....	237
Gambar 4.8	Wawancara Peneliti dengan Kepala Bagian Tata Usaha, Rumah Tangga dan Protokol, Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	238
Gambar 4.9	Wawancara Peneliti dengan Analis Anggaran Ahli Madya, Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	239
Gambar 4.10	Wawancara Peneliti dengan Arsiparis Ahli Madya, Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	240
Gambar 4.11	Wawancara Peneliti dengan Kepala Subbagian Protokol, Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	241
Gambar 4.12	Wawancara Peneliti dengan Kepala Subbagian Rumah Tangga dan Perlengkapan, Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	242
Gambar 4.13	Wawancara Peneliti dengan Analis SDM Ahli Muda, Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	243

Gambar 4.14 Wawancara Peneliti dengan Analis Anggaran Ahli Pertama, Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	244
Gambar 4.15 Wawancara Peneliti dengan Analis Protokol, Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	245
Gambar 4.16 Wawancara Peneliti dengan Arsiparis Mahir, Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden	246
Gambar 4.17 Wawancara Peneliti dengan Analis SDM Ahli Madya Aparatur Biro SDM, Kementerian Sekretariat Negara	247
Gambar 4.18 Wawancara Peneliti dengan Analis SDM Ahli Madya Aparatur Biro SDM, Kementerian Sekretariat Negara	248

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Wawancara 1	146
Lampiran 2. Wawancara 2	198
Lampiran 3. Matriks Kategorisasi Tematik Temuan Wawancara	203
Lampiran 4. Pedoman Wawancara	209
Lampiran 5. <i>Checklist</i> Dokumentasi	211
Lampiran 6. Lembar Validasi Praktisi	213
Lampiran 7. Foto-Foto Dokumentasi	235
Lampiran 8. Surat Izin Penelitian	
Lampiran 9. Surat Jawaban Penelitian	
Lampiran 10. Daftar Riwayat Hidup	

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Pengembangan karier pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik karena berhubungan langsung dengan peningkatan kompetensi, motivasi kerja, dan keberlanjutan kinerja organisasi (Putri et al., 2022). Pengembangan karier dalam birokrasi pemerintah tidak hanya dipahami sebagai kenaikan pangkat atau perpindahan jabatan, tetapi juga sebagai proses pembinaan yang dirancang secara berkelanjutan agar pegawai mampu meningkatkan kapasitas, profesionalisme, dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Pengembangan karier menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari upaya membangun birokrasi yang efektif, adaptif, dan berbasis kompetensi (Sedarmayanti, 2019).

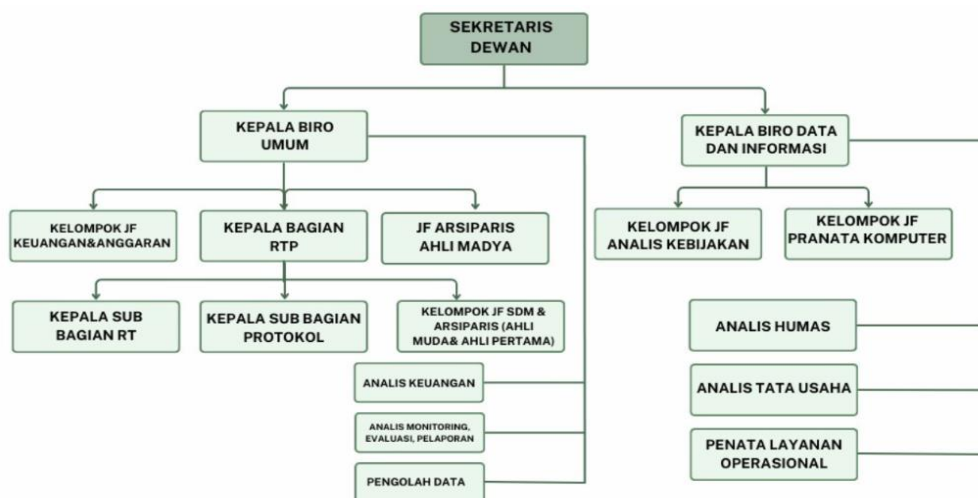
Kebutuhan terhadap sistem pengembangan karier yang terencana semakin penting di tengah reformasi birokrasi dan transformasi digital yang menuntut organisasi pemerintah bekerja lebih profesional, lincah, dan akuntabel. Tata kelola SDM di lingkungan birokrasi kini tidak lagi cukup bertumpu pada senioritas administratif, tetapi perlu diarahkan pada pendekatan yang lebih objektif melalui kompetensi, kinerja, dan potensi pegawai (Sholihah et al., 2024). Pengembangan karier menjadi instrumen strategis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat pada posisi yang tepat.

Secara ideal, pengembangan karier pegawai tercermin dari adanya peningkatan kapasitas, tanggung jawab, dan peluang mobilitas jabatan selama masa pengabdian. Proses tersebut dapat berlangsung melalui kenaikan pangkat, promosi, mutasi, rotasi, maupun perpindahan pada jalur jabatan tertentu sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kualifikasi pegawai (Yani, 2018). Selain itu, efektivitas pengembangan karier juga sangat dipengaruhi oleh adanya pembinaan karier yang terencana serta evaluasi prestasi kerja yang dilaksanakan secara konsisten (Kaswan, 2023). Artinya, pengembangan karier bukanlah proses yang berjalan otomatis, melainkan hasil dari kebijakan dan mekanisme organisasi yang dirancang secara sadar.

Lebih dari sekadar urusan administratif, pengembangan karier juga berpengaruh terhadap aspek psikologis dan profesional pegawai, seperti motivasi, kepuasan kerja, semangat belajar, dan dorongan untuk meningkatkan kualitas diri. Ketika pegawai memperoleh kesempatan untuk berkembang, mempelajari hal baru, dan menapaki jenjang karier secara adil, maka mereka cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, ketika peluang pengembangan karier tidak tersedia atau tidak dikelola dengan jelas, pegawai dapat mengalami stagnasi, kehilangan motivasi, dan menurunkan kualitas kontribusinya terhadap organisasi (Badriyah, 2019).

Pada titik inilah perencanaan karier menjadi penting, baik dari sisi individu maupun organisasi. Pengembangan karier yang efektif menuntut adanya keselarasan antara aspirasi pegawai dan kebutuhan institusi. Apabila organisasi gagal memfasilitasi pengembangan karier pegawai sesuai dengan potensi dan arah pengembangannya, maka akan muncul risiko stagnasi karier, menurunnya keterlibatan pegawai, bahkan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Tumanggor & Putri, 2024). Karena itu, pengembangan karier seharusnya tidak diposisikan sebagai agenda administratif semata, tetapi sebagai bagian dari strategi kelembagaan dalam membangun aparatur yang profesional dan berkelanjutan. Pendekatan semacam ini sangat penting guna menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, produktif, dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang baik bagi individu maupun institusi (Widyaningtyas et al., 2023).

Berbeda dengan gambaran umum ASN secara nasional, penelitian ini lebih relevan diletakkan pada konteks internal Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden (Sekretariat Wantimpres) sebagai locus penelitian. Secara kelembagaan, Sekretariat Wantimpres merupakan satuan organisasi di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara yang memiliki tugas memberikan dukungan teknis dan administrasi kepada Dewan Pertimbangan Presiden. Sekretariat Wantimpres dalam pelaksanaan tugasnya didukung oleh dua biro utama, yaitu Biro Umum dan Biro Data dan Informasi, yang menjalankan fungsi administratif, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, keprotokolan, serta dukungan data dan informasi kebijakan (Dewan Pertimbangan Presiden Republik Indonesia, 2026).



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden

Berdasarkan struktur organisasi pada gambar 1.1 Sekretariat Wantimpres merupakan organisasi pendukung pimpinan negara yang memiliki fungsi strategis namun struktur yang relatif terbatas. Di satu sisi, Sekretariat Wantimpres dituntut mampu menyediakan dukungan teknis, administratif, data, informasi kebijakan, kehumasan, keprotokolan, serta persidangan secara cepat dan akurat. Di sisi lain, kondisi internal menunjukkan jumlah ASN hanya 77 orang, dengan sebaran pegawai pada berbagai jabatan struktural, fungsional, dan pelaksana yang harus menopang kebutuhan organisasi yang beragam. Situasi ini menempatkan pengembangan karier sebagai persoalan yang krusial, sebab dalam struktur yang terbatas menyebabkan peluang promosi dan mobilitas karier PNS menjadi sempit, sementara kebutuhan peningkatan kompetensi dan mobilitas pegawai tetap tinggi. Pengembangan karier di Sekretariat Wantimpres tidak cukup dipahami sebagai kenaikan jabatan semata, tetapi harus dilihat sebagai upaya sistematis untuk menjaga keberlanjutan kapasitas organisasi melalui pengembangan kompetensi, pemetaan talenta, dan penyiapan jalur karier yang sesuai dengan karakteristik jabatan yang tersedia.

Untuk memperkuat gambaran mengenai kondisi sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden, perlu dilihat terlebih dahulu perkembangan jumlah pejabat dan pegawai dalam beberapa tahun terakhir. Data ini penting karena dinamika jumlah pegawai dapat menunjukkan perubahan kebutuhan organisasi, beban kerja kelembagaan, serta tantangan dalam pengelolaan karier pegawai. Perkembangan jumlah pejabat dan pegawai

Sekretariat Wantimpres dalam kurun waktu 2016 sampai dengan 2025 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah Pejabat dan Pegawai Sekretariat Wantimpres
Tahun 2016–2025

Tahun	Jumlah Pegawai	Perubahan
2016	58	-
2017	56	-2
2018	57	1
2019	62	5
2020	62	0
2021	62	0
2022	57	-5
2023	58	1
2024	57	-1
2025	77	20

Sumber: Daftar Pejabat dan Pegawai Sekretariat Wantimpres (Des 2016–Des 2025, diolah Peneliti)

Berdasarkan Tabel 1.1, jumlah pejabat dan pegawai Sekretariat Wantimpres menunjukkan dinamika yang cukup fluktuatif dalam kurun waktu 2016–2025. Pada tahun 2016, jumlah pegawai tercatat sebanyak 58 orang, kemudian mengalami penurunan menjadi 56 orang pada tahun 2017. Jumlah tersebut kembali meningkat secara bertahap hingga mencapai 62 orang pada periode 2019–2021. Setelah itu, jumlah pegawai kembali menurun menjadi 57 orang pada tahun 2022 dan 2024, sebelum mengalami peningkatan cukup signifikan menjadi 77 orang pada tahun 2025.

Perubahan jumlah pegawai tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Wantimpres berlangsung dalam situasi yang dinamis. Peningkatan jumlah pegawai pada tahun 2025 dapat menunjukkan adanya kebutuhan organisasi yang semakin berkembang, baik dalam fungsi administratif, dukungan data dan informasi, keprotokolan, persidangan, maupun pelayanan internal kelembagaan. Namun, peningkatan jumlah pegawai tidak secara otomatis menjamin tersedianya ruang pengembangan karier yang memadai, terutama apabila struktur jabatan, pola

rotasi, promosi, mutasi, dan pengembangan kompetensi belum disusun secara terencana sesuai kebutuhan organisasi.

Selain perkembangan jumlah pegawai, dinamika pengembangan karier di lingkungan Sekretariat Wantimpres juga dapat dilihat melalui data mutasi pegawai. Mutasi merupakan salah satu bentuk mobilitas pegawai yang dapat mencerminkan adanya perpindahan, penempatan, atau penyesuaian jabatan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks pengembangan karier, data mutasi penting untuk dianalisis karena dapat menunjukkan sejauh mana organisasi memberikan ruang pergerakan karier, pemerataan pengalaman kerja, serta penyesuaian kompetensi pegawai dengan kebutuhan unit kerja. Rekapitulasi mutasi pegawai Sekretariat Wantimpres periode 2024 sampai dengan April 2026 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2 Rekapitulasi Mutasi Pegawai Sekretariat Wantimpres
Periode 2024–April 2026

Tahun	Biro Data dan Informasi	Biro Umum	Jumlah
2024	7	4	12
2025	12	24	36
2026*	2	15	17
Jumlah	21	43	65

Sumber: Data Mutasi Sekretariat Wantimpres 2 Tahun Terakhir (diolah Peneliti)

Berdasarkan Tabel 1.2, selama periode 2024 sampai dengan April 2026 terdapat 65 mutasi pegawai di lingkungan Sekretariat Wantimpres. Jumlah mutasi tertinggi terjadi pada tahun 2025, yaitu sebanyak 36 pegawai, sedangkan pada tahun 2024 tercatat 12 pegawai dan pada tahun 2026 sampai dengan April tercatat 17 pegawai. Jika dilihat berdasarkan unit kerja, mutasi paling banyak terjadi pada Biro Umum, yaitu sebanyak 43 pegawai, sedangkan Biro Data dan Informasi mencatat 21 pegawai.

Data tersebut menunjukkan bahwa mobilitas pegawai di lingkungan Sekretariat Wantimpres cukup aktif, terutama pada Biro Umum. Namun, tingginya angka mutasi belum dapat langsung dimaknai sebagai pengembangan karier yang optimal. Mutasi perlu dilihat lebih lanjut dari sisi arah penempatan, kesesuaian kompetensi, kebutuhan jabatan, pemerataan kesempatan, serta dampaknya

terhadap peningkatan kapasitas pegawai. Apabila mutasi hanya bersifat administratif atau sekadar penyesuaian kebutuhan unit kerja, maka manfaatnya terhadap pengembangan karier pegawai dapat menjadi terbatas. Sebaliknya, apabila mutasi dilakukan berdasarkan peta kompetensi, hasil kinerja, dan kebutuhan organisasi, maka mutasi dapat menjadi instrumen penting dalam memperluas pengalaman kerja dan memperkuat kesiapan karier pegawai.

Data mutasi tersebut memperkuat urgensi penelitian ini untuk menelaah bagaimana mekanisme pengembangan karier PNS di lingkungan Sekretariat Wantimpres dijalankan. Penelitian ini tidak hanya melihat jumlah mutasi yang terjadi, tetapi juga menilai apakah mutasi, rotasi, promosi, dan penempatan pegawai telah didukung oleh sistem pengembangan karier yang jelas, objektif, dan sesuai dengan karakteristik organisasi Sekretariat Wantimpres.

Selain mutasi pegawai, perkembangan karier formal PNS di lingkungan Sekretariat Wantimpres juga dapat dilihat melalui data kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat merupakan salah satu bentuk perkembangan karier administratif yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang kepangkatan pegawai sesuai dengan ketentuan kepegawaian yang berlaku. Meskipun pengembangan karier tidak hanya terbatas pada kenaikan pangkat, data ini tetap penting untuk memberikan gambaran mengenai sejauh mana pegawai memperoleh kemajuan dalam jenjang kepangkatan selama periode tertentu. Rekapitulasi kenaikan pangkat pegawai Sekretariat Wantimpres periode 2024 sampai dengan April 2026 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.3 Rekapitulasi Kenaikan Pangkat Pegawai Sekretariat Wantimpres Periode 2024–April 2026

Tahun	Jumlah Pegawai Naik Pangkat
2024	5
2025	16
2026*	5
Jumlah	26

Sumber: Data Kenaikan Pangkat di Sekretariat Wantimpres 2 tahun terakhir (diolah Peneliti)

Berdasarkan Tabel 1.3, selama periode 2024 sampai dengan April 2026 terdapat 26 pegawai Sekretariat Wantimpres yang memperoleh kenaikan pangkat.

Jumlah kenaikan pangkat tertinggi terjadi pada tahun 2025, yaitu sebanyak 16 pegawai, sedangkan pada tahun 2024 dan tahun 2026 sampai dengan April masing-masing tercatat sebanyak 5 pegawai. Data ini menunjukkan bahwa secara administratif terdapat perkembangan karier formal pegawai melalui mekanisme kenaikan pangkat.

Namun demikian, kenaikan pangkat belum dapat sepenuhnya menggambarkan optimalnya pengembangan karier pegawai. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia aparatur, pengembangan karier tidak hanya berkaitan dengan kenaikan pangkat, tetapi juga mencakup kejelasan pola karier, promosi, rotasi, mutasi, pengembangan kompetensi, pemetaan talenta, dan penyiapan suksesor. Data kenaikan pangkat perlu dianalisis bersama dengan data mutasi, struktur organisasi, kebutuhan jabatan, dan kebijakan manajemen talenta agar dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai kondisi pengembangan karier PNS di lingkungan Sekretariat Wantimpres.

Meskipun data kenaikan pangkat menunjukkan adanya kemajuan administratif bagi sebagian pegawai, penelitian ini tetap penting dilakukan untuk menilai apakah kemajuan tersebut telah didukung oleh sistem pengembangan karier yang terencana, objektif, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam organisasi yang memiliki struktur relatif terbatas seperti Sekretariat Wantimpres, kenaikan pangkat perlu dihubungkan dengan strategi pengembangan kompetensi, pemerataan kesempatan karier, serta penataan jalur karier yang lebih kontekstual.

Untuk melihat gambaran yang lebih rinci mengenai perkembangan karier formal pegawai, data kenaikan pangkat tidak hanya perlu dilihat berdasarkan jumlah pegawai per tahun, tetapi juga berdasarkan pola atau jalur kenaikan pangkatnya. Pola kenaikan pangkat penting dianalisis karena dapat menunjukkan pada jenjang mana perkembangan karier pegawai lebih banyak terjadi. Dengan demikian, data tersebut dapat membantu menjelaskan apakah kenaikan pangkat di lingkungan Sekretariat Wantimpres telah tersebar secara merata pada berbagai jenjang atau masih terkonsentrasi pada golongan tertentu. Pola kenaikan pangkat pegawai Sekretariat Wantimpres periode 2024 sampai dengan April 2026 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.4 Pola Kenaikan Pangkat Pegawai Sekretariat Wantimpres Periode 2024–April 2026

Jalur Kenaikan Pangkat	Jumlah Pegawai
III/b → III/c	8
III/a → III/b	6
III/d → IV/a	4
II/d → III/a	3
IV/b → IV/c	2
IV/a → IV/b	1
III/c → III/d	1
IV/c → IV/d	1

Sumber: Data Kenaikan Pangkat di Sekretariat Wantimpres 2 tahun terakhir (diolah Peneliti)

Berdasarkan Tabel 1.4, pola kenaikan pangkat pegawai Sekretariat Wantimpres periode 2024 sampai dengan April 2026 didominasi oleh kenaikan dari golongan III/b ke III/c sebanyak 8 pegawai dan dari golongan III/a ke III/b sebanyak 6 pegawai. Sementara itu, kenaikan dari golongan III/d ke IV/a tercatat sebanyak 4 pegawai, dari II/d ke III/a sebanyak 3 pegawai, dari IV/b ke IV/c sebanyak 2 pegawai, sedangkan kenaikan dari IV/a ke IV/b, III/c ke III/d, dan IV/c ke IV/d masing-masing hanya terjadi pada 1 pegawai.

Data tersebut menunjukkan bahwa kenaikan pangkat pegawai lebih banyak terkonsentrasi pada jenjang golongan III, terutama pada jalur III/a ke III/b dan III/b ke III/c. Kondisi ini memperlihatkan bahwa perkembangan karier formal melalui kenaikan pangkat telah berjalan, tetapi distribusinya belum merata pada seluruh jenjang kepangkatan. Pengembangan karier, kondisi tersebut perlu dianalisis lebih lanjut karena kenaikan pangkat administratif belum selalu mencerminkan adanya pengembangan karier yang substantif, terutama apabila belum diikuti oleh perluasan kompetensi, promosi jabatan, rotasi strategis, atau penyiapan pegawai untuk jabatan yang lebih tinggi.

Pola kenaikan pangkat tersebut memperkuat urgensi perlunya model pengembangan karier yang lebih terarah di lingkungan Sekretariat Wantimpres. Model tersebut diharapkan tidak hanya memperhatikan aspek kepangkatan administratif, tetapi juga mengintegrasikan pemetaan kompetensi, penilaian kinerja, manajemen talenta, kebutuhan jabatan, serta strategi pengembangan

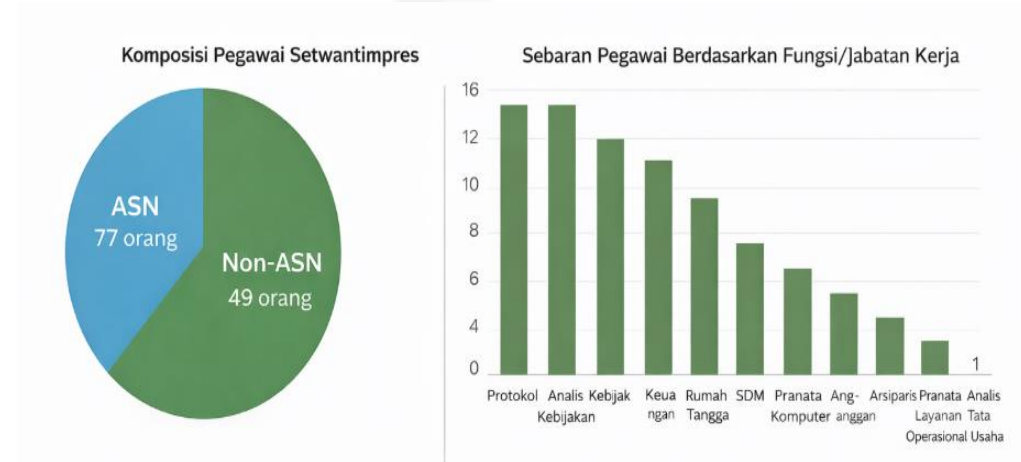
pegawai secara berkelanjutan. Hal ini penting agar pengembangan karier PNS di Sekretariat Wantimpres tidak hanya berjalan sebagai proses administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam menyiapkan pegawai yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Setelah data mengenai perkembangan jumlah pegawai, mutasi, dan pola kenaikan pangkat disajikan, dapat dipahami bahwa pengembangan karier PNS di lingkungan Sekretariat Wantimpres memiliki dinamika yang kompleks dan perlu dianalisis secara lebih mendalam. Adanya pergerakan pegawai melalui mutasi dan kenaikan pangkat menunjukkan bahwa secara administratif terdapat mekanisme mobilitas kepegawaian yang berjalan. Namun, dinamika tersebut belum sepenuhnya dapat dijadikan indikator bahwa pengembangan karier telah berlangsung secara optimal, karena pengembangan karier tidak hanya berkaitan dengan perpindahan jabatan atau peningkatan pangkat, tetapi juga mencakup kejelasan arah karier, kesesuaian kompetensi, pemerataan kesempatan, pemetaan talenta, serta kesinambungan pengembangan pegawai.

Komposisi pegawai memperlihatkan bahwa Sekretariat Wantimpres merupakan organisasi dengan struktur yang relatif terbatas, tetapi memiliki ragam fungsi kerja yang luas. Kondisi ini menjadikan pengembangan karier sebagai isu yang penting, karena peluang promosi, mutasi, rotasi, maupun pengembangan kompetensi harus dikelola secara lebih terencana agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik jabatan yang ada. Dengan jumlah jabatan struktural yang terbatas dan dominasi pegawai pada jabatan fungsional serta pelaksana, tantangan pengembangan karier di Sekretariat Wantimpres menjadi lebih spesifik, yaitu bagaimana memastikan setiap pegawai tetap memiliki jalur pengembangan yang jelas, adil, dan berbasis kompetensi dalam struktur organisasi yang tidak terlalu besar (Dewan Pertimbangan Presiden Republik Indonesia, 2026).

Untuk memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai konteks organisasi yang menjadi locus penelitian, penting untuk melihat komposisi dan sebaran pegawai di lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden (Sekretariat Wantimpres). Data internal menunjukkan bahwa struktur kepegawaian Sekretariat Wantimpres terdiri dari kombinasi antara Aparatur Sipil Negara (ASN) dan non-ASN, dengan distribusi pegawai yang tersebar pada berbagai fungsi kerja yang mendukung tugas administratif maupun substantif

organisasi. Komposisi dan distribusi tersebut mencerminkan karakter organisasi dengan struktur yang relatif terbatas namun memiliki cakupan fungsi yang luas, sehingga berimplikasi langsung terhadap pola pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek pengembangan karier.



Gambar 1.2 Komposisi Pegawai Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden Berdasarkan Data Internal, 2026

Berdasarkan Gambar 1.2 komposisi pegawai Sekretariat Wantimpres didominasi oleh ASN, sedangkan sebaran pegawai berdasarkan fungsi kerja terkonsentrasi pada bidang tertentu, terutama protokol dan analisis kebijakan. Kondisi ini menunjukkan bahwa Sekretariat Wantimpres merupakan organisasi dengan struktur pegawai yang relatif terbatas, tetapi memiliki kebutuhan fungsi kerja yang beragam dan spesifik. Situasi tersebut menimbulkan tantangan dalam pengembangan karier, terutama terkait pemerataan kesempatan, penguatan kompetensi, dan kejelasan jalur karier. Pengembangan karier di lingkungan Sekretariat Wantimpres memerlukan pendekatan yang lebih terstruktur, adaptif, dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

Meskipun secara normatif kebijakan manajemen talenta telah dirancang dengan kerangka yang cukup komprehensif, efektivitas suatu kebijakan pada akhirnya sangat ditentukan oleh sejauh mana kebijakan tersebut dapat diimplementasikan secara konsisten pada setiap unit kerja sesuai karakteristik organisasinya. Perbedaan struktur, fungsi, dan kebutuhan masing-masing unit kerja menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi tingkat keberhasilan pelaksanaan kebijakan pengembangan karier.

Salah satu inovasi penting dalam kebijakan ini adalah pembentukan Komite Talenta di berbagai tingkat yang bertugas memastikan proses seleksi dan pengembangan dilakukan secara akuntabel, adil, dan transparan. Namun demikian, meskipun kebijakan tersebut telah diberlakukan secara resmi di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara, realitas implementasinya belum merata dirasakan oleh seluruh unit kerja di bawah koordinasi Kemensetneg. Salah satu unit kerja yang menghadapi tantangan dalam hal pengembangan karier pegawai adalah Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden (Wantimpres). Sebagai lembaga non-kementerian yang berada dalam naungan Kemensetneg, Wantimpres memiliki struktur organisasi yang unik dan ruang lingkup kerja yang sangat spesifik, yaitu memberikan pertimbangan kepada Presiden dalam bidang pemerintahan dan kenegaraan (Dewan Pertimbangan Presiden Republik Indonesia, 2026).

Namun, dalam praktiknya, pengembangan karier pegawai di lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden (Sekretariat Wantimpres) masih menghadapi sejumlah keterbatasan. Berdasarkan data internal tahun 2026, Sekretariat Wantimpres didukung oleh 77 ASN dan 49 non-ASN, dengan sebaran pegawai ASN yang terkonsentrasi pada beberapa fungsi tertentu, seperti protokol dan analisis kebijakan yang masing-masing berjumlah 16 orang, keuangan 10 orang, rumah tangga 7 orang, SDM 5 orang, serta fungsi lain dengan jumlah yang lebih terbatas. Di sisi lain, struktur organisasi Sekretariat Wantimpres relatif terbatas karena secara operasional hanya didukung oleh dua biro, yaitu Biro Umum dan Biro Data dan Informasi, yang harus menopang fungsi teknis, administratif, data dan informasi kebijakan, persidangan, keprotokolan, kehumasan, serta pelayanan internal organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa ruang pengembangan karier pegawai berada dalam struktur organisasi yang terbatas, sementara kebutuhan organisasi terhadap dukungan kerja bersifat beragam dan spesifik.

Kondisi tersebut mengindikasikan adanya potensi stagnasi karier, yang tercermin dari terbatasnya peluang promosi jabatan, belum luasnya ruang rotasi atau mutasi internal, serta tidak meratanya peluang pengembangan kompetensi dan peningkatan kualifikasi antarfungsi. Dalam jangka panjang, situasi ini dapat berdampak pada motivasi kerja, kinerja, dan retensi pegawai, serta pada akhirnya

memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas Sekretariat Wantimpres sebagai lembaga pendukung strategis Presiden. Karena itu, persoalan utama yang mengemuka bukan hanya apakah kebijakan manajemen talenta telah ditetapkan, melainkan sejauh mana kebijakan tersebut benar-benar dapat diimplementasikan secara efektif dalam konteks organisasi Sekretariat Wantimpres yang memiliki karakteristik struktur, jenis jabatan, dan beban kerja yang khas.

Permasalahan ini menjadi semakin penting karena Sekretariat Wantimpres mempunyai tugas memberikan dukungan teknis dan administrasi kepada Dewan Pertimbangan Presiden, termasuk pengelolaan dan penyajian data serta informasi kebijakan, dukungan sidang dan pertemuan, pengelolaan keuangan, kepegawaian, arsip, kerumahtanggaan, keprotokolan, teknologi informasi, komunikasi, dan hubungan masyarakat. Luasnya cakupan fungsi tersebut menuntut tersedianya sistem pengembangan karier yang tidak hanya adil dan responsif, tetapi juga mampu menjamin kesinambungan kapasitas organisasi. Tanpa sistem pengembangan karier yang jelas, organisasi akan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan pegawai yang kompeten, menyiapkan talenta untuk kebutuhan jabatan tertentu, dan menjaga keberlanjutan regenerasi internal.

Dalam konteks tersebut, salah satu persoalan yang muncul adalah belum tersedianya kebijakan pengembangan karier yang secara khusus dirumuskan sesuai dengan karakteristik Sekretariat Wantimpres. Permensesneg Nomor 7 Tahun 2024 memang telah memberikan kerangka umum manajemen talenta bagi seluruh unit kerja di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara, tetapi implementasinya tetap memerlukan penyesuaian pada tingkat unit organisasi. Bagi Sekretariat Wantimpres, kebutuhan itu menjadi penting karena proses identifikasi talenta, pengembangan kompetensi, penyiapan suksesor, dan pengelolaan jalur karier tidak dapat sepenuhnya disamakan dengan unit kerja lain yang memiliki struktur dan kebutuhan jabatan berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis kondisi pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden, mengidentifikasi faktor pendukung dan faktor penghambat pelaksanaannya, serta merumuskan model pengembangan karier yang adaptif, berbasis sistem merit, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Untuk menghindari terjadinya kerancuan konseptual dalam penelitian ini, perlu ditegaskan bahwa pengembangan karier dan pengembangan sumber daya manusia merupakan dua konsep yang saling berkaitan, tetapi tidak identik. Pengembangan karier lebih menitikberatkan pada proses kemajuan individu dalam organisasi yang tercermin melalui promosi, rotasi, mutasi, maupun perencanaan jalur karier sesuai dengan posisi atau jabatan tertentu. Sementara itu, pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada peningkatan kapasitas pegawai melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi guna menunjang efektivitas pelaksanaan tugas secara umum. Pengembangan karier dapat dipahami sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia, namun memiliki ruang lingkup yang lebih spesifik karena berkaitan langsung dengan arah perkembangan posisi pegawai dalam struktur (Sedarmayanti, 2019).

Berdasarkan kondisi tersebut, persoalan pengembangan karier di lingkungan Sekretariat Wantimpres perlu dilihat tidak hanya sebagai isu administratif, tetapi sebagai persoalan kelembagaan yang berkaitan dengan kesiapan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya. Data internal tahun 2026 menunjukkan bahwa Sekretariat Wantimpres didukung oleh 77 ASN dan 49 non-ASN. Dengan jumlah pegawai yang relatif terbatas dan struktur organisasi yang tidak besar, pengelolaan karier pegawai menjadi tantangan tersendiri, terutama dalam memastikan tersedianya kesempatan pengembangan yang adil, terarah, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks ini, penerapan kebijakan manajemen talenta di lingkungan Kemensetneg belum tentu dapat berjalan efektif secara otomatis di Sekretariat Wantimpres, karena masing-masing unit kerja memiliki karakteristik struktur, jenis jabatan, dan kebutuhan yang berbeda. Permasalahan utama yang perlu dicermati adalah sejauh mana kebijakan manajemen talenta yang berlaku telah sesuai dengan kondisi aktual di Sekretariat Wantimpres serta kendala apa saja yang menyebabkan pengembangan karier pegawai belum berjalan optimal. Atas dasar itu, diperlukan perumusan model pengembangan karier yang lebih kontekstual sebagai pedoman internal yang disusun berdasarkan kebutuhan nyata organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji pengembangan karier Aparatur Sipil Negara dari berbagai perspektif, antara lain implementasi sistem merit, pengembangan kompetensi, manajemen talenta, promosi jabatan, dan

mobilitas karier pada organisasi sektor publik. Hasil penelitian tersebut memberikan kontribusi dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karier ASN. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan karier atau evaluasi implementasi kebijakan, sehingga belum banyak menghasilkan model pengembangan karier yang dirancang sesuai dengan karakteristik organisasi tertentu.

Selain itu, penelitian mengenai pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden masih sangat terbatas. Padahal, Sekretariat Wantimpres memiliki karakteristik organisasi yang berbeda dengan instansi pemerintah lainnya karena memiliki struktur organisasi yang relatif ramping, ruang promosi vertikal yang terbatas, dominasi jabatan fungsional, serta kebutuhan dukungan strategis kepada Presiden. Karakteristik tersebut menuntut pendekatan pengembangan karier yang lebih adaptif dan kontekstual sehingga tidak dapat sepenuhnya disamakan dengan organisasi pemerintah lainnya.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini tidak hanya bertujuan menganalisis penyebab belum optimalnya pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Wantimpres, tetapi juga merumuskan model pengembangan karier yang disusun berdasarkan sintesis teori pengembangan karier, kebijakan sistem merit, manajemen talenta, serta hasil penelitian empiris di lingkungan Sekretariat Wantimpres. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik sekaligus menghasilkan model yang dapat dijadikan acuan bagi pengembangan karier pada organisasi publik dengan karakteristik struktur yang relatif terbatas.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul: **“MODEL PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT DEWAN PERTIMBANGAN PRESIDEN.”** yang disusun berdasarkan hasil analisis empiris, teori pengembangan karier, kebijakan sistem merit, manajemen talenta, serta karakteristik organisasi. Model yang dihasilkan diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia

sektor publik, sekaligus menjadi rekomendasi praktis bagi pengembangan kebijakan karier di lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan proses mempertajam berbagai unsur atau faktor yang berkaitan dengan topik penelitian. Berdasarkan latar belakang penelitian, identifikasi masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Belum adanya peningkatan karier yang memadai bagi pegawai Sekretariat Wantimpres, yang tercermin dari terbatasnya peluang promosi, rotasi, dan mutasi dalam struktur organisasi yang relatif terbatas.
2. Belum optimalnya pengelolaan pengembangan karier yang berlaku di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara dengan kebutuhan dan kondisi faktual di Sekretariat Wantimpres.
3. Belum tersedianya mekanisme evaluasi yang efektif untuk menilai pelaksanaan dan dampak kebijakan pengembangan karier terhadap pegawai Sekretariat Wantimpres.
4. Belum tersusunnya model pengembangan karier yang secara khusus menyesuaikan karakteristik jabatan, kebutuhan organisasi, mekanisme manajemen talenta, serta ruang mobilitas karier di lingkungan Sekretariat Wantimpres.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti mengajukan permasalahan sebagai berikut:

1. Mengapa pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Wantimpres belum optimal ?
2. Bagaimana model pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Wantimpres?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab pengembangan karier di lingkungan Sekretariat Wantimpres belum optimal.
2. Untuk menyusun model pengembangan karier PNS di lingkungan Sekretariat Wantimpres.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Memperkaya wawasan peneliti mengenai perumusan model jalur pengembangan karier berbasis evaluasi, serta memperkuat kompetensi peneliti dalam merancang solusi yang aplikatif dan kontekstual untuk pengembangan karier Aparatur Sipil Negara.
- b. Memberikan masukan konseptual dan rekomendasi strategis bagi Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden maupun Kementerian Sekretariat Negara dalam merumuskan pengembangan karier pegawai yang lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan kontribusi nyata bagi Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden maupun Sekretariat Negara dalam mengevaluasi dan memperbaiki kebijakan pengembangan karier pegawai.
- b. Memberikan rekomendasi model yang dihasilkan dari penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan yang lebih efektif, berkeadilan, dan sesuai dengan kebutuhan pengembangan SDM di lingkungan Wantimpres.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden telah memiliki dasar kebijakan dan mekanisme formal yang mengacu pada sistem manajemen sumber daya manusia aparatur di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara. Mekanisme tersebut terlihat melalui penerapan manajemen talenta, penilaian kinerja melalui PIAWAI dan SKP/OKR, pemenuhan angka kredit jabatan fungsional, uji kompetensi, pengembangan kompetensi melalui PPKASN dan instansi pembina, serta pengelolaan karier yang terhubung dengan Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Sekretariat Negara. Meskipun sistem formal tersebut telah tersedia, pelaksanaan pengembangan karier PNS di Sekretariat Wantimpres belum berjalan optimal karena belum sepenuhnya mampu menjawab karakteristik organisasi yang memiliki struktur jabatan terbatas, jumlah formasi terbatas, serta ruang mobilitas karier yang belum luas.

1. Belum optimalnya pengembangan karier PNS di Sekretariat Wantimpres terutama disebabkan oleh tiga faktor utama. Pertama, keterbatasan struktur organisasi, formasi jabatan, dan ruang mobilitas karier. Struktur organisasi Sekretariat Wantimpres yang relatif terbatas menyebabkan jumlah kotak jabatan terbatas, terutama pada jalur struktural dan beberapa jabatan fungsional tertentu. Kondisi ini membuat peluang promosi, rotasi, dan mutasi belum dapat berjalan secara merata. Temuan penelitian juga menunjukkan adanya potensi stagnasi karier, termasuk pegawai yang telah berada pada unit atau jabatan tertentu dalam waktu yang sangat panjang. Hal ini memperlihatkan bahwa keterbatasan struktur tidak hanya berdampak pada peluang promosi, tetapi juga pada pengalaman kerja, perluasan kompetensi, dan kesiapan pegawai untuk menjalankan tanggung jawab yang lebih luas.
2. Transparansi dan tindak lanjut sistem pengembangan karier belum sepenuhnya optimal. Manajemen talenta, uji kompetensi, asesmen, PIAWAI, SKP/OKR, dan penilaian kinerja telah berjalan, tetapi sebagian

pegawai belum memperoleh informasi yang memadai mengenai dasar pemanggilan, hasil asesmen, posisi dalam sistem talenta, serta tindak lanjut setelah mengikuti seleksi atau uji kompetensi. Penilaian kinerja juga belum selalu dihubungkan dengan rencana pengembangan karier, seperti promosi, rotasi, pelatihan lanjutan, atau pemberian umpan balik. Akibatnya, sebagian pegawai belum sepenuhnya memahami arah pengembangan kariernya serta kompetensi apa yang perlu diperbaiki untuk mendukung peningkatan karier.

3. Pengembangan kompetensi dan kesiapan pegawai masih memerlukan penguatan. Program pelatihan, diklat, workshop, seminar, bimbingan teknis, dan e-learning telah tersedia melalui PPKASN, BKN, ANRI, dan instansi pembina jabatan fungsional. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi kendala kuota, jadwal, anggaran, relevansi pelatihan, serta kesiapan portofolio pegawai. Sebagian pegawai juga masih memandang pengembangan kompetensi sebagai pemenuhan kewajiban jam pelajaran, bukan sebagai bagian dari rencana karier jangka panjang. Padahal, pengembangan karier membutuhkan kesiapan pegawai dalam menyusun portofolio, memenuhi angka kredit, mengikuti uji kompetensi, serta mengembangkan kompetensi sesuai kebutuhan jabatan.
4. Model pengembangan karier PNS di Sekretariat Wantimpres perlu diarahkan pada penguatan sistem yang lebih terencana, transparan, adaptif, dan berbasis data. Model tersebut meliputi pemetaan kebutuhan organisasi dan potensi pegawai, penyusunan rekam jejak serta portofolio karier, penguatan transparansi informasi karier, pemberian umpan balik hasil asesmen dan uji kompetensi, pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta penguatan rotasi, mutasi, deployment, dan mobilitas lintas satuan kerja. Model ini penting karena pengembangan karier pada organisasi dengan struktur jabatan terbatas tidak dapat hanya mengandalkan promosi vertikal, tetapi juga perlu diperluas melalui mobilitas horizontal, penugasan lintas fungsi, pengembangan jabatan fungsional, *coaching*, mentoring, dan pembelajaran berbasis pengalaman kerja.

Berdasarkan hasil analisis terhadap teori pengembangan karier, kebijakan manajemen Aparatur Sipil Negara, dan temuan empiris di lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden sehingga penelitian ini menghasilkan model pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil yang bersifat kontekstual sebagai sintesis konseptual untuk mendukung pengembangan karier pada organisasi dengan struktur jabatan yang relatif terbatas. Model tersebut dibangun melalui integrasi enam komponen utama, yaitu: (1) pemetaan kebutuhan organisasi dan potensi pegawai; (2) penilaian kinerja, asesmen kompetensi, dan manajemen talenta; (3) portofolio dan rekam jejak karier; (4) pengembangan kompetensi berkelanjutan; (5) mobilitas karier; serta (6) monitoring, evaluasi, dan umpan balik.

Kebaruan penelitian ini tidak terletak pada penciptaan keenam komponen tersebut, karena secara substantif komponen-komponen tersebut telah dikenal dalam regulasi manajemen Aparatur Sipil Negara, sistem merit, dan manajemen talenta. Kebaruan penelitian ini terletak pada sintesis konseptual yang mengintegrasikan teori pengembangan karier, kebijakan manajemen ASN, dan temuan empiris menjadi suatu model yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, karakteristik jabatan, keterbatasan struktur organisasi, serta dinamika pengembangan karier di lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden. Dengan demikian, model yang dihasilkan merupakan konfigurasi konseptual yang bersifat kontekstual dan aplikatif sebagai rekomendasi pengembangan karier pada organisasi publik yang memiliki karakteristik serupa.

B. Saran

Berdasarkan simpulan penelitian, pengembangan karier PNS di Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden perlu diperkuat melalui langkah-langkah praktis yang dapat dilaksanakan secara bertahap oleh Sekretariat Wantimpres, Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Sekretariat Negara, PPKASN, pimpinan unit kerja, serta pegawai. Beberapa saran yang dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut.

1. Optimalisasi Implementasi Manajemen Talenta dan Pengembangan Karier

Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden perlu mengoptimalkan implementasi manajemen talenta sebagai dasar penyelenggaraan

pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil secara lebih sistematis, objektif, dan berkelanjutan. Implementasi tersebut tidak hanya berfokus pada pemenuhan ketentuan administratif sebagaimana diatur dalam kebijakan Kementerian Sekretariat Negara, tetapi juga perlu diterjemahkan ke dalam mekanisme operasional yang sesuai dengan karakteristik organisasi Sekretariat Wantimpres. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui penyempurnaan proses identifikasi talenta, pemetaan kompetensi, penilaian potensi dan kinerja secara berkala, penyusunan talent pool, serta penyusunan *Individual Development Plan* (IDP) bagi setiap pegawai.

Optimalisasi implementasi manajemen talenta diharapkan mampu menghasilkan sistem pengembangan karier yang lebih transparan, objektif, dan berbasis sistem merit sehingga setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang sesuai kompetensi, potensi, dan kinerjanya. Dengan demikian, pengembangan karier tidak lagi dipandang hanya sebagai proses administratif, tetapi sebagai bagian dari strategi organisasi dalam menyiapkan sumber daya manusia yang profesional dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi.

2. Penguatan Pemetaan Kebutuhan Organisasi dan Potensi Pegawai

Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden perlu menyusun pemetaan kebutuhan organisasi dan potensi pegawai secara lebih sistematis. Pemetaan ini mencakup kebutuhan formasi jabatan, beban kerja, kompetensi yang dibutuhkan, latar belakang pendidikan pegawai, pengalaman kerja, minat, bakat, hasil pelatihan, angka kredit, uji kompetensi, dan aspirasi karier pegawai. Pemetaan tersebut penting agar organisasi memiliki dasar yang lebih jelas dalam menentukan prioritas pengembangan karier, baik melalui pelatihan, rotasi, mutasi, promosi, perpindahan jabatan fungsional, maupun penugasan lintas fungsi. Pemetaan juga perlu dilakukan secara berkala, misalnya setiap tahun, agar data pegawai selalu diperbarui sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi dan perkembangan kompetensi pegawai. Hasil pemetaan dapat menjadi dasar dalam menyusun rencana pengembangan karier individu, menentukan pegawai yang perlu diprioritaskan mengikuti pelatihan atau uji

kompetensi, serta mengidentifikasi pegawai yang berpotensi mengalami stagnasi karena terlalu lama berada pada unit atau jabatan tertentu.

3. Penguatan Sinkronisasi Kebijakan Pengembangan Karier dengan Kebutuhan dan Karakteristik Organisasi Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden

Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden perlu memperkuat sinkronisasi kebijakan pengembangan karier dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi agar implementasi kebijakan yang berlaku di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara dapat diterapkan secara lebih efektif pada tingkat unit kerja. Meskipun kebijakan mengenai manajemen talenta dan pengembangan karier telah memberikan kerangka umum bagi seluruh unit organisasi, penerapannya perlu disesuaikan dengan kondisi faktual Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden yang memiliki struktur organisasi relatif terbatas, ruang mobilitas karier yang sempit, serta karakteristik jabatan yang spesifik. Oleh karena itu, kebijakan pengembangan karier perlu diimplementasikan melalui mekanisme yang mempertimbangkan kebutuhan organisasi, komposisi jabatan, peta kompetensi, beban kerja, dan proyeksi kebutuhan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Penguatan sinkronisasi tersebut dapat diwujudkan melalui penyusunan pedoman teknis atau kebijakan internal yang mengintegrasikan kebijakan manajemen talenta Kementerian Sekretariat Negara dengan kebutuhan nyata organisasi. Pedoman tersebut perlu mengatur mekanisme pemetaan kompetensi, penyusunan jalur karier, pengembangan kompetensi, rotasi, mutasi, promosi, serta penyiapan talenta berdasarkan hasil penilaian kinerja dan potensi pegawai. Dengan adanya sinkronisasi yang lebih kuat antara kebijakan tingkat kementerian dan kebutuhan organisasi, pelaksanaan pengembangan karier di lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden diharapkan menjadi lebih adaptif, objektif, transparan, dan mampu mendukung keberlanjutan pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan prinsip sistem merit.

4. Penguatan Sistem Monitoring dan Evaluasi Pengembangan Karier

Biro SDM Kementerian Sekretariat Negara bersama Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden perlu membangun sistem monitoring dan evaluasi pengembangan karier yang dilakukan secara berkala sebagai bagian dari siklus manajemen sumber daya manusia. Evaluasi tersebut tidak hanya difokuskan pada aspek administratif, tetapi juga diarahkan untuk mengukur efektivitas pelaksanaan kebijakan pengembangan karier, pencapaian kompetensi pegawai, keberhasilan program pengembangan, serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Monitoring dan evaluasi dapat dilakukan melalui penyusunan indikator kinerja pengembangan karier, pelaksanaan evaluasi pasca pelatihan, evaluasi pasca mutasi atau promosi, survei kepuasan pegawai terhadap sistem pengembangan karier. Pegawai yang telah mengikuti asesmen, uji kompetensi, atau manajemen talenta sebaiknya memperoleh umpan balik mengenai kekuatan, kelemahan, kompetensi yang perlu ditingkatkan, dan rekomendasi pengembangan yang dapat ditempuh. Umpan balik tersebut dapat diberikan melalui sesi konsultasi karier, dialog atasan-bawahan, atau laporan hasil pengembangan yang bersifat terbatas dan tetap menjaga kerahasiaan data pegawai. Dengan adanya umpan balik, pegawai dapat menyiapkan diri secara lebih terarah untuk mengikuti peluang karier berikutnya.

5. Implementasi Model Pengembangan Karier Hasil Penelitian

Model Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil yang dihasilkan dalam penelitian ini perlu dijadikan sebagai acuan dalam penyusunan kebijakan pengembangan karier di lingkungan Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden. Model tersebut dapat diimplementasikan melalui tahapan perencanaan karier, pemetaan kompetensi dan potensi pegawai, pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, penguatan sistem penilaian kinerja, penyusunan jalur karier, pengelolaan mobilitas pegawai, monitoring dan evaluasi, serta penyempurnaan kebijakan berdasarkan hasil evaluasi.

Implementasi model ini diharapkan mampu menciptakan sistem pengembangan karier yang lebih terarah, terintegrasi, transparan, dan berbasis kebutuhan organisasi sehingga setiap pegawai memiliki arah pengembangan karier yang jelas. Selain itu, model tersebut juga diharapkan mampu meningkatkan kesiapan organisasi dalam menyiapkan talenta, memperkuat regenerasi pegawai, serta mendukung terwujudnya birokrasi yang profesional dan adaptif sesuai dengan prinsip sistem merit.

6. Penguatan Peran Pimpinan dalam Pengembangan Karier Pegawai

Pimpinan unit kerja memiliki peran penting dalam memastikan pengembangan karier pegawai berjalan lebih terarah. Pimpinan tidak hanya berperan memberikan izin pelatihan, tetapi juga perlu melakukan pembinaan, memberikan umpan balik, membuka ruang inovasi, mendorong pegawai mengikuti pengembangan kompetensi, serta memberi kesempatan penugasan yang dapat memperluas pengalaman pegawai. Dialog karier antara pimpinan dan pegawai perlu dilakukan secara berkala agar kebutuhan organisasi dan aspirasi pegawai dapat diselaraskan.

Pimpinan juga perlu lebih aktif mengidentifikasi pegawai yang berpotensi mengalami stagnasi karier. Pegawai yang terlalu lama berada pada satu unit perlu diberi kesempatan mengikuti penugasan baru, rotasi, pelatihan, atau proyek lintas fungsi. Dengan cara ini, pimpinan tidak hanya menjaga keberlangsungan pekerjaan unit, tetapi juga membantu organisasi menyiapkan pegawai yang lebih siap menghadapi kebutuhan jabatan pada masa mendatang.

7. Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian mengenai efektivitas model pengembangan karier PNS Sekretariat Wantimpres setelah model ini diterapkan. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur hubungan antara pengembangan karier, motivasi kerja, kepuasan kerja, kompetensi, dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian komparatif pada satuan kerja lain di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara juga dapat dilakukan untuk melihat apakah persoalan keterbatasan struktur, formasi,

dan mobilitas karier terjadi pada unit lain yang memiliki karakteristik organisasi serupa.



DAFTAR PUSTAKA

- Ananta, N. P., Ramadhan, A., Meirinawati, & Suprpto, F. A. (2024). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan ekonomi lokal pada sektor UMKM di sentra wisata kuliner Karah, Kota Surabaya. *Bappenas Working Papers*, 7(1), 72–85.
- Arifin, A. Z., Kevin, K., & Putera, H. (2017). The influence of financial knowledge, financial confidence, and income on financial behavior among the workforce in Jakarta. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 154883.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.
- Aruperes, D. M., Tewal, B., & Jorie, R. J. (2018). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kinerja karyawan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk Bitung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4).
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Pustaka Setia.
- Badriyah, M. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Pustaka Setia.
- Cooper Jr, J. M. (2009). *Woodrow Wilson*. Vintage.
- Creswell, J.W., & Creswell, J.D. (2024). *Research Design: Qualitatives, Quantitative, And Mixed. Methods Approcahes (Fourth Edition)*. Sage.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. M. E. Sharpe.
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Diantoro, F. (2020). Implementasi manajemen personalia pendidikan Islam berbasis pengabdian di Pondok Pesantren Wali Songo Ngabar, Jawa Timur. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 137–154.
- Garavan, T. N., & Coolahan, M. (1996). Career mobility in organizations: Implications for career development – Part I. *Journal of European Industrial Training*, 20(4), 30–40.
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen personalia & sumber daya manusia*. BPFE.
- Haryani, P. Y. (2013). Korelasi antara pengembangan karier dengan motivasi kerja dan keinginan untuk pensiun dini. *Buletin Studi Ekonomi*, 18(2), 183–190.
- Henry, N. (2015). *Public administration and public affairs*. Routledge.

- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109.
- Howlett, M. (2023). *Designing Public Policies: Principles And Instruments*. Routledge.
- Huybrechts, I., Declercq, A., Verté, E., Raeymaeckers, P., & Anthierens, S. (2021). The Building Blocks Of Implementation Frameworks And Models In Primary Care: A Narrative Review. *Frontiers In Public Health*, 9, 675171.
- Karwayu, R. K., Sumartono, & Nuh, M. (2025). Challenges And Opportunities In Career Development Planning For Functional Officers In Sikka Regency: A Study Based On The Strategic Planning For Human Resources Framework. *The Journal Of Indonesia Sustainable Development Planning*, 6(2), 268–280. <https://doi.org/10.46456/jisdep.v6i2.737>
- Kaswan. (2023). *Pelatihan Dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja Sdm*. Alfabeta.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2025 tentang perubahan atas Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara.
- Kementerian Sekretariat Negara. (2024). Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 7 Tahun 2024 tentang Manajemen Talenta di Lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.
- Khan, S. A., Rajasekar, J., & Al-Asfou, A. (2015). Organizational career development practices: Learning from an Omani company. *International Journal of Business and Management*, 10(9), 88.
- Khairani, K., Arnetti, S., & Hasan, F. (2023). The implementation of competency development of state civil apparatus in the framework of fulfilling the rights of civil servants in West Sumatra Province. *Jurnal IUS Kajian Hukum dan Keadilan*, 11(1), 176–195.
- Mahardika, C. G., & Luturlean, B. S. (2020). The effect of training on employee performance. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(3), 388–391.
- Macmahon, A. W. (1948). *The administrative state*.
- Mangkunegara. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Cetakan Kesebelas)*. Pt Remaja Rosdakarya.

- Mclaren, H., Patmisari, E., Hamiduzzaman, M., Star, C., & Widianingsih, I. (2023). Indonesian Women's Civil Service Leadership: Analysis Of Career Progression Opportunity And Constraint. *Administration & Society*, 55(6), 1218–1249.
- Mila Badriyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd Ed.). Pustaka Setia.
- Miles, & Huberman. (2021). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3* (U.-P. Tjetjep Rohindi Rohidi (Ed.)). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2020). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Pt. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, A., Ilham, M., Rowa, H., & Sinurat, M. (2025). Bridging Policy And Development: Implementing Merit-Based Civil Service Management For Dynamic Governance In West Java. *Journal Of Infrastructure Policy And Development*, 9(1), 9944. <https://doi.org/10.24294/jipd9944>
- Muspawi, M. (2017). Menata pengembangan karier sumber daya manusia organisasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 17(1), 114–122.
- 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.
- Nasution, H. (2019). Perencanaan karier mahasiswa setelah wisuda pascasarjana. *Consilium: Berkala Kajian Konseling dan Ilmu Keagamaan*, 6(1), 11.
- Nilsen, P. (2020). *Making Sense Of Implementation Theories, Models, And Frameworks. In Implementation Science 3.0* (Pp. 53-79). Springer International Publishing.
- Nurhajati. (2017). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata Kota Batu. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 2(2), 85–97.
- Nurjaman, K. (2014). *Manajemen personalia*. Pustaka Setia.
- Polonia, B. S., & Ravi, A. (2021). Pengembangan SDM Pokdarwis Desa Wisata Sungai Awan Kiri melalui clean, health, safety, and environmental sustainability (CHSE). *Dinamisia: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 5(2), 511–519.

- Pramono, A. C., & Prahiawan, W. (2021). Effect Of Training On Employee Performance With Competence And Commitment As Intervening. *Aptisi Transactions On Management (Atm)*, 6(2), 142–150. <https://doi.org/10.33050/Atm.V6i2.1742>
- Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara, Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2019). Human Capital Development Plan (HCDP) Kementerian Sekretariat Negara. Dokumen internal.
- Puspanegara, A., Azzahra, A. C., & Sutandi, A. (2024). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Perawat. *Jurnal Ilmu Kesehatan Bhakti Husada: Health Sciences Journal*, 15(01), 277–283. <https://doi.org/10.34305/Jikbh.V15i01.1254>
- Putri, E. Y., Putri, A., Rahma, A. R., & Maolani, F. M. (2022). Penerapan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Hubungannya Dengan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 12(2), 343–356. <https://doi.org/10.37932/J.E.V12i2.618>
- Ramadani, D., Fachrurrazi, M., & Hidayat, D. R. (2020). Adaptabilitas karier dalam perspektif teori perkembangan karier Mark L. Savickas. *Jurnal Ilmiah Bimbingan Konseling Undiksha*, 11(1).
- Ratnawati. (2024). *Analisis strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Aceh Syariah Cabang Blangkejeren* [Skripsi/tesis, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh].
- Robert Yin. (2018). *Case Study Research And Applications: Design And Methods 6th Edition*. Sage Publications, Inc.
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2022). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector* (9th ed.). Routledge.
- Rosmajudi, A. (2019). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja aparatur di Kota Tasikmalaya. *JIPE: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintah*, 4(1), 15–23.
- Rostanti, L. F., Yuniningsih, T., & Djumiarti, T. (2016). Analisis pengembangan karier pegawai negeri sipil berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Journal of Public Policy and Management Review*, 5(3), 461–

475.

- Samsudin, S. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Pustaka Setia.
- Samsu, S. (2025). Data resmi BKN jumlah PPPK akhir 2024, bandingkan dengan PNS.
- Saniyah, S. P., & Kurniawati, D. T. (2022). Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia Di Era Persaingan Industri Media. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 1(4), 394–406. <https://doi.org/10.21776/Jki.2022.01.4.03>
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan Kelima)*. Pt. Refika Aditama.
- Setneg.go.id. (2018). *Inovasi*. Setneg.go.id. (2019). *Penuhi pengembangan kompetensi ASN, Kemensetneg susun HCDP*. Setneg.go.id. (2021). *Lantik 166 pejabat fungsional, Kemensetneg siap berinovasi dan berkolaborasi*.
- Setneg.go.id. (2022). *Kemensetneg selenggarakan sosialisasi Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja ASN*.
- Setneg.go.id. (2024a). *Karo SDM lantik enam pejabat fungsional di lingkungan Kemensetneg*.
- Setneg.go.id. (2024b). *Kemensetneg adakan sosialisasi pengelolaan kinerja pegawai*.
- Setneg.go.id. (2025). *Wamensesneg resmi buka program PKDT CPNS Kemensetneg Tahun 2025*
- Sholihah, H., Sari, H., Karomah, N., & Dani Triiswanto. (2024). Evaluasi Dan Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (Sdm) Melalui Pelatihan Dan Pengembangan Kompetensi Karyawan. *Gudang Pustaka Cendekia*, 2(10). <https://doi.org/10.59435/Gjmi.V2i10.965>
- Siagian, A. O. (2021). Analisis pengembangan badan usaha milik desa (BUMDes) Harapan Oesena di Desa Oesena Kecamatan Amarasi Kabupaten Kupang. *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 4(1), 33.
- Siagian, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- 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. <https://doi.org/10.47577/Tssj.V58i1.11140>

- Sinambela. (2021). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, Dan Implementasi*. Bumi Aksara.
- Sinta, L., Malaikosa, Y. M., & Supriyanto, D. H. (2022). Implementasi penguatan pendidikan karakter pada siswa kelas rendah di sekolah dasar. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(4), 3193–3202.
- Soeharto, K. R., Widnyani, I. A. P. S., & Sumada, I. M. (2023). Analisis pengembangan karier pegawai negeri sipil (PNS) di Pemerintah Kabupaten Badung. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 21232–21239.
- Suarha, C., Saputra, G. W., & Johan, A. (2023). Analisis Perencanaan Dan Pengembangan Karier Bintara Polri Satuan Brigade Mobil Daerah Jawa Barat (Studi Kasus Pada Batalyon A Pelopor). *Journal Publicuho*, 6(1), 56–70. <https://doi.org/10.35817/Publicuho.V6i1.91>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Sulussyawati, H. (2021). Pengaruh dukungan sosial teman sebaya terhadap perencanaan karier siswa. *Jurnal Bikotetik (Bimbingan dan Konseling: Teori dan Praktik)*, 5(1), 13–16.
- Susilowati, S., & Farida, I. (2019). Strategi pengembangan sumber daya manusia di PT Gaya Sukses Mandiri Kaseindo (Safeway) Surabaya. *Develop*, 3(2), 10–25.
- Sutrisno, E. (2021). Strategi pemulihan ekonomi pasca pandemi melalui sektor UMKM dan pariwisata. *Jurnal Lemhannas RI*, 9(1), 167–185.
- Syafruddin, Intang, S. N., & Selvi. (2021). Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi terhadap kinerja karyawan STIKES Salewangang Maros. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 1–12.
- Syahputra, A., & Hati, K. (2015). Pengembangan sistem career center untuk Departemen Konseling dan Pengembangan Karier di Institut Teknologi Budi Utomo. *Jurnal Khatulistiwa Informatika*, 3(2), 13–15.
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.
- Tambak, S. R., Elvina, E., & Yudi Prayoga. (2022). Pengaruh Pengembangan Karier, Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Retensi Pegawai Dan Lingkungan Kerja Pt. Marbau Jaya Indah Raya. *Pendidikan Tambusai*, 6(2). <https://doi.org/10.31004/Jptam.V6i2.4089>
- Tumanggor, B. F., &

- Putri, D. A. (2024). Mengevaluasi pola pengembangan karier analis sumber daya manusia (SDM) aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan (Basarnas). *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 8(1), 629–637.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Vasilieva, E. V. (2018). Competence approach in public service: What knowledge and skills do civil servants choose? *Voprosy Gosudarstvennogo i Munitsipalnogo Upravleniya-Public Administration Issues*, (4), 120–144.
- Whitsel, L. P., Honeycutt, S., Radcliffe, R., Johnson, J., Chase, P. J., & Noyes, P. (2024). Policy Implementation And Outcome Evaluation: Establishing A Framework And Expanding Capacity For Advocacy Organizations To Assess The Impact Of Their Work In Public Policy. *Health Research Policy And Systems*, 22(1), 27.
- Wibowo, Satrio, A., & Kusmiyanti. (2021). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. *K I N E R J A*, 18(3), 330–335.
- Widyaningtyas, D. P., Nila Fransiska, & Bonaventura Hendrawan Maranata. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Journal Of Trends Economics And Accounting Research*, 4(2), 396–405. <https://doi.org/10.47065/Jtear.V4i2.1011>
- Woolf, N. H., & Silver, C. (2017). *Qualitative analysis using NVivo: The five-level QDA method*. Routledge.
- Yani, A. (2018). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Karawang. *Buana Ilmu*, 2(1). <https://doi.org/10.36805/Bi.V2i1.272>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yunus, N. W. (2020). *Teori Organisasi*. Universitas Majalengka.
- Yusoff, M. S. B. (2019). ABC of content validation and content validity index calculation. *Education in Medicine Journal*, 11(2), 49–54.
- Zulkifli, M. (2018). Manajemen personalia lembaga pendidikan Islam (Studi di

Madrasah Ibtidaiyah NW No.1 Boro' Tumbuh). *Ibtida'iy: Jurnal Prodi PGMI*, 3(2), 76–78.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**