

**PENGEMBANGAN KARIER APARATUR SIPIL NEGARA BERBASIS  
KOMPETENSI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN  
LOMBOK UTARA PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT**

Oleh

Raden Dita Trisna Kusuma

NPP. 28.1016

Asdaf Kabupaten Lombok Utara, Provinsi Nusa Tenggara Barat

Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur

Email: radenfadagi123@gmail.com

**ABSTRAK**

This research aims to find out how the career development of the State Civil Apparatus is competency-based, to know the inhibitory factors in career development and efforts made in overcoming obstacles in the process of competency-based career development in the Regional Staffing Agency of North Lombok Regency

In this Final Report the authors use qualitative descriptive research methods with inductive approaches. Data collection techniques include interviews, observations and documentation. While data analysis techniques use data reduction techniques, data display, and conclusion drawing

Based on the results of the analysis of career development that occurred in the Regional Staffing Agency of North Lombok Regency that the method of development of civil servants of north Lombok regency that has been applied needs to be improved adequately by applying the grand design of civil servant development of the North Lombok Regency government as produced through this study in a programmed and clear

The development of civil servants in North Lombok regency is focused on aspects of civil servant planning, recruitment, selection, placement, coaching and career systems, performance management systems, training systems, competency standards, empowerment, and employee code of conduct.

Keywords: Development, Career, State Civil Apparatur

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengembangan karir Aparatur Sipil Negara berbasis kompetensi, untuk mengetahui faktor-faktor penghambat dalam pengembangan karir dan upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan pada proses pengembangan karir berbasis kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lombok Utara.

Dalam Laporan Akhir ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan tehnik analisis data menggunakan teknik reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil analisis pengembangan karir yang terjadi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lombok Utara bahwa metode pengembangan PNS pemerintah Kabupaten Lombok Utara yang selama ini diterapkan perlu mengalami peningkatan secara memadai dengan menerapkan *grand design* pengembangan PNS Pemerintah Kabupaten Lombok Utara sebagaimana yang dihasilkan melalui studi ini secara terprogram dan jelas.

Pengembangan PNS Pemerintah Kabupaten Lombok Utara difokuskan pada aspek perencanaan PNS, rekrutmen, seleksi, penempatan, pembinaan dan sistem karir, sistem manajemen kinerja, sistem diklat, standar kompetensi, pemberdayaan, dan kode etik pegawai.

Kata Kunci: Pengembangan, Karier, Aparatur Sipil Negara

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Terselenggaranya pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan tujuan kebangsaan tertuang dalam Pembukaan UUD 1945. Pegawai Negeri Sipil adalah unsur yang paling penting dalam sebuah Organisasi sumber daya manusia yang memiliki peran sangat strategis

dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan dan tugas pembangunan tertentu.

Pegawai Negeri Sipil sebagai Aparatur Sipil Negara merupakan *public service* atau pelayan masyarakat yang wajib memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat sebagai konsumen. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil Tahun, secara jelas disebutkan bahwa pengelolaan Pegawai Negeri Sipil adalah pengelolaan Pegawai Negeri Sipil yang menghasilkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional. Pengelolaan PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan PNS, pengadaan PNS, pangkat dan jabatan, pengembangan karir, model karir, promosi, mutasi dan evaluasi pekerjaan.

Pengembangan karir memiliki berbagai macam bentuk yang tertuang dalam beberapa cara yaitu dengan suatu bentuk Mutasi, Rotasi dan Promosi juga dengan melalui proses Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) untuk masing-masing jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa proses Pengangkatan Aparatur pada suatu jabatan tertentu dilingkungan Pemerintah dewasa ini harusnya menggunakan prinsip profesionalisme, dimana berdasarkan Pangkat, Pendidikan dan persyaratan lainnya yang juga telah mengarah kepada penerapan konsep kompetensi.

Eksistensi ASN perlu mendapat perhatian khusus, berkaitan dengan Pengembangan Karirnya. Pengembangan karir ASN dalam pelaksanaan tugas dan Jabatan Birokrasi dapat dilakukan melalui Diklat Kepemimpinan maupun Diklat Teknis berorientasi terhadap Standar Kompetensi Jabatan

yang dimiliki harus sesuai dengan tantangan yang terjadi pada era reformasi dan globalisasi saat ini yang tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan pemangku kepentingannya. Kualitas seorang aparatur tidak mungkin dapat meningkat tanpa adanya usaha-usaha yang konkrit untuk meningkatkannya, oleh karena itu, program tersebut perlu untuk terus ditingkatkan dan dikembangkan agar ASN benar-benar memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional.

## **1.2 Permasalahan**

### **a. Kualitas Aparatur Sipil Negara**

Kualitas Pegawai Negeri Sipil saat ini masih jauh dari yang diharapkan, Minimnya kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai menjadi faktor penghambat dalam pencapaian tujuan suatu organisasi pemerintahan, motivasi dalam melayani masyarakat masih sangat rendah sehingga proses pelayanan publik masih belum maksimal dalam pelaksanaannya, selain itu penempatan pegawai yang belum sesuai dengan kompetensi yang dimiliki menjadi faktor penghambat juga bagi seorang Pegawai Negeri Sipil dalam pelaksanaan tugasnya.

### **b. Kurangnya anggaran dalam proses pengembangan karier**

Anggaran ialah sesuatu rencana yang disusun secara sistematis dalam wujud angka ataupun nominal serta dinyatakan dalam unit moneter, yang meliputi segala kegiatan ataupun aktivitas yang dicoba oleh sesuatu tubuh ataupun industri dalam jangka waktu ataupun periode tertentu pada

waktu yang hendak tiba, anggaran pula kerap diucap rencana keuangan ataupun akuntabilitas, segala kegiatan yang direncanakan membutuhkan anggaran untuk mendukung kelancaran kegiatan tersebut.

### **1.3 Penelitian Sebelumnya**

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu yaitu PENGEMBANGAN KARIER APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) BERDASARKAN SISTEM MERIT MENURUT UNDANG-UNDANG NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA PADA PEMERINTAH KOTA BITUNG<sup>1</sup> yang disusun Oleh: Pit Pasiak<sup>2</sup> Ronny A. Maramis<sup>3</sup> Dani R. Pinasang<sup>4</sup> Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaturan pengembangan karier aparatur sipil negara (ASN) berdasarkan sistem merit menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan bagaimana implementasi sistem merit dalam pengisian jabatan karier aparatur sipil negara (ASN) di pemerintah kota bitung. Dengan menggunakan metode penelitian yuridis normatif, disimpulkan bahwa. Pengembangan dan Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara melalui Sistem Merit mengacu pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara jo Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, sebagai dasar bagi pemerintah, baik dipusat maupun daerah sebagai landasan

pengembangan dan pembinaan karier ASN atau Pegawai Negeri, hanya saja peraturan tersebut belum berjalan sebagaimana mestinya karena belum mampu untuk secara keseluruhan pemerintah daerah untuk menerapkan sistem merit dalam pengembangan karier.

#### **1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian sebelumnya, dimana konteks penelitian yang dilakukan yaitu Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Berbasis Kompetensi Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupten Lombok Utara Provinsi Nusa Tenggara Barat, dengan menggunakan indikator yang berbeda juga dari penilaian sebelumnya yakni menggunakan pendapat dari.

Sedarmayanti (2016:124), Pengembangan karier dapat dilakukan melalui :

1. Prestasi kerja  
Prestasi kerja baik sangat penting karena mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya.
2. Perbuatan yang diketahui umum  
Menjadi dikenal oleh pimpinan/orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karier lainnya. Perbuatan yang diketahui umum dapat melalui laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia.
3. Permintaan berhenti  
Untuk mendapatkan kesempatan karier yang lebih baik (promosi, kenaikan gaji dan pengalaman baru), seseorang dapat mengajukan permintaan pindah ke tempat kerja lain.
4. Kesetiaan organisasional
5. Mentor dan sponsor  
Mentor adalah orang profesional, yang dapat memberi bimbingan karier informal.  
Sponsor adalah mentor yang dapat menciptakan kesempatan karier bagi orang lain.

### **1.5 Tujuan**

Untuk mengetahui bagaimana pengembangan karier Aparatur Sipil Negara berbasis kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lombok Utara Provinsi Nusa Tenggara Barat.

## **II. METODE**

Menurut Sugiyono (2012 : 5) pengertian dari metode penelitian dapat diartikan sebagai "cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah". Dengan menggunakan metode ini, penulis bermaksud untuk mengumpulkan data historis dan mengamati secara cermat aspek-aspek tertentu yang berkaitan dengan masalah yang penulis teliti guna memperoleh data untuk mendukung penyusunan laporan penelitian. Kemudian mengolah dan menganalisa data yang diperoleh sesuai dengan teori yang sudah dipelajari untuk memperoleh gambaran tentang tujuan dan menarik kesimpulan tentang masalah yang diteliti.

Untuk menentukan data yang akan diperoleh penulis sesuai dengan butir-butir yang menjadi fokus dari masalah, tujuan dan manfaat dari penelitian, maka penulis memilih untuk menggunakan metode penelitian

Kualitatif dalam melaksanakan penelitian yang sedang dilaksanakan ini. Dalam kegiatan penelitian ini penulis dituntut agar dapat memiliki kemampuan dan keterampilan dalam mengamati dan memahami permasalahan yang teliti, oleh karena itu perlu adanya metode yang tepat dan relevan agar proses penelitian dapat menghasilkan data yang akurat sesuai dengan permasalahan.

Penelitian kualitatif adalah “penelitian yang dilaksanakan berdasarkan paradigma, strategi, dan implementasi model secara kualitatif. Prespektif, strategi dan model yang akan di kembangkan sangat beragam”. Oleh sebab itu, tidak heran jika terdapat anggapan bahwa, “*Qualitative research is many thing to many people*” (Denzin dan Lincoln,1994;4)

Nazir (2014:146) menyatakan bahwa”pendekatan induktif yaitu cara berfikir untuk memberikan alasan yang mulai dengan pernyataan-pernyataan yang spesifik untuk menyusun suatu argument yang bersifat umum”.

Berdasarkan uraian diatas maka dalam melaksanakan magang riset terapan pemerintahan penulis memilih metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif dengan menggunakan pendekatan induktif.

### **III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pengembangan PNS Pemerintah Kabupaten Lombok Utara adalah buat membagikan arah kebijakan penerapan pengembangan PNS dalam kurun waktu tertentu yang sudah ditetapkan supaya pelaksanaan pengembangan PNS dapat berjalan secara efektif, efisien, terukur,

konsisten, terintegrasi, dan berkelanjutan. Selanjutnya, profil PNS yang diharapkan adalah PNS Pemerintah Kabupaten Lombok Utara yang mempunyai bakat dan kemampuan yang baik, mempunyai kapabilitas dan kompetensi, mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam peningkatan kinerja Pemerintah Kabupaten Lombok Utara melalui etos, disiplin, dedikasi, dan prestasi yang baik, *aware* terhadap kondisi dalam dan luar organisasi Pemerintah Kabupaten Lombok Utara, dan *leadership* yang kuat.

Selain itu, telah pula disampaikan beberapa agenda yang harus dilaksanakan terkait dengan beberapa aspek serta beberapa pilihan kebijakan yang dapat diambil dalam pengembangan PNS. Aspek-aspek tersebut adalah: 1. Perencanaan PNS. Rekrutmen, 2. Seleksi, dan Penempatan, 3. Pembinaan dan Sistem Karier, 4. Sistem Manajemen Kinerja, 5. Sistem Diklat, 6. Standar Kompetensi, 7. Pemberdayaan, 8. Kode Etik.

Perbaikan pada beberapa aspek manajemen PNS ini diharapkan mampu menciptakan perbaikan yang signifikan dalam pengelolaan maupun pengembangan PNS Pemerintah Kabupaten Lombok Utara yang pada muaranya mendukung pencapaian dan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi pada khususnya dan tujuan Pemerintah Kabupaten Lombok Utara pada umumnya.

### **3.1 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini memiliki kegunaan untuk lokasi magang tepatnya di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lombok Utara Provinsi Nusa Tenggara Barat diharapkan agar dapat digunakan dalam pertimbangan pengambilan keputusan dan pengembangan karier aparatur

berbasis kompetensi. Selain itu, hasil penelitian juga dapat menjadi acuan bagi instansi atau SKPD yang berada di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Utara Provinsi Nusa Tenggara Barat dalam pengembangan karier Aparatur Sipil Negara berdasarkan kompetensi di bidang tugasnya.

### **3.2. Diskusi Temuan Menarik Lainnya (OPSIONAL)**

Peneliti menemukan 2 faktor yang menjadi penghambat dalam proses pengembangan karier aparatur sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lombok Utara yakni Kualitas seorang aparatur sipil Negara yang belum maksimal dan Keterbatasan anggaran dalam proses pengembangan karier.

## **IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis Laporan Akhir penulis maka kesimpulan yang penulis dapatkan untuk menjawab fokus dari Laporan Akhir yang berjudul Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara berbasis Kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lombok Utara Provinsi Nusa Tenggara Barat adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan karier ASN di Kabupaten Lombok Utara, metode pengembangan ASN Pemerintah Kabupaten Lombok Utara yang selama ini diterapkan perlu mengalami peningkatan secara memadai dengan menerapkan *grand design* pengembangan PNS Pemerintah Kabupaten Lombok Utara sebagaimana yang dihasilkan melalui studi ini secara terprogram dengan pola yang jelas.
2. Faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam proses pengembangan karier
  - a. Kualitas Pegawai Negeri Sipil saat ini masih jauh dari yang diharapkan, Minimnya kompetensi dan keahlian yang dimiliki oleh pegawai menjadi faktor penghambat dalam pencapaian tujuan suatu organisasi pemerintahan.
  - b. Ketersediaan anggaran dalam pelaksanaan pengembangan karier seorang Pegawai Negeri Sipil menyebabkan banyak program-program pendidikan dan pelatihan yang seharusnya dilaksanakan untuk mengembangkan kualitas dan kompetensi seorang Pegawai Negeri Sipil harus ditunda karena ketersediaan anggaran yang dimiliki
3. Upaya untuk mengatasi faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam proses pengembangan karier
  - a. Prestasi Kerja  
Penilaian kinerja merupakan salah satu sub sistem yang sangat strategis dalam sistem manajemen PNS. Penilaian kinerja yang

objektif akan memberikan banyak manfaat bagi upaya peningkatan kinerja seluruh pegawai.

Manajemen kinerja dimulai dengan perencanaan kinerja (*performance planning*). Perencanaan kinerja ini dibuat pada awal tahun antara pegawai dengan atasan langsungnya dalam bentuk kesepakatan kinerja atau kontrak kedua. Kesepakatan kinerja ini memuat kesepakatan antara kedua belah pihak terhadap target kinerja yang akan dicapai oleh bawahan.

- b. Perbuatan yang diketahui umum (Usaha yang dilakukan pegawai untuk mengembangkan karier individunya)

Konsep pengembangan PNS untuk mengembangkan karier individu masing-masing pegawai dapat dilakukan dengan mengadaptasi pendekatan dalam *balanced scorecard*.

- c. Permintaan Berhenti (Promosi dan Mutasi)

Mutasi dan promosi dilakukan dalam rangka pembinaan karier, peningkatan kemampuan pegawai, dan kebutuhan organisasi.

- d. Kesetiaan Organisasional (Loyalitas pegawai dalam pengembangan karier untuk kemajuan organisasi)

Untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari suatu organisasi dibutuhkan suatu ASN yang memiliki kualitas dan kompetensi dalam pelaksanaan tugasnya untuk itu diperlukan kepedulian dari masing-masing individu seorang ASN dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi yang dimilikinya, Kepedulian ini akan membuat

mereka menyadari berbagai perubahan dalam lingkungan strategis organisasi yang berubah dengan cepat, terutama belajar dari organisasi sejenis melalui *benchmarking*, dan mampu menyesuaikan diri dengan baik.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan hasil analisis yang telah dikemukakan oleh penulis diatas, adapun saran yang dapat penulis berikan antara lain:

1. Pengembangan PNS Pemerintah Kabupaten Lombok Utara ini, guna membentuk PNS Pemerintah Kabupaten Lombok Utara yang berkualitas dan profesional aspek-aspek seperti visi dan misi serta tujuan dan sasaran Pemerintah Kabupaten Lombok Utara harus diselaraskan dan dijadikan sebagai dasar untuk membangun Pola Pengembangan PNS Pemerintah Kabupaten Lombok Utara ini. Disamping beberapa aspek dominan sebagaimana yang telah dikemukakan, terdapat beberapa hal yang perlu dijadikan prioritas, yaitu adanya pembinaan Disiplin, Moral dan Etika, Penilaian kinerja serta pemberdayaan secara berkesinambungan.
2. Perlu dilakukan reformalisasi atas beberapa peraturan yang ada agar mempunyai kesesuaian dan efektivitas dari sisi legalistik (kekuatan hukum) dan menjadi dasar dalam melakukan pengembangan PNS Pemerintah Kabupaten Lombok Utara.
3. Untuk meningkatkan kapasitas PNS, khususnya guna mempercepat proses pembelajaran agar sebagian besar pegawai yang memiliki

kemampuan yang setara dengan PNS senior yang akan memasuki Batas Usia Pensiun, maka perlu diperbanyak porsi Diklat yang berfokus pada Diklat Fungsional atau Teknis dengan metode *In-Service Training*, *On-The Job Training*, dan *In-Service Training* (metode *In-On-In*), baik secara internal maupun eksternal Pemerintah Kabupaten Lombok Utara, misalnya dengan melakukan kerjasama dengan Instansi terkait, seperti Lembaga-lembaga Diklat dan Non-Diklat pada tingkat lokal dan nasional maupun internasional. Selain itu, bentuk Diklat yang dilakukan dapat melalui kegiatan pegawai.

## **V. Ucapan Terima Kasih**

Ucapan terima kasih kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

## **VI. DAFTAR PUSTAKA**

Adisasmito. (2011). *Manajemen Pemerintah Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.

Badan Kepegawaian Negara. Tim Peneliti. 2007. *Strategi Pengembangan Pegawai Negeri Sipil yang Berkualitas*. Pusat

*Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian, Badan Kepegawaian Negara, Jakarta.*

Burhan, B. (2007). *penelitian kualitatif : komunikasi, ekonomi, kebijakan public, dan ilmu social lainnya*. Jakarta: Kencana Press.

Burhan, B. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif, Aktualisasi, Metodologis kearah ragam varian kontemporer*. Jakarta: Rajawali press.

Handoko. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Kadarisman. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Moekijat. (1995). *Manajemen Personalia dan sumber daya manusia*. Bandung: Mandar maju.

Moleong. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nasution, S. (2009). *Metode Research (penelitian Ilmiah)* . Jakarta: Bumi Aksara.

Pemerintah Kabupaten Lombok Utara. 2016. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Lombok Utara Tahun 2016 – 2021.

Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

Silalahi. (2012). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT.Refika Aditama.

Spencer. (2007). *Competence at work*. Canada: Rajawali Pers Yudistira.

Sugiyono. (2013). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan RD*. Bandung: ALFABETA.

Taylor, B. d. (1975). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja .

