

**SKRIPSI**

**POLA PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN GOWA**



**OLEH:**

**MUH. FARABI AL-GAZALI**

**Nomor Induk Mahasiswa : 105611103521**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

**2025**

SKRIPSI

**POLA PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DI BADAN KEPEGEWAIAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN GOWA**

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Studi dan Memperoleh Gelar

Sarjana Ilmu Administrasi Negara (S. AP)

Disusun dan Diajukan Oleh:

**Muh. Farabi Al-Gazali**

Nomor Induk Mahasiswa: 105611103521

Kepada

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

2025

## HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Pola Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil  
Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan  
Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa

Nama Mahasiswa : Muh. Farabi Al-Gazali


Nomor Induk Mahasiswa : 105611103521


Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Pembimbing I

Pembimbing II

Menyetujui:

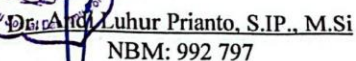
  
Dr. Burhanuddin, S.Sos, M.Si

  
Dr. Haerana, S.Sos., M.Pd


Mengetahui:

Dekan  
Fisipol Unismuh Makassar



  
Dr. Andri Luhur Prianto, S.IP., M.Si  
NBM: 992 797

Ketua Program Studi  
Ilmu Administrasi Negara

  
Dr. Nurwahid, S.Sos., M.Si  
NBM: 991742





## HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Muh. Farabi Al-Gazali

Nomor Induk Mahasiswa : 105611103521

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Menyatakan bahwa benar skripsi ini adalah karya saya sendiri dan bukan hasil plagiat dari sumber lain. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik sesuai aturan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 10 Maret 2025

Yang Menyatakan,

Muh. Farabi Al-Gazali

## ABSTRAK

**Muh. Farabi Al-Gazali, Burhanuddin, Haerana. Pola Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.**

Penelitian ini membahas pola pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Gowa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Gowa. Fokus utama penelitian ini adalah pola pengembangan karier vertikal dan horizontal. Pola vertikal dianalisis melalui indikator kompetensi teknis dan manajerial. Sementara itu, pola horizontal dievaluasi melalui kesesuaian jejak karier sebelumnya dan kebutuhan organisasi.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan tipe studi kasus. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi. Informan penelitian dipilih secara purposive yang terdiri dari pejabat struktural dan staf BKPSDM. Analisis data dilakukan dengan teknik reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan, serta pengabsahan data melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier vertikal di BKPSDM Gowa telah dilaksanakan melalui promosi jabatan dan peningkatan kompetensi sesuai regulasi dan sistem merit. Sedangkan pengembangan karier horizontal dilakukan melalui rotasi jabatan yang mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan riwayat kerja pegawai. Meskipun implementasinya sudah cukup baik, masih terdapat tantangan dalam menjaga transparansi dan objektivitas, khususnya dalam proses mutasi dan promosi.

**Kata Kunci:** Pengembangan, Karier, PNS, Kompetensi, BKPSDM,

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan pertolongan sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan judul " **POLA PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGEWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN GOWA**". Yang merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewa dan terutama kepada kedua orang tua tercinta penulis yaitu cinta pertama dan panutanku, ayahanda ABD Asis Daud Beliau memang tidak sempat merasakan pendidikan sampai bangku perkuliahan, namun beliau bekerja keras serta mendidik, memberi motivasi, dan memberikan dukungan sehingga penulis mampu menyelesaikan studi sampai sarjana. Dan pintu surgaku, Ibunda Rahmawati. Beliau juga tidak sempat merasakan pendidikan sampai bangku perkuliahan namun beliau yang selalu melangitkan doa-doa baik dan menjadi motivasi untuk penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih sudah mengantarkan anakmu sampai ke tempat ini, penulis persembahkan karya tulis sederhana ini dan gelar untuk bapak dan ibu tercinta. Serta ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada keluarga besar penulis yang senantiasa mendo'akan demi mencapai keberhasilan dalam menuntut ilmu, semoga apa yang telah mereka



berikan kepada penulis menjadi cahaya ibadah dan menerangi dunia serta kehidupan di akhirat.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitupula penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada:

1. Bapak Dr. Burhanuddin, S.Sos, M.Si selaku dosen pembimbing I yang telah senantiasa meluangkan waktunya untuk membimbing dan membantu penulis selama waktu awal penyusunan skripsi hingga selesai.
2. Ibu Dr. Haerana, S.Sos., M.AP selaku dosen pembimbing II yang telah senantiasa meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis sehingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik hingga akhir.
3. Bapak Dr. Andi Luhur Prianto, S.IP., M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Dr. Nur Wahid, S.Sos., M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Muhammadiyah Makassar dan Ibu Nurbiah Tahir, S. Sos., M.Ap selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara.
5. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah banyak memberikan ilmunya kepada penulis selama periode perkuliahan.
6. Bapak Dr. Ir. H. Abd. Rakhim Nanda, S. T., M.T., IPU. Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar beserta jajarannya.
7. Terima kasih kepada seluruh BKPSDM Kabupaten Gowa yang telah

meluangkan waktunya dan memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.

8. Terima kasih kepada anak-anak barudak well. Besse, Alfiah, Iin, Fatma, Fit, Robin,, Fandi dan Fatur yang telah menjadi saudara saudariku di perantauan, atas segala dukungan dan hiburannya, serta membantu dan memberikan motivasi kepada penulis dalam penyelesaian skripsi.
9. Terima kasih kepada teman-teman kelas IAN A angkatan 2021 karena telah menghabiskan waktu bersama dan berbagi cerita pada awal masa perkuliahan hingga selesai.

Akhirnya, sungguh penulis sangat menyadari bahwa skripsi masih sangat jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kepada semua pihak terutama para pembaca, penulis senantiasa mengharapkan kritik serta saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Mudah-mudahan skripsi ini bisa bermanfaat bagi semua pembaca.

*Billahi Fii Sabilil Haqq Fastabiqul Khairaat Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Makassar, 10 maret 2025

Muh.Farabi Al-Gazali

## DAFTAR ISI

<b>PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>HALAMAN PENERIMAAN TIM.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penulisan.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
A. Penelitiann Terdahulu.....	8
B. Teori dan Konsep.....	12
C. Kerangka Pikir.....	26
D. Fokus Penelitian.....	27
E. Deskripsi Fokus.....	27
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>33</b>
A. Waktu dan Lokasi.....	33
B. Jenis dan Tipe Penelitian.....	33
C. Sumber Data.....	34
D. Informasi Penelitian.....	34
E. Teknik Pengumpulan Data.....	35
F. Teknik Analisi Data.....	37
G. Teknik Pengabsahan Data.....	38
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>39</b>
A. Deskripsi Penelitian.....	39
B. Hasil Penelitian.....	43
C. Pembahasan.....	66
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>70</b>
A. Kesimpulan.....	70

<b>B.   Saran .....</b>	<b>71</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>73</b>



## DAFTAR TABEL

<i>Tabel 3. 2 Informan penelitian .....</i>	<i>35</i>
<i>Tabel 4. 2 Spesialisasi Pendidikan Kepala BKPSDM Kabupaten Gowa.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabel 4. 3 Pelatihan Teknis Fungsional Kepala BKPSDM Kabupaten Gowa .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabel 4. 4 Pengalaman kerja teknis Kepala BKPSDM Kabupaten Gowa.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabel 4. 5 Spesialisasi Pendidikan Kepala Bidang Pengembangan SDM Kabupaten Gowa.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabel 4. 6 Diklat Fungsional Kepla Bidang Pengembangan SDM.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabel 4. 7 Pengalaman Kerja Teknis Kepala Bidang Pengembangan SDM Kabupaten Gowa ....</i>	<i>53</i>
<i>Tabel 4. 8 Pelatihan Struktural .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabel 4. 9 Pengalaman Kepemimpinan.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabel 4. 10 Kesesuaian jejak kerja.....</i>	<i>60</i>



## DAFTAR GAMBAR

<i>Gambar 2. 1 Bagan Kerangka Pikir.....</i>	<i>27</i>
<i>Gambar 4. 1 Lokasi BKPSDM Kabupaten Gowa .....</i>	<i>41</i>
<i>Gambar 4. 2 Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Gowa .....</i>	<i>42</i>



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Setiap instansi pemerintah dalam mengembangkan pola karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) diharapkan sesuai dengan kebutuhan dan berdasarkan pola karir yang telah ditetapkan oleh unit kerjanya dan selaras dengan pola karier nasional, sehingga pengembangan karir PNS dalam unit kerja tersebut lebih baik dan lebih terarah. Hal ini diatur dalam undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah aturan terbaru yang mengatur pengembangan pegawai di Indonesia. UU ini memperkuat pengawasan sistem merit dalam pengelolaan ASN, memastikan bahwa pengangkatan, promosi, dan pemberhentian pegawai dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan karena intervensi politik atau praktik KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme), UU 20 tahun 2023 juga menekankan kesejahteraan ASN, baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Aspek ini mencakup peningkatan kesejahteraan ekonomi serta perbaikan lingkungan kerja.

Pengembangan karir adalah suatu prosedur untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk bekerja dan mendorong kinerja yang lebih tinggi untuk mengejar karir yang diinginkan. Perusahaan mengharapkan karyawannya untuk memberikan umpan balik berupa kinerja yang baik untuk pengembangan karir yang didukungnya.

(Sukmawati & Tarmizi, 2022) Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan peningkatan status seseorang dalam sebuah organisasi ada jalur karir yang telah ditetapkan. Pengembangan karir adalah perpindahan yang memperbesar tanggungjawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi sehingga kewajiban, hak, dan status menjadi lebih besar (Aisy et al., 2023).

Pengembangan karier merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh pegawai untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi dalam bidang pekerjaan yang dijalankan (Fatmawati, 2023). Organisasi akan semakin kuat dengan adanya pengembangan karier. Di era disrupsi seperti saat ini, peran pengembangan karier menjadi semakin penting dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Situasi global yang terus berkembang dan kompleks juga memberikan dampak terhadap pengembangan karier. Pola pengembangan karier yang berdasarkan sistem merit membuat Aparatur negara khususnya PNS menjadi lebih menarik sebab tidak ada lagi praktik – praktik KKN yang terjadi dan setiap pegawai punya peluang serta hak yang sama dalam mengembangkan karier mereka. Selain itu, sistem merit ini membuat pola karier PNS menjadi lebih jelas dan terstruktur sehingga mudah sekali diaudit serta dapat memenuhi kriteria transparansi bagi seluruh pegawai (Ismail Nurdin, 2017).

Eksistensi pegawai perlu mendapat perhatian khusus, berkaitan dengan Pengembangan karirnya. Pengembangan karir pegawai dalam mengemban tugas atau Jabatan Birokrasi melalui Diklat Kepemimpinan maupun Diklat Teknis berorientasi pada Standar Kompetensi Jabatan sesuai



dengan tantangan Reformasi dan globalisasi yang tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan pemangku kepentingannya (Syahferri, 2021).

Kualitas Aparatur tidak mungkin meningkat tanpa adanya usaha-usaha yang konkrit untuk meningkatkannya. Oleh karena itu, program tersebut perlu untuk terus ditingkatkan agar pegawai benar-benar memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya secara profesional. Ketidaksesuaian penempatan jabatan-jabatan struktural di lingkup BKPSDM Kabupaten Gowa merupakan suatu hal yang belum bisa diperbaiki oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Gowa, karena menjadi tugas dan fungsi dari BKPSDM Kabupaten Gowa sebagai perumus dan pelaksana kebijakan teknis di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan.

Sumber daya manusia merupakan aset negara karena sumber daya manusia memegang peranan penting dalam kemajuan perusahaan. Keberhasilan suatu negara dalam mencapai tujuan yang diharapkan tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut. Sumber daya manusia yang di butuhkan oleh perusahaan adalah sumber daya manusia yang loyal serta mampu membantu perusahaan dalam keadaan apapun penghargaan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Kepuasan kerja karyawan tidak dapat di pisahkan oleh pengembangan karir karyawan. Perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dalam perusahaan dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Setiap organisasi harus mampu menjaga karyawan yang

dimiliki agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada organisasi tersebut (Yolanda et al., 2015).

Organisasi merupakan sebuah wadah bagi beberapa orang untuk melakukan kerjasama dalam upaya mencapai sebuah tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) pada dasarnya bersifat fleksibel, kualitasnya bisa naik dan turun, karena itu sudah seharusnya SDM yang terdiri dari pegawai, manajer serta jajaran atas diberi pelatihan atau training agar *hardskill* dan *softskill* lebih berkembang serta mampu beradaptasi dengan teknologi terbaru. Pada umumnya peluang pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang menentukan bertahan atau tidaknya seorang karyawan dalam bekerja. Tidak terkecuali pada perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan. Untuk mendapatkan kinerja SDM yang baik maka kepuasan SDM juga menjadi perhitungan.

Pola pengembangan karir pegawai merupakan suatu jalur pertumbuhan karir yang menggambarkan keselarasan dan hubungan antara masa kerja, jabatan, kepangkatan, pendidikan, dan pelatihan seorang pegawai (Ika, 2023).

Penyelesaian pelaksanaan pekerjaan menyangkut pertumbuhan karir pegawai. Oleh karena itu, pembinaan merupakan garis pertahanan terakhir untuk menjamin bahwa anggota staf mempunyai informasi serta kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.

Dalam konteks pengembangan karier pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Gowa, terdapat berbagai tantangan teoretik dan empirik yang menjadi fokus kajian penting. Dari segi teoretik, konsep pengembangan karier seharusnya mengikuti prinsip-prinsip meritokrasi, di mana kompetensi, kinerja, dan potensi individu menjadi dasar utama dalam promosi dan penempatan (Danapratapa et al., 2024). Namun, dalam praktiknya, ada perdebatan mengenai sejauh mana prinsip ini benar-benar diterapkan di tingkat daerah. Kerangka teoretik tentang model pengembangan karier yang ideal juga mencakup konsep pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada pengembangan kompetensi berkelanjutan, tetapi implementasinya sering kali menghadapi kendala struktural dan birokratis.

Sementara itu, dari sisi empirik, terdapat tantangan nyata dalam penerapan kebijakan pengembangan karier di BKPSDM Kabupaten Gowa. Beberapa masalah yang dihadapi antara lain adalah kurangnya transparansi dalam proses promosi dan mutasi, serta adanya persepsi tentang pengaruh non-teknis, seperti faktor kedekatan personal atau politik, yang memengaruhi proses tersebut. Selain itu, sistem evaluasi kinerja yang ada terkadang dianggap belum mampu memberikan penilaian yang objektif dan akurat terhadap potensi pegawai. Dalam konteks pengembangan kompetensi, masih ditemukan kesenjangan antara program pelatihan yang diselenggarakan dengan kebutuhan aktual di lapangan, sehingga

efektivitas pelatihan dalam mendukung pengembangan karier menjadi dipertanyakan.

Kombinasi antara tantangan teorek dan empirik ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih sistematis dan terintegrasi dalam merancang serta mengimplementasikan pola pengembangan karier yang tidak hanya sesuai dengan teori administrasi publik, tetapi juga mampu menjawab realitas dan kebutuhan spesifik di daerah. Hal ini menjadi penting agar BKPSDM Kabupaten Gowa dapat menciptakan sistem pengembangan karier yang adil, transparan, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

#### **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pola pengembangan karier vertikal Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Gowa?
2. Bagaimana pola pengembangan karier horizontal Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Gowa?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan maka Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pola pengembangan karier vertikal Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

2. Untuk mengetahui pola pengembangan karier horizontal Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

#### **D. Manfaat Penulisan**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis
  - a. Hasil dari penelitian diharapkan dapat berkontribusi terhadap pengembangan literatur dan teori mengenai pola pengembangan karier pegawai negeri sipil di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia.
  - b. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai proses pola pengembangan karier pegawai negeri sipil di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia.
2. Manfaat praktis

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan rekomendasi konkret bagi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Gowa dalam pola pengembangan dan memberikan wawasan bagi karier PNS, yang akhirnya akan berdampak positif.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitiann Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi acuan bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian agar dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian ini. Secara keseluruhan, penelitian terdahulu dalam bidang ini telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman kita tentang topik yang diteliti. Adapun penelitian terdahulu antara lain sebagai berikut :

*Table 1.1 Penelitian Terdahulu*

NO	Nama dan Judul Penalitian	Metode peneliitian	Hasil penelitian
1	Chayaning Dewi, Afinda Maulya, Dimas Arifian, Nailiatul Amaniah hubungan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai	Metode yang di gunakan yaitu metode kajian pustaka	Hasil penelitian terdahulu adalah bahwa pengembangan karir memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai Perencanaan karier menonjol sebagai faktor dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan.sedangkan penelitian sekarang berfokus pada pola pengembangan karier pegawai negeri sipil dibadan pegawai dan pengembangan negeri sipil kabupaten gowa.
2	(Dhita, 2023)	Metode yang di	Terdapat banyak

	dengan judul implementasi pengembangan karier pegawai negeri sipil melalui talent mobility di dinas sosial provinsi DKI Jakarta.	gunakan yaitu metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif	permasalahan terkait dengan implementasi Talent Mobility di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta, diantaranya perpindahan jabatan yang belum objektif, sumber daya manusia kurang memadai, minimnya informasi mengenai Talent Mobility, rendahnya motivasi pegawai serta perbedaan latar belakang pegawai baik dari segi ekonomi, sosial dan politik. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut yakni dengan mengelompokkan pegawai sesuai kualifikasi, mengajukan pengadaan SDM, mengadakan sosialisasi, penerapan reward dan punishment serta melakukan observasi terhadap pegawai. sedangkan penelitian sekarang berfokus pada pola pengembangan karier pegawai negeri sipil dibadan pegawai dan pengembangan negeri sipil kabupaten gowa.
3	(Civilization et al.,	Metode yang di	Hasil penelitian ini

	<p>2021) dengan judul Efek meritokrasi sebagai moderasi pada kepemimpinan transaksional dan loyalitas kerja terhadap pengembangan karir pada badan pengelolaan keuangan daerah kabupaten Luwu.</p>	<p>gunakan yaitu metode fenomenologi dengan pendekatan kualitatif</p>	<p>menunjukkan bahwa pola karir di kantor BKPSDM Kabupaten Jeneponto belum berjalan dengan baik, baik dari perpindahan jabatan Mutasi sesuai dengan rumpun jabatan, pengalaman, kepangkatan, diklat jabatan, maupun keahlian seorang PNS dan sesuai dengan Peraturan Bupati Jeneponto belum berjalan dengan semestinya. Pola karir horizontal dalam hal perpindahan pegawai dengan rumpun jabatan yang sama, ada yang sesuai ada yang belum sesuai, pola karir vertikal dalam hal kepangkatan dan diklat jabatan yang belum juga terlaksana dengan baik dikarenakan rekam jejak pegawai dan jabatan yang di duduki tidak sesuai, dan motivasi atau dorongan pegawai tidak ada dalam melakukan pendiklatan. Sedangkan pola karir diagonal dalam peningkatan keterampilan PNS</p>
--	--	---	---



			dalam menduduki sebuah jabatan guna meningkatkan mutu pegawai sebab pada dasarnya pekerjaan ASN tidak boleh tidak merujuk kepada regulasi.sedangkan penelitian sekarang berfokus pada pola pengembangan karier pegawai negeri sipil dibadan pegawai dan pengembangan negeri sipil kabupaten gowa.
--	--	--	---

Persamaan dan perbedaan dari penelitian:

1. Perbedaan utama antara kedua judul terletak pada konteks institusi dan jenis pegawai yang menjadi fokus pengembangan karier. Namun, baik kebijakan di RSUD Pratama maupun pola di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki tujuan yang sama, yaitu meningkatkan kualitas pegawai melalui pengembangan karier yang sistematis.
2. Perbedaan utama antara kedua judul yaitu judul pertama menggunakan Talent Mobility, yang merujuk pada strategi rotasi atau perpindahan antar posisi untuk mengembangkan kompetensi PNS sedangkan judul penelitian ini menggunakan istilah Pola Pengembangan Karier, yang lebih umum dan bisa mencakup berbagai aspek dari sistem

pengembangan karier, tidak terbatas pada mobilitas talenta.

3. Perbedaan utama aspek meritokrasi, kepemimpinan transaksional, dan loyalitas kerja digunakan sebagai variabel yang mempengaruhi pengembangan karier PNS. Meritokrasi dijadikan moderasi yang mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transaksional dan loyalitas kerja terhadap pengembangan karier. Pada judul penelitian ini, penelitian lebih fokus pada pola atau proses pengembangan karier PNS secara umum tanpa memperkenalkan variabel tertentu seperti kepemimpinan atau loyalitas kerja. Adapun persamaan dari kedua judul penelitian ini adalah keduanya menyelidiki aspek pengembangan karier dalam konteks PNS, yang berarti keduanya berkaitan dengan struktur dan kebijakan karier dalam sistem kepegawaian pemerintah.

## **B. Teori dan Konsep**

### **1. Pengembangan Karier**

Pengembangan karir ini, salah satunya adalah T. Hani Handako dalam menyatakan bahwa: “Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir”. Sejalan dengan pendapat tersebut Wiliam B. Cestetter dalam (Supardi, 2016). mengemukakan bahwa: “Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi”. Di sini terlihat bahwa pengembangan karir merupakan suatu upaya pribadi seorang karyawan dalam meningkatkan statusnya untuk mendapatkan

pendapatan atau jabatan yang lebih tinggi. Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan. Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan Bambang Wahyudi (1991:65), menjelaskan pengembangan karir adalah suatu pekerjaan yang memiliki gambaran dan pola pengembangan yang jelas dan sistematis juga sebagai suatu sejarah jabatan dari seseorang yang merupakan rangkaian pekerjaan atau posisi yang pernah dipegang oleh seseorang selama masa kerjanya.

Dalam konteks individu, pengembangan karir dengan meningkatkan status dan gaji, memastikan keselamatan pekerjaan dan mempertahankan kemampuan dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Pengembangan karir merupakan suatu proses yang berkelanjutan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengembangkan minat, kebutuhan dan pilihan karir dalam organisasi. Melalui pengembangan karir, karyawan dibantu untuk menentukan tujuan realistis dan kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk jabatan yang disandangnya. Karir seseorang adalah suatu kehidupan yang sangat pribadi dan sangat penting. Sikap dasar organisasi haruslah mengizinkan setiap orang untuk mengambil keputusannya sendiri dalam hubungan ini. Peran dari manajer personalia

adalah membantu dalam proses pengambilan keputusan ini dengan menyediakan sebanyak mungkin informasi tentang karyawan kepada karyawan itu sendiri.

## 2. Konsep Pengembangan Karier

(Lim et al., 2020) menyatakan karir adalah semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Ini berarti karir menunjukkan perkembangan seorang karyawan secara individual di dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dicapai selama karyawan tersebut bekerja atau dialami selama masa kerja dalam suatu organisasi. Di sisi lain karir pun dapat menunjukkan setiap individu dengan peranan ataupun status mereka di dalam organisasi. Pengembangan karir ditujukan untuk melihat adanya peningkatan karir seseorang dari satu tingkat ke tingkat lainnya.

(Nilawati et al., 2023) menyatakan dimana pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Hal ini perlu dikelola secara baik dan dikembangkan karena akan mencapai tujuan yang diharapkan, disisi lain hal ini dapat mendorong pegawai untuk melakukan hal-hal yang positif dan terbaik serta menghindarinya dari frustrasi yang dapat menurunkan produktivitas. Dengan adanya pengelolaan dan pengembangan karir akan senantiasa meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upayanya mendukung organisasi untuk mencapai tujuan.

## 3. Pola Pengembangan Karier

Pola Karier adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkatan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan sampai dengan pensiun (PP Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural). Dalam hal ini perlu tersedia perumpunan jabatan terkait dengan pola karier terbuka, yaitu dalam menempatkan pegawai yang pindah dalam suatu jabatan yang sesuai.

Beberapa ahli mengemukakan pengertian pengembangan karier sebagai berikut:

Ginzberg (1952:101), pengembangan karir adalah proses berkelanjutan di mana individu membuat keputusan terkait pekerjaan atau profesi mereka dalam rentang waktu tertentu, dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Ginzberg menekankan bahwa pengembangan karier bukanlah hasil dari satu keputusan tunggal, melainkan hasil dari serangkaian keputusan yang dibuat selama tahap-tahap kehidupan. Ada dua pola pengembangan karir menurut Ginzberg yaitu pola vertikal dan horizontal.

Pola horizontal lebih menekankan pada pengayaan dan diversifikasi peran tanpa perubahan dalam hierarki jabatan. Indikator utama pola ini menurut Ginzberg (1952:101) yaitu:

1. Kemampuan kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan sikap kerja (attitude) yang harus dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan tugas atau pekerjaan secara efektif, efisien, dan profesional. Kompetensi tidak hanya tentang kemampuan teknis atau keahlian tertentu, tetapi juga mencakup kemampuan berpikir kritis, beradaptasi, berkomunikasi, dan memimpin sesuai dengan tuntutan jabatan atau posisi yang diemban.
2. Penguasaan kompetensi baru, yang memungkinkan individu untuk menambah keahlian di bidang yang berbeda namun relevan dengan peran mereka. Hal ini dapat dicapai melalui pelatihan, sertifikasi, atau partisipasi dalam proyek-proyek baru.
3. Perpindahan lateral (lateral moves) juga menjadi ciri khas pola ini, di mana seorang individu dipindahkan ke departemen lain dengan peran serupa untuk memperluas wawasan dan keterampilan. Misalnya, seorang staf pemasaran dapat dipindahkan ke divisi hubungan masyarakat untuk memperkuat pemahaman lintas fungsi.
4. Kolaborasi lintas fungsi, di mana mereka bekerja dalam tim lintas departemen untuk mengerjakan proyek yang kompleks. Hal ini membantu meningkatkan jaringan dan eksposur, memberi kesempatan bagi individu untuk berinteraksi dengan berbagai pihak di dalam dan luar organisasi.

Berikut indikator yang dijadikan panduan pola vertikal menurut

Ginzberg (1952:101) yaitu:

1. Peningkatan posisi atau jabatan seseorang dalam hierarki organisasi. Hal ini biasanya dicapai melalui promosi yang membawa tanggung jawab yang lebih besar. Salah satu indikator utama dari pola ini adalah kenaikan posisi jabatan, di mana individu secara bertahap naik dari jabatan junior ke tingkat yang lebih senior, seperti dari staf ke supervisor, hingga akhirnya menjadi manajer atau direktur.
2. Peningkatan tanggung jawab, di mana individu diberi tugas yang lebih kompleks dan strategis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang sebelumnya hanya bertanggung jawab atas pekerjaan administratif, kemudian mendapatkan peran untuk mengelola tim atau memimpin proyek penting.
3. Peningkatan kualifikasi dan kompetensi, seperti mengikuti pelatihan khusus, mendapatkan sertifikasi, atau menyelesaikan pendidikan lanjutan. Perubahan ini sering kali diikuti dengan peningkatan penghasilan atau tunjangan, mencerminkan penghargaan atas kontribusi yang lebih besar.
4. Pengakuan dan prestasi formal termasuk penghargaan kinerja, menunjukkan keberhasilan individu dalam memenuhi tuntutan peran baru mereka. Pada tahap ini, individu juga biasanya memiliki peran yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, memengaruhi arah strategis organisasi.

Dessler, G. (2020:275), pengembangan karier merupakan proses

sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu agar dapat menjalankan peran profesional di masa depan dengan lebih baik. Proses ini bukan sekadar tentang mempersiapkan karyawan untuk peran yang lebih besar, tetapi juga tentang memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan yang relevan untuk mendukung pertumbuhan organisasi.

Dessler menjelaskan bahwa ada dua pola utama dalam pengembangan karier. Pertama adalah pola vertikal, yang mencerminkan peningkatan karier melalui jenjang jabatan yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Dalam pola ini, individu memperoleh promosi berdasarkan kinerja, keterampilan, dan tanggung jawab yang telah terbukti. Pola ini sering dianggap tradisional karena fokusnya pada hierarki dan penguatan kompetensi untuk memenuhi tuntutan di tingkat jabatan yang lebih tinggi.

Berikut indikator yang dijadikan panduan pola vertikal menurut Dessler (2020:275) yaitu:

1. Promosi Jabatan

Promosi adalah perpindahan individu ke jabatan yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi. Hal ini mencerminkan peningkatan status profesional dan otoritas dalam perusahaan. Promosi sering kali disertai dengan perubahan tanggung jawab yang lebih besar dan menjadi penghargaan atas pencapaian serta kontribusi karyawan.

2. Peningkatan Tanggung Jawab

Indikator ini mencakup pemberian tugas yang lebih kompleks, strategis,



atau kritis. Tanggung jawab yang meningkat sering kali mencerminkan kepercayaan organisasi pada kemampuan individu untuk menangani peran yang lebih signifikan.

### 3. Kenaikan Penghasilan

Salah satu dampak promosi adalah penyesuaian gaji atau kompensasi, yang mencerminkan penghargaan organisasi atas kontribusi individu dan tanggung jawab baru yang diemban.

### 4. Penguasaan Kompetensi Baru

Pengembangan karier vertikal sering membutuhkan peningkatan kompetensi, seperti pelatihan lanjutan atau sertifikasi tambahan.

### 5. Penilaian Kinerja yang Konsisten

Promosi umumnya didasarkan pada kinerja yang konsisten dan unggul. Evaluasi kinerja menjadi acuan organisasi untuk memastikan bahwa individu memiliki kemampuan untuk menduduki posisi baru.

Pola horizontal berfokus pada diversifikasi peran, tugas, atau keahlian dalam jenjang karier yang sama tanpa perubahan posisi dalam hierarki. Tujuan utama pola ini adalah meningkatkan keterampilan individu, memperluas wawasan, dan menciptakan pengalaman multidisiplin yang relevan dengan organisasi. Berikut indikator yang dijadikan panduan pola horizontal menurut Dessler (2020:275) yaitu:

#### 1. Rotasi Jabatan.

Rotasi jabatan adalah proses memindahkan seorang karyawan dari satu

posisi ke posisi lain di tingkat yang sama. Hal ini dirancang untuk memberikan pengalaman lintas fungsi dan membantu individu memahami berbagai aspek operasional organisasi.

## 2. Pengayaan Peran

Pengayaan peran melibatkan penambahan tugas atau tanggung jawab yang lebih menantang pada posisi yang sama. Hal ini tidak mengubah jabatan tetapi meningkatkan kompleksitas pekerjaan.

## 3. Kebutuhan organisasi

Kebutuhan Organisasi ini mengacu pada apa yang dibutuhkan oleh organisasi saat ini atau di masa depan, seperti keterampilan tertentu, pengalaman, atau peran yang harus diisi untuk mencapai tujuan organisasi.

## 4. Kolaborasi Lintas Departemen

Kolaborasi ini melibatkan partisipasi karyawan dalam proyek lintas departemen, yang memungkinkan mereka bekerja sama dengan tim lain. Ini memberikan pemahaman lintas fungsi dan meningkatkan jaringan profesional.

## 5. Kesesuaian jejak kerja sebelumnya

Kesesuaian jejak kerja sebelumnya ini mengacu pada bagaimana pengalaman atau riwayat kerja individu sesuai atau relevan dengan peran atau tugas yang diinginkan dalam organisasi. Konsep ini bisa merujuk pada seberapa baik keterampilan, pengalaman, dan pencapaian masa lalu

seseorang mendukung peran yang mereka jalani atau yang ingin dijalani di dalam organisasi.

Edwin B. Flippo (1995:273) dalam (Supardi, E. 2016), mengemukakan bahwa pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk membantu individu mengembangkan potensi mereka. Ia membagi pengembangan karier menjadi dua pola utama, yaitu pola vertikal dan horizontal. Pola vertikal melibatkan kenaikan jabatan atau promosi ke posisi yang lebih tinggi, sementara pola horizontal berfokus pada rotasi jabatan atau perpindahan tugas tanpa kenaikan jabatan. Pola horizontal ini bertujuan untuk memperluas keterampilan dan pengalaman pegawai di berbagai bidang kerja yang setara, yang sangat berguna untuk meningkatkan fleksibilitas dan kapabilitas mereka di dalam organisasi. Dengan demikian, Flippo menekankan pentingnya kedua pola tersebut sebagai cara untuk menjaga keseimbangan antara pengembangan karier dan kebutuhan organisasi.

Pola pengembangan karier vertikal merupakan salah satu jenis pola yang paling umum diterapkan dalam organisasi, termasuk di lingkungan aparatur sipil negara (ASN). Pola ini melibatkan kenaikan jabatan atau pangkat ke tingkat yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi. Tujuannya adalah memberikan pengakuan atas kinerja, kompetensi, dan pengalaman individu sehingga mereka bisa mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar dan posisi yang lebih strategis. Dalam konteks ini, seorang pegawai dapat memulai karier dari level staf atau pelaksana, kemudian seiring

waktu dan prestasi, mereka naik menjadi kepala seksi, kepala bidang, dan seterusnya hingga menduduki jabatan struktural tertinggi seperti kepala dinas. Proses ini biasanya memerlukan penilaian kinerja yang konsisten, pengembangan kompetensi melalui pelatihan atau pendidikan formal, serta pengalaman kerja yang relevan.

Pola vertikal memberikan motivasi bagi pegawai karena adanya jalur karier yang jelas dan terstruktur. Dengan adanya sistem promosi ini, pegawai terdorong untuk meningkatkan kompetensi dan performa mereka dalam rangka mencapai posisi yang lebih tinggi. Namun, persaingan dalam pola ini cukup ketat karena jumlah posisi di tingkat atas terbatas, sementara jumlah pegawai yang memenuhi syarat untuk dipromosikan cukup banyak. Hal ini menuntut adanya sistem seleksi yang transparan dan berbasis meritokrasi agar proses promosi berjalan adil.

Pola vertikal dalam pengembangan karier mengacu pada proses peningkatan jenjang karier atau jabatan seseorang dalam hierarki organisasi. Indikator yang relevan dalam pola vertikal pengembangan karier menurut Edwin B. Flippo (1995:273) meliputi:

#### 1. Pengakuan Kompetensi

Penilaian kinerja yang menunjukkan peningkatan keterampilan, kemampuan, dan kompetensi individu dalam memenuhi persyaratan jabatan yang lebih tinggi.

## 2. Pelatihan dan Pengembangan

Peluang untuk mengikuti program pelatihan yang dirancang untuk mempersiapkan individu ke jenjang karier yang lebih tinggi.

## 3. Evaluasi Kinerja

Penilaian secara berkala terhadap kinerja individu untuk mengidentifikasi kelayakan mereka dalam menerima promosi atau tanggung jawab tambahan.

Pola pengembangan karier horizontal dalam konteks Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan pendekatan yang berfokus pada pengalaman dan kompetensi pegawai melalui perpindahan tugas atau rotasi jabatan, tanpa harus menaiki jenjang hierarki jabatan yang lebih tinggi. Pola ini dirancang untuk mengatasi stagnasi karier yang sering terjadi dalam birokrasi pemerintah, di mana peluang promosi vertikal terbatas, sementara kebutuhan untuk pengembangan kompetensi terus meningkat.

Berikut indikator yang dijadikan panduan pengembangan karier horizontal menurut Edwin B. Flippo (1995:273) yaitu :

### 1. Peningkatan Keterampilan

Pola horizontal memberikan kesempatan kepada individu untuk memperoleh berbagai keterampilan, yang mungkin tidak dapat diperoleh jika hanya berfokus pada satu posisi atau jabatan. Dengan berpindah ke berbagai posisi yang memiliki tanggung jawab berbeda,

individu dapat memperluas wawasan dan memperdalam kompetensi di berbagai area pekerjaan. Hal ini penting untuk menciptakan tenaga kerja yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan dalam organisasi.

## 2. Mobilitas dan Fleksibilitas

Salah satu prinsip utama dalam pola horizontal adalah memberikan mobilitas dan fleksibilitas kepada individu untuk mengembangkan karier mereka tanpa harus selalu berorientasi pada kenaikan jabatan yang lebih tinggi. Ini memberi kebebasan kepada individu untuk mengeksplorasi berbagai kemungkinan karier tanpa harus merasa terjebak dalam struktur hierarki yang kaku. Pola ini juga memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan keahlian individu di berbagai bidang yang berbeda sesuai kebutuhan.

## 3. Peningkatan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Dengan memberikan kesempatan bagi individu untuk berpindah posisi atau fungsi, pola horizontal dapat meningkatkan kepuasan kerja. Individu yang merasa terjebak dalam satu peran atau posisi cenderung merasa bosan dan tidak termotivasi. Sebaliknya, dengan rotasi pekerjaan, mereka dapat terus terlibat dalam tantangan baru, yang dapat meningkatkan semangat dan rasa memiliki terhadap organisasi.

## 1. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Gowa berkantor di Jalan Mesjid Raya No 30 Sungguminasa, Nomor telpon/Fax

(0411) 880694 Sungguminasa. Landasan Hukum Pembentukan BKPSDM Kabupaten Gowa; Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah; Peraturan Daerah Kabupaten Gowa Nomor 3 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintah Yang Menjadi Kewenangan Pemerintah Kabupaten Gowa; Peraturan Daerah Kabupaten Gowa Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Gowa; Peraturan Bupati Gowa Nomor 43 Tahun 2008 Tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Gowa.

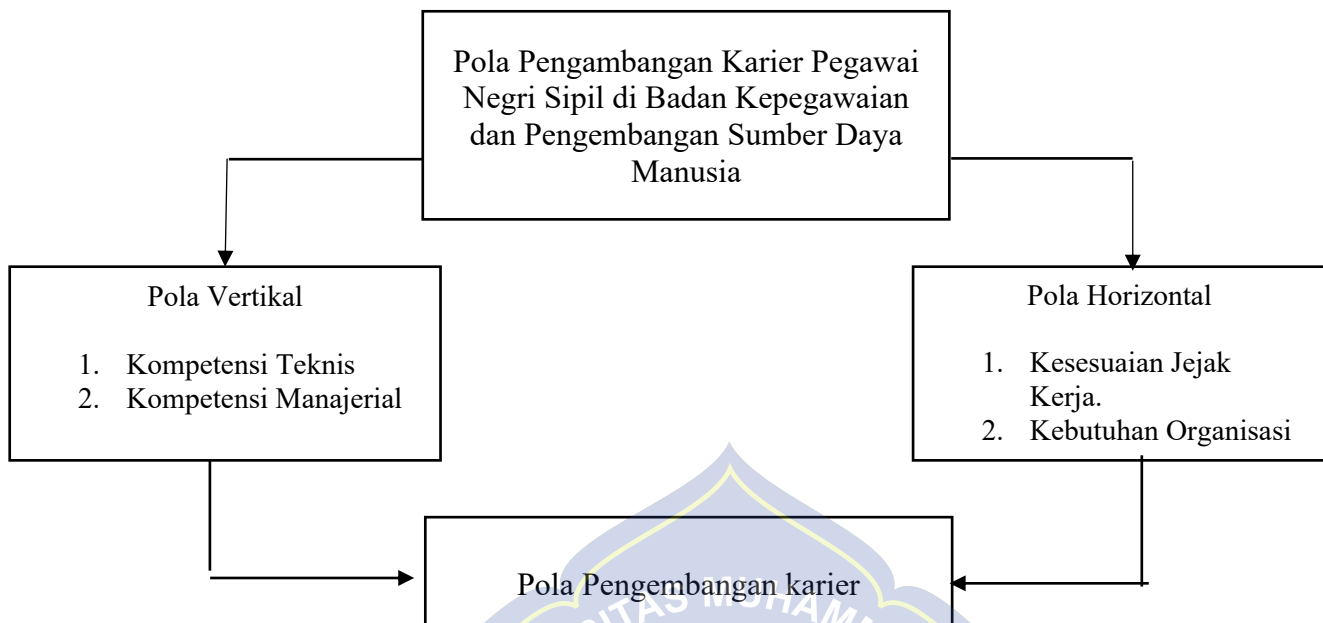
Berdasarkan Perda Kabupaten Gowa Nomor 8 Tahun 2008 pada pasal 9 menyatakan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (BKPSDM) mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian dan diklat yang menjadi tanggungjawabnya berdasarkan kewenangannya sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku. Lebih lanjut dijelaskan pada pasal 10, untuk penyelenggaraan tugas tersebut pada pasal 9 Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008, Dijelaskan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM mempunyai fungsi yaitu : Perumusan kebijakan teknis di bidang Kepegawaian dan Diklat Daerah; Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang Kepegawaian dan Diklat Daerah; Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang Kepegawaian dan

Diklat Daerah; Pengelolaan administrasi umum meliputi ketatalaksanaan, keuangan, kepegawaian, perlengkapan dan peralatan; Pengelolaan Unit Pelaksana Teknis Badan; Bahwa dalam sebuah Pelaksanaan Tugas lain dari yang diberikan oleh Bupati haruslah sesuai dengan tugas kebutuhan dan fungsinya.(Ansari et al., 2020).

### **C. Kerangka Pikir**

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Untuk mengetahui pola pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Peneliti ini akan dianalisis berdasarkan indikator pola vertikal yang dikemukakan oleh Edwin B.Flippo 1995, yaitu Kompetensi Teknis dan Manejerial. Dan indikator pola horizontal yang dikemukakan oleh Ginzberg 1952, yaitu kesesuaian jejak karier sebelumnya, Kebutuhan organisasi.





Gambar 2. 1 Bagan Kerangka Pikir

#### D. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah melihat pola pengembangan karier Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kabupaten Gowa.

#### E. Deskripsi Fokus

Berdasarkan fokus penelitian yang telah di uraikan di atas, maka dapat di kemukakan deskripsi fokus yaitu sebagai berikut:

- a. Pola pengembangan karier vertikal adalah pola pengembangan karier melalui promosi jabatan dengan berbasis kemampuan kompetisi, pelatihan, dan pengembangan karier yang telah diikuti, kinerja yang telah dicapai dalam kesepakatan dan gelombang yang telah di peroleh di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

- 1) Kemampuan Kompetensi yaitu kemampuan yang harus dimiliki oleh ASN dalam bentuk kompetensi teknis dan kompetensi manajerial di Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Gowa.

- a) Kompetensi teknis

Kemampuan teknis adalah kemampuan yang diukur melalui spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis di Badan Kepegawaian dan Sumber daya Manusia Kabupaten Gowa.

- b) Kompetensi manajerial

Kompetensi manajerial adalah kompetensi yang diukur melalui pelatihan struktural dan pengalaman kepemimpinan di Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

- b. Pola pengembangan karier horizontal adalah pola pengembangan karier yang berfokus pada rotasi pegawai untuk meningkatkan pengalaman pegawai sebelum mengalami promosi jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

1. Kesesuaian jejak kerja sebelumnya

Kesesuaian jejak kerja sebelumnya yaitu adanya kesesuaian pengalaman kerja atau pengalaman jabatan sebelumnya di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

2. Kebutuhan organisasi

Kebutuhan organisasi adalah kebutuhan organisasi yang diukur dari

analisis jabatan dan analisis beban kerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Waktu dan Lokasi**

Berdasarkan judul penelitian “Pola Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa”. Waktu penelitian yang di butuhkan dakam penelitian ini adalah sekitar 2 bulan. Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti mengambil objek sumber data sebagai informasi yang dibutuhkan untuk menyatakan kebenaran dalam hasil penelitian. Adapun lokasi penelitian ini sesuai judul yang telah di tetapkan, penelitian ini di lakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

#### **B. Jenis dan Tipe Penelitian**

##### **a. Jenis Penelitian**

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu jenis kualitatif.

##### **b. Tipe Penelitian**

Tipe penelitian ini menggunakan tipe studi kasus, Dalam konteks penelitian yang berfokus pada pola pengembangan karier pegawai negeri sipil di sebuah institusi seperti Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), pendekatan studi kasus menjadi pilihan yang sangat relevan. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi mendalam mengenai proses, pengalaman, dan tantangan yang dihadapi para pegawai dalam mengembangkan karier mereka. Sebuah studi kasus tidak hanya mengamati fenomena secara umum, tetapi juga menelaah secara rinci

bagaimana dinamika ini terjadi dalam konteks spesifik suatu lembaga (Yin, 2018).

### **C. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini dibagi ke dalam dua bagian yaitu:

1. Data Primer, yaitu data yang dikumpulkan penulis untuk memperkaya dan mempertajam analisis bagi penarikan Kesimpulan yang meliputi: pengamatan langsung (observasi), dan wawancara yang dilakukan penulis tentang bagaimana pola pengembangan karir pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Gowa.
2. Data Sekunder, yaitu data yang dikumpulkan peneliti dari berbagai laporan-laporan atau dokumen-dokumen yang bersifat informasi tertulis yang digunakan dalam penelitian. Adapun penelitian yang bersifat informasi tertulis yang dikumpulkan peneliti adalah mengenai bagaimana pola pengembangan karir pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Gowa.

### **D. Informasi Penelitian**

Adapun informan dalam penelitian ini adalah orang-orang yang didasarkan pada kemampuan dan pengalamannya untuk memberikan informasi terkait penelitian ini. Penentuan informan di tentukan dengan Teknik purposive. Teknik ini merupakan teknik pengambilan informasi yang di tentukan oleh peneliti sendiri secara sengaja dengan memperhatikan berbagai kriteria.

Kriteria yang dimaksud adalah:

1. Pengatahuan tentang objek yang akan di teliti,
2. Informan yang dipilih berada dalam komunitas yang akan di teliti,
3. Pejabat struktur yang ada pada lokasi yang menjadi tempat penelitian dan
4. Tokoh agama, masyarakat, dll yang berkaitan dengan apa yang akan di teliti.

Berikut yang akan menjadi informan dalam penelitian ini :

***Tabel 3. 1 Informan penelitian***

NO	Nama Informan	Inisial	Jabatan
1.	Zubair Usman ,S.STP., Msi	ZU	Kepala Badan BKPSDM Kab. Gowa
2.	Muh.Natsir Arif S.E, M.Adm.SDA	MNA	Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia
3.	Muh Fadil S.Sos	MF	Staf Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia
4.	Irzak Zaenal S.Sos	IZ	Staf Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia
5.	Ahmad Naim S. Sos	AN	Staf Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan
6.	Jamaluddin Karim S.E	JK	Staf Bidang Pengadaan dan Mutasi

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### **c. Wawancara**

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan bentuk wawancara tidak berstruktur dan bersifat lebih informal. Wawancara tidak terstruktur memiliki ciri-ciri yaitu, pertanyaan sangat terbuka, kecepatan wawancara sangat sulit diprediksi, sangat fleksibel, pedoman wawancara sangat longgar urutan pertanyaan, penggunaan kata, alur pembicaraan dan tujuan wawancara adalah untuk memahami suatu

fenomena (Faiq et al., 2020). Pada penelitian ini wawancara dilakukan dengan pegawai fungsional dan struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

d. Observasi

Peneliti memiliki peran yang aktif dalam situasi lingkungan tertentu. Yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap informan penelitian dan kemudian peneliti secara aktif melakukan wawancara dengan informan untuk memperoleh informasi dan data lengkap (Ruslan et al., 2014). Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung situasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.

e. Dokumentasi

Dokumentasi berguna sebagai pelengkap dari pengguna teknik pengumpulan data dengan observasi maupun wawancara. Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Hal ini di tempuh peneliti guna memperoleh data yang lebih autentik. Dokumentasi tersebut berupa tulisan-tulisan berbentuk catatan, buku, naskah teks materi, dokumen ataupun arsip-arsip. Yang terkait dengan pembahasan penelitian ini. Dari dokumentasi tersebut, nantinya penulis gunakan untuk pengumpulan data. Dengan mempelajari bahan tertulis sehingga dapat membantu penulis dalam mencari informasi yang terkait dengan permasalahan penelitian.

## **F. Teknik Analisi Data**

Pada hakikatnya analisis data adalah kegiatan untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan memberi kode atau tanda dan mengkatagorikannya serta diperoleh suatu temuan berdasarkan fokus atau masalah yang dijawab. Menurut Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2013). langkah-langkah dalam analisis data di bagi menjadi tiga tahap yaitu:

### **a. Reduksi Data**

Yaitu merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Hasil reduksi data ini akan memberikan gambaran yang lebih terfokus, memudahkan peneliti dalam pengumpulan data selanjutnya dan mempermudah pencarian data jika dibutuhkan.

### **b. Penyajian Data**

Dalam penelitian kualitatif data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Namun yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif.

### **c. Penarikan kesimpulan/verifikasi**

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan buktibukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.



### **G. Teknik Pengabsahan Data**

Teknik keabsahan data pada penelitian ini dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan ini benar-benar merupakan suatu penelitian ilmiah untuk menguji data yang diperoleh.

Menurut (Sugiyono 2013) teknik pengabsahan data terdiri dari tiga yakni tringuasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu adapun penjelasannya yaitu sebagai berikut :

#### **a. Triangulasi Sumber**

Tringulasi sumber adalah menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa Sumber. Misalnya mengecek data yang didapat secara langsung dari hasil wawancara dan observasi hingga yang didapat secara tidak langsung seperti dokumen dan arsip.

#### **b. Triangulasi Teknik**

Tringulasi teknik adalah menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi dan dokumentasi.

#### **c. Triangulasi Waktu**

Triangulasi waktu data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Penelitian**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa memiliki sejarah, visi-misi, dan struktur organisasi yaitu sebagai berikut.

##### **1. Sejarah dan Letak Geografis Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa**

Sejarah berdirinya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Gowa berawal dari kebutuhan pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Gowa. Lembaga ini dibentuk sebagai salah satu bagian penting dalam struktur pemerintahan daerah, dengan tujuan untuk mengelola dan mengembangkan potensi sumber daya manusia (SDM) di lingkungan pemerintahan kabupaten Gowa.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa awalnya merupakan sebuah lembaga yang memiliki nama berbeda, dan seiring dengan perkembangan struktur organisasi pemerintahan daerah pada tahun nama dan tugas pokoknya mengalami perubahan. Sebelum menjadi BKPSDM, instansi ini dikenal dengan sebutan Badan Kepegawaian Daerah (BKD). BKD ini dibentuk sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian dan pengelolaan ASN di Kabupaten Gowa.

Pada perkembangan selanjutnya, BKD Kabupaten Gowa berubah menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) pada tahun 2014, dengan fokus yang lebih luas tidak hanya pada pengelolaan ASN, tetapi juga pada pengembangan kompetensi dan kapasitas SDM di lingkungan pemerintah daerah.

Transformasi dari BKD menjadi BKPSDM ini terjadi seiring dengan tuntutan untuk mengelola SDM yang lebih profesional, modern, dan berbasis pada kompetensi untuk mendukung kinerja pemerintahan daerah. BKPSDM berperan dalam melakukan seleksi penerimaan ASN, pengembangan kompetensi ASN melalui pelatihan, serta peningkatan karier ASN dalam rangka mendukung visi misi Kabupaten Gowa. Perubahan ini juga terjadi sejalan dengan kebijakan pemerintah pusat yang mengutamakan pengembangan sumber daya manusia melalui program-program pelatihan dan peningkatan kapasitas ASN di seluruh wilayah Indonesia, termasuk di Kabupaten Gowa. Dengan perubahan ini, BKPSDM semakin fokus pada pemberdayaan dan pengembangan kapasitas ASN untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan efektif dalam melayani masyarakat.

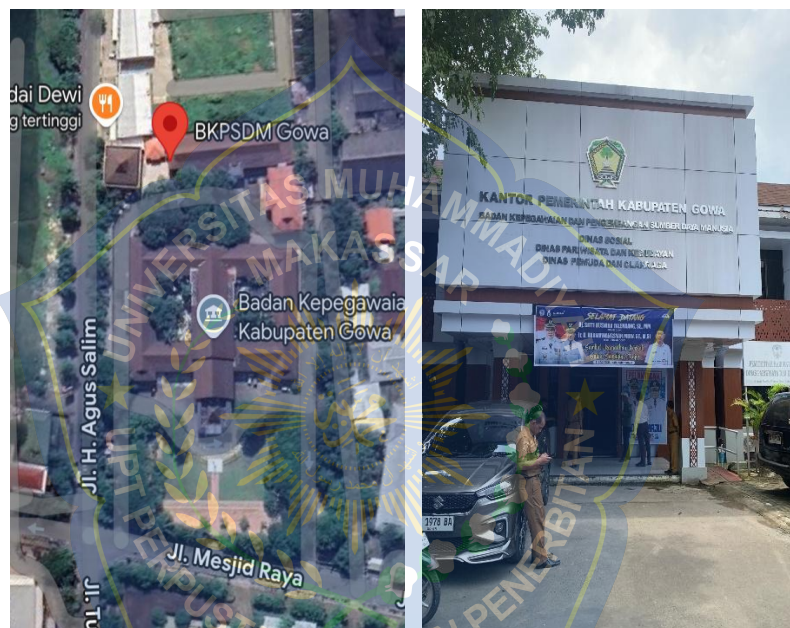
Landasan Hukum Pembentukan BKPSDM Kabupaten Gowa;

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah;
- b. Peraturan Daerah Kabupaten Gowa Nomor 3 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintah Yang Menjadi Kewenangan Pemerintah Kabupaten Gowa;
- c. Peraturan Daerah Kabupaten Gowa Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan

Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Gowa;

- d. Peraturan Bupati Gowa Nomor 43 Tahun 2008 Tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas Jabatan Struktural Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Gowa

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa berkantor di Jalan Mesjid Raya No 30 Sungguminasa, Nomor telpon/Fax (0411) 880694 Sungguminasa:



Gambar 4. 1 Lokasi BKPSDM Kabupaten Gowa

2. Visi misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kabupaten Gowa

- 1) Visi

Terwujudnya Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Kabupaten Gowa yang handal dan professional melalui penyelenggaraan rekrutmen, pembinaan karir, peningkatan prestasi kerja, disiplin dan kesejahteraan PNS.

- 2) Misi

- a. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur.
- b. Meningkatkan Pelaksanaan Manajemen Kepegawaian.

c. Meningkatkan sarana, prasarana dan laporan.

Penjelasan misi dikaitkan dengan tujuannya adalah sebagai berikut :

Misi 1: Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah perlu dilakukan peningkatan kualitas mental, wawasan dan peningkatan skill.

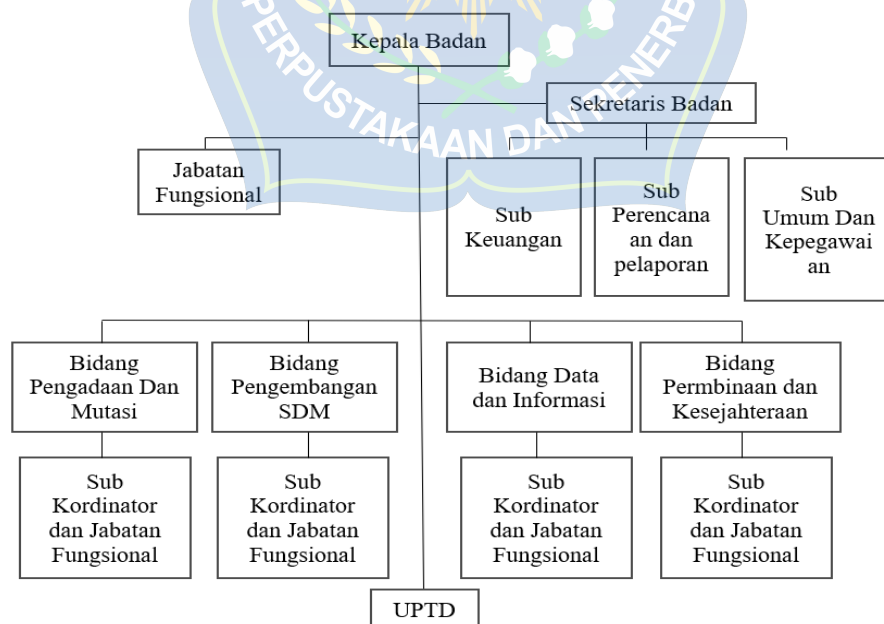
Misi 2: Meningkatkan Pelaksanaan Manajemen di bidang Kepegawaian dan Diklat Daerah dan peningkatan sarana dan prasarana.

Misi 3: Meningkatkan sarana, prasarana dan laporan.

### 3. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia kabupaten Gowa

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Gowa tertuang dalam lampiran Peraturan Daerah Kabupaten Gowa Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Gowa yaitu:



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Gowa

Sumber: Data sekunder BKPSDM

## **B. Hasil Penelitian**

Berdasarkan dari kerangka fikir sebelumnya maka untuk mengetahui Pola Pengembangan Kerier Pengawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa ada dua pola yang di pakai penulis yaitu pola vertikal dan pola horizontal yaitu sebagai berikut.

### **1. Pola Vertikal**

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)

Kabupaten Gowa merupakan lembaga pemerintah daerah yang bertanggung jawab dalam pengelolaan manajemen kepegawaian dan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Gowa. BKPSDM Kabupaten Gowa memiliki peran strategis dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan terkait pengembangan karier pegawai. Tujuan utama BKPSDM adalah menciptakan sumber daya manusia yang profesional, kompeten, dan berintegritas dalam mendukung pelayanan publik yang optimal.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, BKPSDM Kabupaten Gowa berpedoman pada berbagai regulasi, seperti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, serta kebijakan internal daerah yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Dengan pendekatan berbasis kompetensi, BKPSDM Kabupaten Gowa berusaha mendorong pengembangan karier pegawai secara sistematis dan berkelanjutan.

### a) Kemampuan Kompetensi

Kemampuan kompetensi dalam pola pengembangan karier sangat penting untuk memastikan seseorang dapat berkembang dalam jalur profesionalnya. Kompetensi ini mencakup berbagai aspek, mulai dari keterampilan dasar hingga keahlian khusus yang berkaitan dengan bidang pekerjaan tertentu. Kompetensi inti, misalnya, mencakup kemampuan komunikasi yang baik, kerja sama dalam tim, kepemimpinan, serta keterampilan dalam memecahkan masalah. Kemampuan ini menjadi dasar yang diperlukan di hampir semua profesi.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Gowa memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) melalui berbagai program pengembangan karier. Salah satu upaya nyata adalah penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi manajerial pejabat pengawas. Pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia daerah, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kemajuan Kabupaten Gowa.

### 1. Kompetensi Teknis

Pola pengembangan karier pegawai secara vertikal di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) dengan mengukur kompetensi teknis melalui promosi jabatan dengan mengacu pada pejabat eselon II yaitu Kepala BKPSDM dan pejabat Eselon



III yaitu kepala bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM).

Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

a) Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, seorang Kepala Badan dituntut untuk memiliki latar belakang pendidikan yang memadai. Pendidikan formal menjadi salah satu faktor penting yang membentuk kemampuan strategis, analitis, dan kepemimpinan yang diperlukan dalam mengelola organisasi pemerintahan. Untuk mengetahui lebih lanjut, dapat lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 1 Spesialisasi Pendidikan Kepala BKPSDM Kabupaten Gowa**

No	Tingkat Pendidikan	Keterangan	Keterangan
1.	Sarjana	Sarjana Sains Terapan Pemerintahan	Kompeten
2.	Magister	Magister Sains Terapan Pemerintahan	Kompeten

Sumber: Profil BKPSDM Kabupaten Gowa, 3 Maret 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian antara spesialisasi pendidikan yang dimiliki oleh Kepala BKPSDM yaitu sarjana Sains Terapan Pemerintahan dan Magister Sains Terapan Pemerintahan dengan jabatan sekarang sebagai kepala badan. Dengan demikian, promosi jabatan Kepala BKPSDM telah sesuai dengan pola pengembangan karier yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari BKPSDM yang mengatakan bahwa:



“Saya melihat bahwa latar belakang pendidikan seseorang sangat mendukung untuk meningkatkan efektivitas kerja seorang kepala badan, apalagi dalam instansi yang bergerak di bidang pemerintahan. Pendidikan tersebut memang dirancang khusus untuk menghasilkan aparatur sipil negara yang profesional dan memiliki kompetensi yang memadai.” (Hasil wawancara ZU, tanggal 3 Maret 2025).

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa bahwa latar belakang pendidikan seseorang sangat mendukung untuk meningkatkan efektivitas kerja seorang kepala badan, apalagi dalam instansi yang bergerak di bidang pemerintahan. Pendidikan tersebut memang dirancang khusus untuk menghasilkan aparatur sipil negara yang profesional dan memiliki kompetensi yang memadai. Selanjutnya untuk mengetahui pelatihan teknis fungsional kepala BKPSDM dapat di lihat tabel berikut:

**Tabel 4. 2 Pelatihan Teknis Fungsional Kepala BKPSDM Kabupaten Gowa**

No	Diklat Fungsional	Keterangan
1.	Diklat fungsional keahlian	Kompeten
2.	Diklat teknis dan fungsional	Kompeten
3.	Diklat fungsional keterampilan	Kompeten

*Sumber:* Data Kepegawaian Kabupaten Gowa 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa pelatihan teknis (diklat fungsional keahlian, diklat teknis dan fungsional, dan diklat fungsional keterampilan) yang pernah di ikuti oleh Kepala BKPSDM Kabupaten Gowa menunjukkan kesesuaian antara diklat yang telah diikuti dengan jabatan yang diduduki. Dengan demikian Kesesuaian antara pelatihan

yang telah diikuti dengan jabatan saat ini sebagai Kepala Bidang mencerminkan pola pengembangan karier vertikal, karena menunjukkan adanya peningkatan jenjang karier yang sejalan dengan peningkatan kompetensi relevan.

Diklat fungsional keahlian membekali peserta dengan kompetensi teknis yang mendalam dalam bidang tertentu, seperti kepegawaian, perencanaan, atau pelatihan sumber daya manusia. Sebagai Kepala BKPSDM, penguasaan keahlian ini penting untuk merancang kebijakan pengelolaan ASN, melakukan analisis kebutuhan pegawai, serta menyusun program pengembangan karier yang efektif dan berbasis kompetensi.

Diklat teknis fungsional, peserta mendapatkan kemampuan teknis operasional yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas fungsional sehari-hari.

Diklat fungsional keterampilan mendukung dalam memahami secara rinci proses administrasi kepegawaian, penggunaan sistem informasi kepegawaian, serta penerapan berbagai regulasi terbaru terkait ASN. Dengan keterampilan yang diperoleh, Kepala BKPSDM dapat memastikan bahwa pengelolaan administrasi kepegawaian di lingkup pemerintah daerah berjalan dengan efektif, efisien, dan sesuai prosedur.

Hal ini sejalan dengan pernyataan dari kepala BKPSDM yang mengatakan bahwa:

“Ya, jadi mengenai diklat fungsional yang telah saya ikuti itu ada beberapa tapi dalam lingkungan BKPSDM ini saya telah mengikuti diklat fungsional seperti diklat fungsional keahlian, diklat teknis dan fungsional, dan pernah juga ikut diklat fungsional keterampilan. Jadi mungkin itu beberapa diklat yang saya pernah saya ikuti, saya juga mendorong para ASN untuk aktif mengikuti berbagai diklat yang sesuai dengan jabatan maupun pengembangan diri.” (Hasil wawancara ZU, tanggal 3 Maret 2025)

Dari hasil wawancara di atas bukan hanya memberikan informasi, tetapi juga menjadi inspirasi mengenai pentingnya pengembangan SDM aparatur melalui berbagai bentuk diklat yang relevan dan aplikatif.

Selanjutnya untuk mengetahui lebih lanjut mengenai pengalaman teknis dapat di lihat tabel berikut:

**Tabel 4. 3 Pengalaman kerja teknis Kepala BKPSDM Kabupaten Gowa**

No	Jabatan	Pengalaman Kerja Secara Teknis	keterangan
1.	Analisis Ahli Pertama	Pengelola Administrasi kepegawaian	Kompeten
2.	Analisis Kepegawaian	Pengelola seleksi PPPK.	Kompeten
3.	Analisis SDM Aparatur	Perencanaan kebutuhan Pegawai	Kompeten

*Sumber: Data Kepegawaian Kabupaten Gowa 2025*

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengalaman teknis yang di miliki kepala BKPSDM Kabupaten Gowa yaitu Pengelola Administrasi Kepegawaian, pengelola Seleksi PPPK, dan Perencanaan Kebutuhan Pegawai, memiliki keterkaitan dengan jabatan sekarang sabagai kepala BKPSDM Kabupaten Gowa dan menunjukkan kesesuaian. Sangat

nampak adanya pengembangan karier secara vertikal karena yang bersangkutan mengalami promosi jabatan dari Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia (Eselon III) menjadi kepala BKPSDM Kabupaten Gowa (Eselon II). Hal ini sejalan dengan pernyataan dari Kepala BKPSDM yang mengatakan bahwa:

“Pengalaman teknis di bidang kepegawaian, antara lain saat menjabat sebagai Pengelola Administrasi Kepegawaian,. Selain itu, saya juga pernah menjadi Pengelola Seleksi PPPK. memiliki pengalaman dalam menyusun perencanaan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dan struktur organisasi.” (Hasil wawancara ZU, tanggal 3 Maret 2025)

Dari hasil wawancara menyatakan bahwa pengalaman teknis bukan hanya menambah wawasan, tetapi juga memperkuat peran dalam memimpin BKPSDM agar bisa menjadi instansi yang mampu membentuk ASN yang berkualitas, berintegritas, dan siap melayani masyarakat dengan baik.

Setelah mencermati tiga tabel sebelumnya (tabel 3, tabel 4, dan tabel 5) menunjukkan bahwa kepala BKPSDM memiliki kompetensi teknis. Spesialisasi pendidikan yang relevan, pengalaman teknis fungsional yang mendalam, dan riwayat kerja teknis yang terstruktur menunjukkan bahwa karier sebagai Kepala BKPSDM dibangun di atas prinsip meritokrasi dan pengembangan kompetensi berkelanjutan. Hal ini mencerminkan pola pengembangan karier ASN yang vertikal, di mana setiap jenjang karier dilalui dengan peningkatan kapabilitas, pengalaman, dan tanggung jawab yang selaras.

b) Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam sebuah organisasi, khususnya di lingkungan pemerintahan, posisi Kepala Bidang memiliki peran strategis dalam menjalankan program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Untuk dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab tersebut dengan efektif, diperlukan keterkaitan antara spesialisasi pendidikan dengan jabatan yang diembangnya. Salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap kompetensi ini adalah tingkat pendidikan yang dimiliki oleh seorang Kepala Bidang. Untuk mengetahui lebih lanjut, perhatikan tabel berikut:

***Tabel 4. 4 Spesialisasi Pendidikan Kepala Bidang Pengembangan SDM Kabupaten Gowa***

No	Tingkat Pendidikan	Keterangan	Keterangan
1.	Sarjana	Sarjana Ekonomi Manajemen	Kompeten
2.	Magister	Magister Administrasi Sumber Daya Aparatur	Kompeten

Sumber: Data Kepegawaian Kabupaten Gowa 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat kesesuaian antara spesialisasi pendidikan yang dimiliki oleh Kepala Bidang Pengembangan SDN yaitu Sarjana Ekonomi Manajemen dan Magister Administrasi Sumber Daya Aparatur dengan jabatan sekarang sebagai kepala bidang menunjukkan kesesuaian yang sangat kompeten dan relevan. Dengan demikian, promisi jabatan Kepala Bidang Pengembangan SDM telah sesuai dengan pengembangan karier yang

diharapkan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia yang mengatakan bahwa:

“Saya menempuh pendidikan Sarjana di bidang Ekonomi Manajemen dan melanjutkan studi Magister di bidang Administrasi Sumber Daya Aparatur. Dengan bekal tersebut, pendekatan yang saya gunakan dalam menyusun program-program pengembangan ASN selalu berfokus pada efisiensi, pemenuhan kebutuhan organisasi, serta peningkatan kualitas pelayanan publik.” (Hasil wawancara MNA, tanggal 4 Maret 2025)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa beliau menempuh pendidikan Sarjana di bidang Ekonomi manajemen dan melanjutkan studi Magister di bidang Administrasi Sumber Daya Aparatur. Mencermati spesialisasi pendidikan yang dimiliki selain menunjang pekerjaan yang dikerjakan juga menunjang kariernya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Selanjutnya untuk mengetahui lebih lanjut mengenai diklat fungsional yang pernah diikuti, perhatikan tabel berikut:

**Tabel 4. 5 Diklat Fungsional Kepala Bidang Pengembangan SDM**

No	Diklat fungsional	Keterangan
1.	Diklat fungsional Pegawai	Kompeten
2.	Diklat fungsional manajemen ASN	Kompeten

*Sumber: Data Kepegawaian Kabupaten Gowa 2025*

Tabel di atas menunjukkan bahwa diklat fungsional yang diikuti kepala bidang pengembangan SDM relevan dengan tugas yang terkait dengan bidang pengembangan SDM. Dengan demikian yang

bersangkutan telah memahami tugas-tugas yang terkait pengembangan SDM saat dipromosi menjadi Kabid Pengembangan SDM. Oleh karena itu, diklat fungsional yang diikuti menjadi bagian dari pola pengembangan karier secara vertikal. Hal ini sejalan dengan pernyataan Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia mengenai diklat fungsional pengembangan karier yang menyatakan:

“Diklat yang paling sering diikuti adalah Fungsional Manajemen ASN menjadi salah satu yang sering diikuti. Selain dari itu ada juga yang disebut Diklat Fungsional Kepegawaian yang mencakup aspek pengelolaan pangkat dan jabatan, penyusunan formasi ASN, serta pemahaman terhadap regulasi kepegawaian yang terus diperbarui. SDM. (Hasil wawancara MNA, tanggal 4 Maret 2025)

Dari hasil wawancara menjelaskan gambaran yang jelas bahwa pelatihan dan pengembangan kompetensi merupakan bagian penting dalam pembinaan pejabat struktural, khususnya di lingkungan BKPSDM Kabupaten Gowa. Upaya ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan birokrasi dan memperkuat implementasi reformasi birokrasi di daerah.

Untuk mengetahui mengenai pengalaman kerja teknis Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia, perhatikan tabel berikut:

***Tabel 4. 6 Pengalaman Kerja Teknis Kepala Bidang Pengembangan SDM Kabupaten Gowa***

No	Pengalaman Kerja Secara Teknis	Keterangan
1.	Perencanaan program pengembangan kompetensi	Kompeten
2.	Pengelola data dan evaluasi ASN	Kompeten

Sumber: Data Kepegawaian Kabupaten Gowa 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengalaman kerja teknis yang dimiliki Kepala Bidang Pengembangan SDM yaitu perencanaan program pengembangan kompetensi dan pengelola data dan evaluasi ASN. Kedua jabatan tersebut memiliki keterkaitan dengan jabatan sekarang sebagai Kepala Bidang Pengembangan SDM dan menunjukkan kesesuaian yang sangat kompeten dan relevan. Sangat nampak adanya pengembangan karier secara vertikal karena yang bersangkutan mengalami promosi jabatan dari Sub Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia (Eselon IV) menjadi Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia (Eselon III). Hal ini sejalan dengan pernyataan Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia yang menyatakan bahwa:

“Pengalaman kerja teknis yang pernah di ikuti ialah seperti perencanaan program pengembangan kompetensi. Pernah juga jadi pengelola data dan evaluasi ASN, dimana bertanggung jawab dalam menyusun dan memelihara data base kompetensi ASN.” (Hasil wawancara MNA, tanggal 4 Maret 2025)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pengalaman kerja teknis yang dimiliki oleh kepala bidang pengembangn SDM



mencerminkan kemampuan dalam merancang program pengembangan kompetensi ASN secara terstruktur dan berbasis kebutuhan riil di OPD. Hal ini menunjukkan bahwa narasumber tidak hanya memahami pentingnya pemetaan pelatihan berdasarkan jenis kompetensi teknis, manajerial, maupun sosial kultural tetapi juga mampu menyesuaikannya dengan prioritas dan anggaran daerah. Selain itu, pengelolaan data kompetensi ASN yang dilakukan secara sistematis menunjukkan kompetensi dalam evaluasi kinerja dan perencanaan pengembangan SDM berbasis data.

Setelah mencermati tiga tabel sebelumnya (tabel 6, tabel 7, dan tabel 8) menunjukkan bahwa kepala bidang pengembangan SDM memiliki kompetensi teknis, latar belakang pendidikan yang sesuai, kedalaman pengalaman fungsional, serta riwayat kerja teknis yang relevan menunjukkan bahwa perjalanan karier menuju posisi kepala bidang pengembangan SDM dibangun melalui peningkatan kompetensi yang konsisten. Ini menggambarkan model pengembangan karier ASN yang baik, dimana setiap tahap dilalui dengan peningkatan kualitas, pengalaman kerja, serta tanggung jawab yang seimbang.

## **2. Kompetensi Manajerial**

Pola pengembangan karier pegawai yang menekankan pada kompetensi manajerial dapat diukur melalui Diklat Kepemimpinan (LATPIM) dan pengalaman kepemimpinan. Kompetensi manajerial sangat penting untuk menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil.

Dalam banyak organisasi, pengembangan kompetensi manajerial menjadi salah satu prioritas utama dalam rangka menciptakan pemimpin-pemimpin yang mampu membawa organisasi ke arah yang lebih baik. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai kompetensi manajerial dapat kita lihat tabel berikut:

***Tabel 4. 7 Pelatihan Struktural***

Jabatan	Eselon	Pelatihan Struktural	Keterangan
Kepala Bidang Pengembangan SDM	IV	Pelatihan Kepemimpinan pengawas	Kompeten
	III	Pelatihan Kepemimpinan Administrator	Kompeten

*Sumber: Data Kepegawaian Kabupaten Gowa 2025*

Tabel di atas menunjukkan bahwa pelatihan struktural yang telah diikuti oleh Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator, memiliki keterkaitan yang sangat kompeten dan relevan dengan jabatan yang saat ini diemban. Kedua pelatihan tersebut dirancang untuk membekali aparatur sipil negara dengan kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas sebagai pejabat struktural. Dengan demikian kesesuaian antara jenis pelatihan dengan jenjang jabatan saat ini menunjukkan adanya pola pengembangan karier yang bersifat

vertikal, karena terjadi peningkatan posisi yang didukung oleh peningkatan kompetensi yang relevan dengan bidang tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Administrator (PKA) merupakan tahapan penting dalam membangun kompetensi ASN yang menduduki jabatan struktural. PKP fokus pada penguatan kemampuan teknis dan operasional, seperti perencanaan kegiatan, supervisi, dan penyelesaian masalah lapangan. Sementara itu, PKA mengembangkan kapasitas strategis, termasuk perencanaan kebijakan, pengelolaan sumber daya, dan kepemimpinan perubahan. Kedua pelatihan ini saling melengkapi dan sangat mendukung pelaksanaan tugas sebagai Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia. Hal ini sejalan dengan pernyataan Staf Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia mengenai Pelatihan Struktural yang dilaksanakan di BKPSDM Kanupaten Gowa yang menyatakan:

“Pelatihan yang tiap tahun kami lakukan yaitu pelatihan kepemimpinan pengawasan dan pelatihan kepemimpinan administrator. itu pengawas eselon 4, administrator eselon 3. Kami melaksanakan pelatihan pengembangan pengawas dan pelatihan administrator itu tiap satu tahun sekali.” (Hasil wawancara MF, tanggal 4 Maret 2025)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelatihan yang diikuti Kepala Bidang yaitu untuk memberikan wawasan dan bekal teknis yang relevan dengan jabatan baru. Selain itu, pelatihan juga mencakup studi banding ke daerah yang lebih maju guna menambah wawasan dan memperbaiki

program kerja di BKPSDM. Kemudian tabel selanjutnya menjelaskan mengenai pengalaman kepemimpinan yang relevan antara pengalaman kepemimpinan dan jabat sekarang, untuk mengetahui lebih lanjut mari kita lihat tabel berikut:

**Tabel 4. 8 Pengalaman Kepemimpinan**

No.	Jabatan Sekarang	Pengalaman Kepemimpinan		Keterangan
		Eselon	Pengalaman Kepemimpinan	
1.	Kepala Badan	IV	Sub Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia	Kompeten
		III	Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia	Kompeten
		II	Kepala Badan Kepegawaian Dan pengembangan Sumber Daya Manusia	Kompeten
2.	Kepala Bidang	IV	Sub Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia	Kompeten
		III	Kepala Badan Kepegawaian Dan pengembangan Sumber Daya Manusia	Kompeten

*Sumber: Data Kepegawaian Kabupaten Gowa 2025*

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengalaman kepemimpinan kepala bidang BKPSDM sangat kompeten dan relevan terhadap jabatan yang di jalankan saat ini sebagai kepala BKPSDM Kabupaten Gowa. Ketika menjabat sebagai Kepala Sub Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia (Eselon IV), beliau telah memiliki pengalaman teknis dan operasional dalam menyusun dan menjalankan program pelatihan serta pengembangan ASN. Pengalaman ini memberi pemahaman mendalam mengenai kebutuhan kompetensi di berbagai jenjang jabatan, yang tentu sangat berguna ketika beliau kini harus mengambil keputusan di level kebijakan. Selanjutnya, saat beliau menjabat sebagai kepala bidang

Pengembangan SDM (Eselon III), kapasitasnya meningkat menjadi perancang strategi pengembangan aparatur secara menyeluruh. Di posisi ini, beliau mengasah kemampuan kepemimpinan strategis, koordinasi lintas sektor, serta pengambilan keputusan berbasis data dan evaluasi kinerja. Ini membentuk membentuk kesesuaian yang sangat kompeten dan relevan dengan jabatan sekarang sebagai kepala BKPSDM dan kepala bidang pengembangan SDM sehingga dapat di kategorikan pola yang horizontal. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang menyatakan:

“Saat menjabat sebagai pejabat eselon IV di Sub Bidang Pengembangan, saya mulai banyak belajar tentang pengelolaan program pelatihan dan pengembangan pegawai secara teknis.” (Hasil wawancara ZU, tanggal 3 Maret 2025)

Hasil wawancara di atas menunjukkan pengembangan karier Kepala BKPSDM berlangsung secara vertikal, dimulai dari penguasaan aspek teknis saat menjabat sebagai pejabat eselon IV hingga peningkatan peran strategis sebagai Kepala Bidang. Tanggung jawabnya berkembang dari perencanaan dan pelaksanaan pelatihan hingga memastikan program pengembangan SDM sejalan dengan kebijakan daerah dan regulasi nasional. Hal ini mencerminkan adanya kesinambungan antara pengalaman, peningkatan kompetensi, dan jabatan yang diemban.

Berikut hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan mengenai pengalaman kepemimpinan Kepala Bidang Pengembangan SDM sebagai berikut:

“Sebelum menjabat sebagai Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia, terlebih dahulu mengemban tugas sebagai penanggung jawab di Sub Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia.” (Hasil wawancara MNA, tanggal 4 Maret 2025)

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa sebelum menjabat sebagai Kepala Bidang Pengembangan SDM, ia telah memiliki pengalaman sebagai penanggung jawab di Sub Bidang Pengembangan SDM, di mana ia mendalami aspek teknis pelatihan dan pengembangan ASN. Pengalaman tersebut menjadi fondasi penting yang mendukung kemampuannya dalam memimpin di tingkat yang lebih tinggi. Hal ini mencerminkan pola pengembangan karier vertikal, di mana peningkatan jabatan didasarkan pada pengalaman dan kompetensi yang relevan.

Setelah mencermati dua tabel sebelumnya (tabel 9, dan tabel 10) menunjukkan bahwa kepala BKPSDM memiliki kompetensi teknis. Dimana menunjukkan kesesuaian yang sangat kompeten dengan jabatan sekarang. Kompetensi manajerial yang dimiliki saat ini merupakan hasil dari perpaduan antara pelatihan struktural yang sistematis dan pengalaman kepemimpinan yang matang di bidang pengelolaan sumber daya manusia. Pelatihan struktural yang telah diikuti, seperti pelatihan kepemimpinan pengawas dan pekatihan kepemimpinan administrator, telah memberikan fondasi yang kuat dalam hal pengambilan keputusan strategis, pengelolaan perubahan, serta penguatan integritas dan akuntabilitas birokrasi.

## 2. Pola Horizontal

Dalam konteks manajemen kepegawaian modern, termasuk yang diterapkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa, pola horizontal menjadi salah satu strategi yang digunakan untuk mendistribusikan pegawai secara lebih fleksibel dan tepat sasaran. Pola horizontal ini merujuk pada pengembangan karier melalui pemindahan pegawai ke jabatan lain yang setara dalam struktur organisasi, baik dari sisi pangkat maupun tanggung jawab. Di Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, pelaksanaan pengembangan karier secara horizontal mempertimbangkan beberapa indikator yang berkaitan langsung dengan kinerja dan potensi pegawai yaitu sebagai berikut:

### a) Kesesuaian Jejak Karier Sebelumnya

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia Kabupaten Gowa memainkan peran strategis dalam memastikan bahwa jejak kerja ASN sesuai dengan pola pengembangan karier yang efektif. Melalui pelatihan, seleksi terbuka, dan penilaian kompetensi, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia memastikan bahwa pengembangan karier ASN didasarkan pada kompetensi dan kinerja yang objektif. Untuk mengetahui lebih lanjut maka perhatikan tabel berikut:

**Tabel 4. 9 Kesesuaian jejak kerja**

Pejabat Eselon III	Jabatan Lama	Jabatan Sekarang	Keterangan
Kepala Bidang	Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi	Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan	Kompeten

Sumber : Data Kepegawaian Kabupaten Gowa 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa kesesuaian jejak kerja pejabat eselon III yang pernah menjabat sebagai kepala bidang pengadaan dan mutasi dan sekarang menjabat sebagai kepala bidang pembinaan dan pengadaan menunjukkan bahwa rotasi tersebut memiliki kesesuaian yang kompeten dengan jabatan sekarang. Dengan demikian, kesesuaian jejak kerja Kepala Bidang dapat dikategorikan sebagai pola horizontal karena perpindahan ini terjadi dalam satu bidang kerja yang serupa dan tidak naik jenjang. Hal ini sejalan dengan pernyataan Staf Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan mengenai apa kesesuaian jejak kerja sebelumnya dengan penempatan jabatan sekarang di instansi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa yaitu:

“Pernah menjabat sebagai Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Pegawai, di mana saya bertanggung jawab atas proses rekrutmen, mutasi internal, serta penataan kebutuhan ASN. Saat ini, saya mengemban amanah baru sebagai Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai.” (Hasil wawancara AN, tanggal 10 Maret 2025)

Selanjutnya wawancara dengan staf bidang pembinaan dan kesejahteraan mengenai apa yang menjadi kesesuaian antara pengalaman kariernya dengan jabatan yang sekarang. sebagai berikut:

“Di pengadaan dan mutasi, saya belajar pentingnya ketepatan data, objektivitas, serta bagaimana menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan organisasi. Pengalaman ini sangat berguna saat berpindah ke bidang pembinaan.” (Hasil wawancara AN, tanggal 10 Februari 2025)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengalaman di bidang pengadaan dan mutasi memberikan dasar yang kuat bagi responden dalam



menjalankan tugas di bidang pembinaan. Pemahaman tentang data pegawai dan penempatan yang tepat membantu dalam merancang program pembinaan yang lebih efektif dan tepat sasaran. Selain fokus pada pelatihan, responden juga menekankan pentingnya membangun semangat kerja dan kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai.

Kemudian penulis kembali wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mengenai kesesuaian jejak kerja pegawai yaitu:

“Kesesuaian antara pengalaman kerja pegawai dengan jabatan yang akan ditempati sangat penting, terutama dalam jabatan manajerial umum di lingkungan pemerintah daerah yang menuntut kemampuan administrasi, koordinasi, dan pelaksanaan kebijakan. Meski tidak selalu teknis, tetap diperlukan latar belakang pengalaman yang relevan agar pegawai dapat beradaptasi cepat dan bekerja secara efektif.” (Hasil wawancara ZU, tanggal 3 Maret 2025)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kecocokan antara pengalaman kerja pegawai dan jabatan baru sangat penting dan dikategorikan sebagai pola pengembangan karier yang diinginkan. Di lingkungan pemerintah daerah, sebagian besar jabatan bersifat manajerial umum, yang membutuhkan kemampuan mengatur administrasi, bekerja sama dengan berbagai bidang, dan menjalankan kebijakan.

Setelah mencermati tabel sebelumnya (tabel 11) dapat di simpulkan bahwa kesesuaian jejak kerja pegawai menunjukkan keterkaitan yang kompeten dengan jabatannya saat ini sehingga dikategorikan pola penembangan kerier yang horizontal. Perpindahan dari Bidang Pengadaan dan Mutasi ke Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan memberikan

pengalaman yang sangat berharga bagi beliau. Pengalaman sebelumnya membantu beliau memahami karakteristik dan kebutuhan pegawai secara lebih menyeluruh, sehingga program pembinaan dan kesejahteraan bisa disusun dengan lebih tepat sasaran. Perpindahan ini juga memperluas cara pandangnya, dari yang semula fokus pada administrasi kepegawaian, menjadi lebih menekankan aspek pembinaan, motivasi, dan kesejahteraan pegawai. Dengan semangat kerja yang tinggi dan pendekatan yang humanis, beliau menunjukkan bahwa adaptasi dan pembelajaran berkelanjutan adalah kunci dalam menjalankan tugas di bidang manajemen kepegawaian.

b) Kebutuhan Organisasi

Kebutuhan organisasi dalam pola pengembangan karier sangat berkaitan erat dengan struktur dan tata kerja yang telah ditetapkan, seperti yang tercantum dalam dokumen SOTK (Susunan Organisasi dan Tata Kerja). Dalam setiap unit organisasi, dilakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja untuk memahami kebutuhan sumber daya manusia secara spesifik. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi jumlah pegawai yang diperlukan berdasarkan volume pekerjaan di setiap bagian organisasi.

Dalam praktiknya, jika suatu unit organisasi memiliki tugas administratif seperti pengelolaan kepegawaian, maka beban kerja dihitung untuk mengetahui berapa banyak pegawai yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut secara efisien. Setelah kebutuhan ini diidentifikasi, lembaga seperti Badan Kepegawaian dan Pengembangan

Sumber Daya Manusia bertanggung jawab untuk mengisi kekosongan atau menyesuaikan jumlah pegawai sesuai dengan hasil analisis tersebut.

Peneliti wawancara dengan Kepala Bidang Pengadaan dan Mutasi Kepegawaian mengenai kebutuhan organisasi di BKPSDM kabupaten Gowa yang menyatakan:

“Pada dasarnya, setiap unit organisasi telah memiliki SOTK, analisis jabatan, dan analisis beban kerja yang menjadi acuan dalam menentukan jumlah dan jenis pegawai yang dibutuhkan. Dokumen tersebut menggambarkan beban kerja serta kebutuhan aparatur secara rinci. BKPSDM berperan dalam mengisi kebutuhan pegawai sesuai dengan hasil analisis tersebut.” (Hasil wawancara JK, tanggal 3 Maret 2025)

Lalu peneliti kembali wawancara terkait tantangan apa saja yang menjadi halangan dalam memenuhi kebutuhan organisasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa yang menyatakan:

“Tantangan utama dalam pengadaan sumber daya manusia adalah melakukan kajian beban kerja dan keuangan di setiap unit organisasi. Jika pemerintah daerah memiliki kemampuan keuangan yang cukup untuk membayar gaji aparatur, maka pengadaan SDM dapat dilakukan. Proses ini harus sesuai dengan kajian dan aturan hukum yang berlaku.” (Hasil wawancara JK, tanggal 3 Maret 2025)

Selanjutnya peneliti wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa mengenai jumlah pegawai dan rotasi jabatan yang menyatakan.

“BKPSDM Kabupaten Gowa memiliki 50 pegawai dan menerapkan kebijakan rotasi jabatan yang selektif dan tidak rutin, dengan interval minimal dua tahun agar pegawai dapat beradaptasi dan menunjukkan kinerja. Rotasi ditentukan berdasarkan penilaian kinerja dari sistem E-Kinerja yang objektif, sehingga pimpinan dapat mengevaluasi pegawai secara adil untuk pengembangan individu maupun kebutuhan organisasi.” (Hasil wawancara ZU,

tanggal 3 Maret 2025)

Kemudian penulis kembali wawancara mengenai seberapa pengaruh tingkat eselon mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja organisasi yaitu:

“Tingkat eselon dalam organisasi sangat memengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja karena setiap pejabat memiliki latar belakang yang berbeda. Penempatan yang sesuai dengan pengalaman dan kemampuan akan memudahkan penyelesaian tugas, memperlancar koordinasi, dan meningkatkan kinerja organisasi. Sebaliknya, penempatan yang tidak tepat dapat menyebabkan ketidakefektifan karena kurangnya pengalaman di bidang tersebut.” (Hasil wawancara dengan ZU, tanggal 3 Maret 2025)

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak, kebutuhan organisasi di lingkungan BKPSDM Kabupaten Gowa ditentukan secara sistematis melalui dokumen Susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK), analisis jabatan, dan analisis beban kerja. Ketiga instrumen ini menjadi dasar untuk mengetahui jumlah dan jenis jabatan yang diperlukan dalam setiap unit kerja. Namun, pemenuhan kebutuhan tersebut tidak terlepas dari berbagai tantangan, terutama keterbatasan anggaran yang menjadi pertimbangan utama dalam proses pengadaan pegawai. Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, rotasi jabatan dilakukan secara selektif dan terjadwal, dengan mempertimbangkan hasil penilaian kinerja melalui sistem E-Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier di BKPSDM tidak hanya bersifat vertikal, tetapi juga membuka ruang bagi pengembangan karier horizontal melalui rotasi jabatan yang dirancang untuk meningkatkan kapasitas pegawai sekaligus menjawab kebutuhan organisasi yang terus berkembang. Penempatan pegawai pada posisi yang

sesuai dengan kompetensi dan pengalaman juga dipandang krusial dalam menjaga efektivitas dan efisiensi kerja organisasi, sehingga pendekatan ini mendukung pengembangan SDM yang adaptif dan responsif terhadap dinamika tugas pemerintahan. Dengan demikian pada penelitian ini dapat dikatakan pola yang horizontal.

### **C. Pembahasan**

Dari hasil observasi, dokumentasi dan wawancara yang telah dilakukan oleh penulis, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan. Bagi Aparatur Sipil Negara, pengembangan karier tidak hanya bertujuan meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga untuk mendukung terciptanya birokrasi yang profesional, kompeten, dan berintegritas. Dalam konteks pemerintahan daerah, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) memegang peranan strategis dalam mengelola dan mengembangkan potensi ASN agar mampu menjawab tantangan pelayanan publik yang semakin kompleks.

#### **1. Pola Vertikal Pengembangan Karier**

Menurut Spencer dan Spencer (1993) menyatakan bahwa pengembangan karier yang efektif harus berlandaskan pada kompetensi, yakni kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Hal ini selaras dengan praktik pola pengembangan karier vertikal dalam birokrasi, di mana individu didorong untuk naik ke jenjang jabatan yang lebih tinggi melalui peningkatan

kapasitas dan kapabilitas.

Hal ini sejalan dengan uraian pada hasil penelitian yang menjelaskan bahwa pola pengembangan karier vertikal dalam lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) berjalan secara sistematis dan berbasis kompetensi, khususnya dalam aspek teknis. Pola ini tercermin melalui peningkatan jenjang jabatan yang dilalui seiring dengan peningkatan kualifikasi pendidikan, partisipasi dalam pelatihan fungsional yang relevan, serta akumulasi pengalaman kerja teknis yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pada pola vertikal di BKPSDM Kabupaten Gowa tidak semata-mata didasarkan pada masa kerja atau faktor administratif, melainkan pada capaian kompetensi yang dibuktikan secara konkret melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja yang mendalam. Dengan demikian, implementasi pola pengembangan karier vertikal tidak hanya mencerminkan prinsip meritokrasi, tetapi juga menjadi mekanisme penting dalam membentuk aparatur yang profesional, berdaya saing, dan mampu mengemban tanggung jawab yang lebih besar secara efektif dalam struktur birokrasi pemerintahan.

## 2. Pola Horizontal Pengembangan Karier

Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak hanya terbatas pada promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi (pola vertikal), tetapi juga dapat dilakukan melalui pola horizontal, yaitu perpindahan atau

rotasi jabatan dalam level yang sama untuk memperluas wawasan, meningkatkan keterampilan lintas fungsi, serta mempersiapkan ASN untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

Menurut Flippo (1984) menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan kemampuan individu agar dapat memenuhi kebutuhan masa kini dan masa depan organisasi. Dalam konteks ini, rotasi horizontal bukan sekadar formalitas, tetapi instrumen strategis untuk memperluas wawasan ASN, meningkatkan keterampilan lintas fungsi, serta mempersiapkan mereka menghadapi tanggung jawab yang lebih besar.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menjelaskan penerapan pola pengembangan horizontal melalui pendekatan kesesuaian jejak kerja menjadi strategi penting dalam pengelolaan karier ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Gowa. Dalam hal ini, proses rotasi atau perpindahan jabatan tidak dilakukan secara sembarangan, melainkan melalui pertimbangan yang matang terhadap latar belakang pengalaman serta kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan.

Di sisi lain, pola pengembangan horizontal juga harus selaras dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang seiring dengan perubahan struktur dan beban kerja. Lebih jauh, keberhasilan pengembangan horizontal juga harus didukung oleh kebutuhan organisasi yang berkembang.

Menurut Widodo (2015) menyatakan bahwa pengembangan karier yang efektif harus mempertimbangkan perubahan struktur organisasi dan beban kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah di jelaskan, penentuan kebutuhan organisasi di BKPSDM Kabupaten Gowa dilakukan analisis jabatan, dan analisis beban kerja, serta didukung oleh sistem penilaian kinerja berbasis digital seperti E-Kinerja. Hal ini memastikan bahwa rotasi pegawai tidak hanya relevan secara individu, tetapi juga menjawab kebutuhan aktual organisasi

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pola pengembangan horizontal merupakan instrumen strategis dalam pengelolaan karier ASN yang tidak hanya memperkuat kapasitas individu, tetapi juga memastikan keberlanjutan kinerja organisasi. Ketika rotasi jabatan dilakukan dengan memperhatikan kesesuaian jejak kerja, maka perpindahan antarunit dalam level eselon yang sama tidak sekadar menjadi formalitas administratif, melainkan menjadi media pembelajaran lintas fungsi yang efektif.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pola pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Gowa, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pola pengembangan karier vertikal di BKPSDM Kabupaten Gowa dilakukan secara sistematis dan berbasis kompetensi, dengan mempertimbangkan kesesuaian kualifikasi akademik, pengalaman teknis, dan pelatihan fungsional yang mendukung tugas jabatan. Kenaikan jabatan tidak hanya didasarkan pada masa kerja, tetapi juga pada kapasitas nyata yang ditunjukkan melalui rekam jejak kinerja dan kemampuan teknis yang relevan. Pendekatan ini mencerminkan penerapan prinsip meritokrasi, di mana promosi jabatan diarahkan untuk mendukung profesionalisme ASN serta memastikan efektivitas pelayanan birokrasi secara berkelanjutan.
2. Pola pengembangan karier horizontal di BKPSDM Kabupaten Gowa dilakukan melalui rotasi jabatan untuk memperluas wawasan dan meningkatkan keterampilan lintas fungsi ASN, berdasarkan kesesuaian jejak kerja. Rotasi ini memastikan efektivitas program kerja dengan memanfaatkan pengalaman dan kompetensi pegawai. Selain itu, pengembangan horizontal diselaraskan dengan kebutuhan organisasi melalui perencanaan yang sistematis, seperti SOTK dan analisis jabatan.

Dengan demikian, rotasi tidak hanya mendukung pengembangan individu, tetapi juga menjawab kebutuhan struktural dan operasional organisasi yang dinamis.

3. Penelitian di BKPSDM Kabupaten Gowa menunjukkan bahwa pola pengembangan karier yang dominan adalah pola vertikal melalui promosi jabatan dan kenaikan pangkat, berdasarkan kompetensi teknis dan manajerial, pelatihan, serta evaluasi kinerja. Pola horizontal juga diterapkan melalui rotasi dan mutasi jabatan, memperhatikan kesesuaian jejak kerja dan kebutuhan organisasi. Sistem ini berjalan sesuai regulasi dan prinsip meritokrasi, namun masih menghadapi tantangan dalam transparansi, objektivitas promosi, serta keselarasan pelatihan dengan kebutuhan lapangan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan pengembangan karier yang adil, profesional, dan meningkatkan kinerja pelayanan publik.

## **B. Saran**

1. BKPSDM Kabupaten Gowa diharapkan untuk terus meningkatkan kualitas dan frekuensi pelatihan kepemimpinan dan pengembangan SDM. Program pelatihan yang komprehensif dan berkelanjutan akan memberikan peluang bagi PNS untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi dan persyaratan jabatan.
2. Penelitian selanjutnya dapat mengkaji secara spesifik bagaimana pola pengembangan karier memengaruhi kinerja organisasi. Ini dapat

memberikan rekomendasi strategis bagi pengambil kebijakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aisy, R., Susita, D., & Handaru, A. W. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan*, 3(3), 906–918.
- Agustin, F. (n.d.). *Pengembangan Karir Dan Perencanaan*.
- Ansari, M. I., Mahsyar, A., Studi, P., Administrasi, I., Makassar, U., Studi, P., Administrasi, I., & Makassar, U. (2020). Inovasi Sistem Informasi Kepegawaian Berbasis Web Di BKPSDM Kabupaten Gowa.
- Civilization, I., tema 19, & Domenico, E. (2021). Efek meritokrasi sebagai moderasi pada kepemimpinan transaksional dan loyalitas kerja terhadap pengembangan karir pada badan pengelolaan keuangan daerah kabupaten Luwu. *Modul Biokimia Materi Metabolisme Lemak, Daur Asam Sitrat, Fosforilasi Oksidatif Dan Jalur Pentosa Fosfat*, 6.
- Dhita, R. S. (2023). implementasi pengembangan karier pegawai negeri sipil melalui talent mobility di dinas sosial provinsi dki jakarta. 1–17.
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Danapratapa, B., Amartya Sujatmoko, I., & Rabbani Sucipto, H. (2024). Penempatan Asn Yang Tidak Bersih : Faktor Penyebab Dan Solusi Implementatif. *Neraca* , 493(5), 493–502.  
<https://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca>
- Faiq, A. B., Amin, S. S. M., Mohammed, L., Salih, S. S., Saeed, Z. Y., & Rashid, D. A. (2020). An Evaluation of Effects of Black Grape and Ginger Extracts on Hematological Alteration and Lipid Peroxidation of Hepatocyte in Irradiated Albino Mice. *Iranian Journal of Medical Physics/Majallah-I F{\=i}z{\=i}k-I Pizishk{\=i}-i {\=I}r{\=a}n*, 17(4).
- Fatmawati, B. (2023). Dominasi Aktor pada Pelaksanaan Mutasi Pejabat Karier dalam Birokrasi Pemerintahan di Kota Makassar (Kajian Lelang Jabatan atau Open Recruitment). *Pujia Unismuh Makassar*, 1992, 17–23.  
<https://id.search.yahoo.com/search?fr=mcafee&type=E211ID885G0&p=jurnal+unismuh+makassar>
- Ika, I. N. S. (2023). Strategi Pola Pengembangan Karir Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Banyuwangi. *Maddah: Journal of Advanced Da'wah Management Research*, 2(1), 75–88.
- ISMAIL NURDIN, M. S. (2017). *Etika Pemerintahan: Norma, Konsep, dan Praktek bagi Penyelenggara Pemerintahan*. Lintang Rasi Aksara Books.
- Lim, K. R. G., Handoko, A. D., Nemani, S. K., Wyatt, B., Jiang, H.-Y., Tang, J., Anasori, B., & Seh, Z. W. (2020). Rational design of two-dimensional transition metal carbide/nitride (MXene) hybrids and nanocomposites for

- catalytic energy storage and conversion. *ACS Nano*, 14(9), 10834–10864.
- Nilawati, L., Kismono, G., Handoko, T. H., & Rosari, R. (2023). Konseptualisasi dan Pengembangan Pengukuran Sikap Karier Protean: Pendekatan Teori Kognitif Sosial Karier. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 7(1), 81–101.
- Ruslan, M. F., Senin, A. A., & Soehod, K. (2014). Technological determinants of green production adoption by Malaysian Small and Medium Enterprises (SMEs): A conceptual framework. *International Conference on Business, Management & Corporate Social Responsibility (ICBMCSR'14)*.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Supardi, E. (2016). Pengembangan Karir Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Geografi Gea*, 9(1).
- Syahferri, I. (2021). *KINERJA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) DALAM PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI DI KABUPATEN BENGKULU SELATAN PROVINSI BENGKULU*. IPDN Jatinangor.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Sage Thousand Oaks, CA.
- Yolanda, R., Syaifullah, S., Nurdin, J., Febriani, Y., & Muchlisin, Z. A. (2015). Diversity of gastropods (Mollusc) in the mangrove ecosystem of the Nirwana coast, Padang City, West Sumatra, Indonesia. *Aquaculture, Aquarium, Conservation & Legislation*, 8(5), 687–693.

**L**

**A**

**M**

**P**

**I**

**R**

**A**

**N**





**(Wawancara Dengan Bpk. Zubair Usman, S.STP., M.Si.  
Kepala BKPSDM Kab. Gowa)**



**(Wawancara Dengan Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusi  
BKPSD Kab. Gowa)**



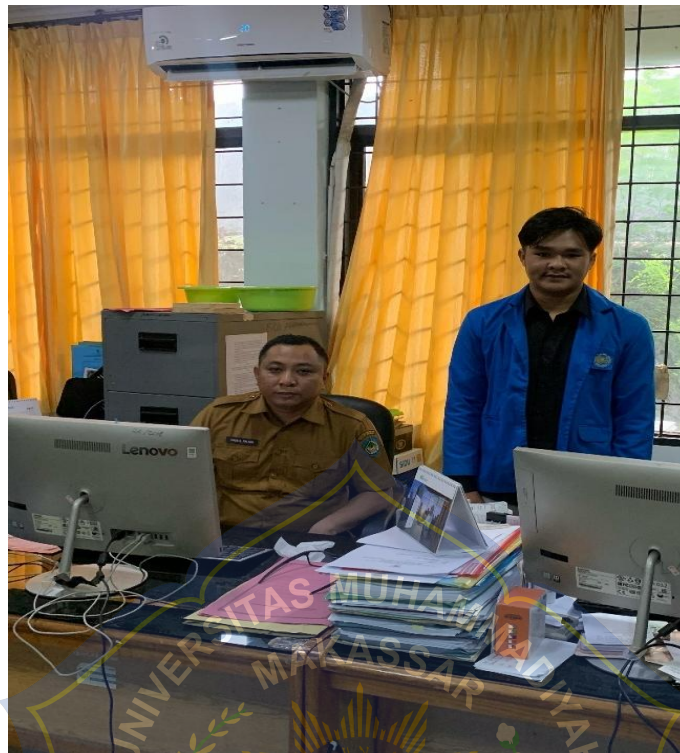


**(Wawancara Dengan Staf Sumber Daya Manusia BKPSDM Kab. Gowa)**



**(Staf Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia BKPSDM Kab. Gowa)**





**(Wawancara Dengan Staf Bidang Pembinaan Dan Kesejahteraan BKPSDM Kab. Gowa)**



**(Wawancara Dengan Staf Bidang Pengadaan Dan Mutasi BKPSDM Kab. Gowa)**



**PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN  
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**

Jl. Bougenville No.5 Telp. (0411) 441077 Fax. (0411) 448936  
Website : <http://simap-new.sulselprov.go.id> Email : [ptsp@sulselprov.go.id](mailto:ptsp@sulselprov.go.id)  
Makassar 90231

Nomor : 4323/S.01/PTSP/2025  
Lampiran : -  
Perihal : Izin penelitian

Kepada Yth.  
Bupati Gowa

di-  
Tempat

Berdasarkan surat Ketua LP3M UNISMUH Makassar Nomor : 6302/05/C.4-VIII/II/1446/2025 tanggal 21 Februari 2025 perihal tersebut diatas, mahasiswa/peneliti dibawah ini:

Nama : MUH.FARABI AL-GAZALI  
Nomor Pokok : 105611103521  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Pekerjaan/Lembaga : Mahasiswa (S1)  
Alamat : Jl. Slt Alauddin No 259, Makassar

PROVINSI SULAWESI SELATAN  
Bermaksud untuk melakukan penelitian di daerah/kantor saudara dalam rangka menyusun SKRIPSI, dengan judul :

**" POLA PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGEWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN GOWA "**

Yang akan dilaksanakan dari : Tgl. **25 Februari s/d 25 Maret 2025**

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, pada prinsipnya kami *menyetujui* kegiatan dimaksud dengan ketentuan yang tertera di belakang surat izin penelitian.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan agar dipergunakan sebagaimana mestinya.

Diterbitkan di Makassar  
Pada Tanggal 25 Februari 2025

**KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU  
SATU PINTU PROVINSI SULAWESI SELATAN**



**ASRUL SANI, S.H., M.Si.**  
Pangkat : PEMBINA TINGKAT I  
Nip : 19750321 200312 1 008

Tembusan Yth  
1. Ketua LP3M UNISMUH Makassar di Makassar;  
2. *Pertinggal.*



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
UPT PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN**

*Alamat kantor: Jl.Sultan Alauddin NO.259 Makassar 90221 Tlp.(0411) 866972,881593, Fax.(0411) 865588*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT**

**UPT Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar,  
Menerangkan bahwa mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini;**

Nama : Muh. Farabi Al-Ghazali  
Nim : 105611103521  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Dengan nilai:

No	Bab	Nilai	Ambang Batas
1	Bab 1	1 %	10 %
2	Bab 2	1 %	25 %
3	Bab 3	9 %	15 %
4	Bab 4	0 %	10 %
5	Bab 5	5 %	5 %

Dinyatakan telah lulus cek plagiat yang diadakan oleh UPT- Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar Menggunakan Aplikasi Turnitin.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Makassar, 3 Juni 2025  
Mengetahui

Kepala UPT, Perpustakaan dan Penerbitan,

  
**Mulsiana Sidiq, M.I.P**  
 UPTNBM. 064 591

# Bab I Muh. Farabi Al-Ghazali 105611103521

## ORIGINALITY REPORT

**1** %

SIMILARITY INDEX

**1** %

INTERNET SOURCES



**0** %

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES



**text-id.123dok.com**

Internet Source

**1** %

Exclude quotes

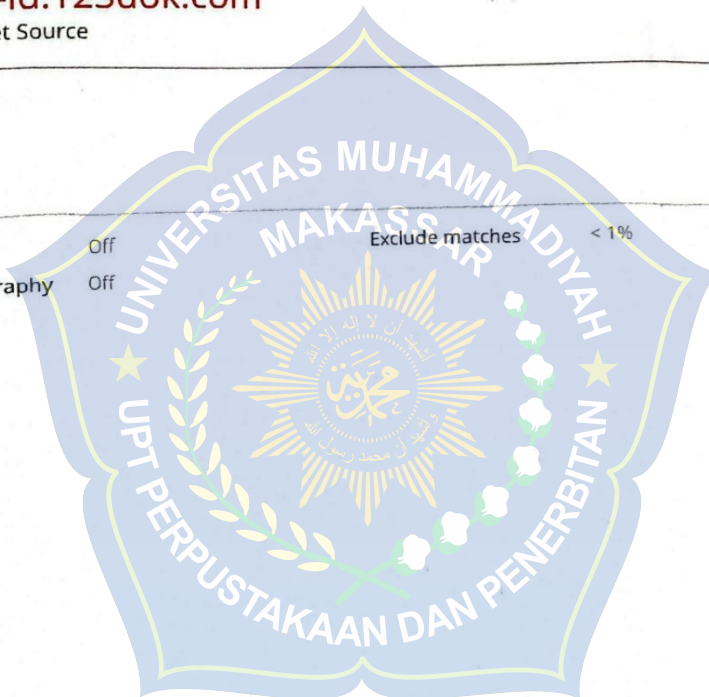
Off

Exclude bibliography

Off

Exclude matches

< 1 %





# Bab II Muh. Farabi Al-Ghazali-105611103521

## ORIGINALITY REPORT

<b>1</b> %	<b>1</b> %	<b>0</b> %	<b>0</b> %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>digilibadmin.unismuh.ac.id</b> Internet Source	<b>1</b> %
<b>2</b>	<b>www.neliti.com</b> Internet Source	<b>1</b> %

Exclude quotes

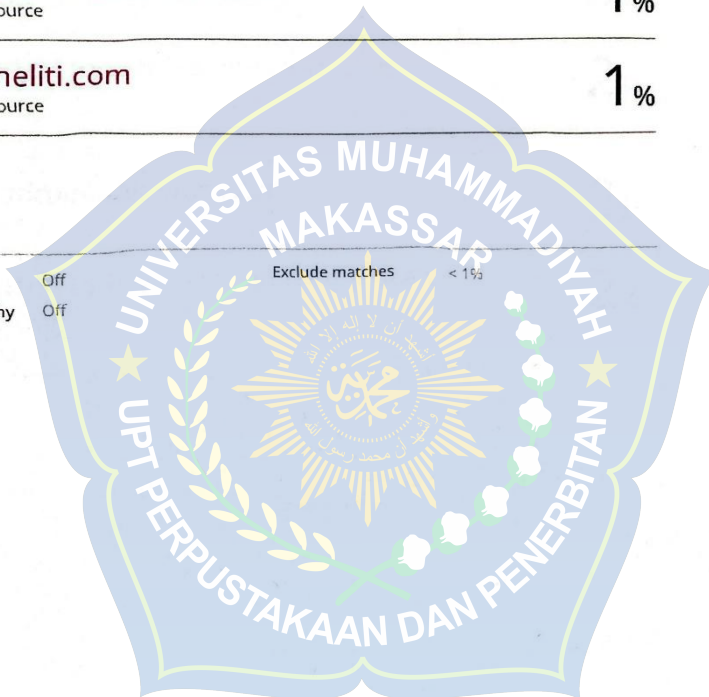
Off

Exclude bibliography

Off

Exclude matches

< 1%



Bab III Muh. Farabi Al-Ghazali 105611103521

ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

7%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Universitas Diponegoro

Student Paper

3%

2

Submitted to UIN Sunan Gunung Djati  
Bandung

Student Paper

2%

3

digilibadmin.unismuh.ac.id

Internet Source

2%

4

Submitted to Politeknik Ilmu Pelayaran  
Semarang

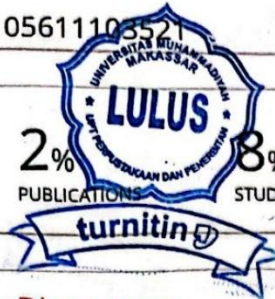
Student Paper

2%

Exclude quotes Off

Exclude bibliography Off

Exclude matches  $\leq 2\%$



Bab IV Muh. Farabi Al-Ghazali 105611103521

ORIGINALITY REPORT

0%

SIMILARITY INDEX

0%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

Exclude quotes

Off

Exclude matches

< 1%

Exclude bibliography

Off



Bab V Muh. Farabi Al-Ghazali 105611103521

---

ORIGINALITY REPORT

---

<b>5%</b> SIMILARITY INDEX	<b>5%</b> INTERNET SOURCES	<b>0%</b> PUBLICATIONS	<b>0%</b> STUDENT PAPERS
-------------------------------	-------------------------------	---------------------------	-----------------------------

---

PRIMARY SOURCES

---

<b>1</b>	<a href="http://repositori.uin-alauddin.ac.id">repositori.uin-alauddin.ac.id</a> Internet Source	<b>3%</b>
<b>2</b>	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	<b>2%</b>

---

Exclude quotes ☐ Off

Exclude bibliography ☐ Off

Exclude matches ☐ **< 1%**





## RIWAYAT HIDUP



**MUH. FARABI AL-GAZALI** atau yang lebih dikenal dengan nama Alga lahir di Makassar tanggal 18 September 2003, penulis merupakan anak pertama dari pasangan suami istri Abdul Asis daud dan Rahmawati T. Penulis menyelesaikan Pendidikan di SD Impres Sangkarana, Kecamatan Tombolo Pao, Kabupaten pada tahun 2015. Pada tahun itu juga penulis melanjutkan Pendidikan ke jenjang selanjutnya di SMP Negeri 4 Tombolo Pao, Kabupaten Gowa dan selesai pada tahun 2018. Kemudian melanjutkan Pendidikan di Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 11 Gowa, dan selesai pada tahun 2021. Pada tahun 2021 penulis melanjutkan Pendidikan ke jenjang selanjutnya di Perguruan Tinggi Universitas Muhammadiyah Makassar ( UNISMUH ) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Administrasi Negara. Pada tahun 2025 ini akan mengantarkan penulis meraih gelar Sarjana Strata Satu ( S1 ) dalam gelar Sarjana Strata Satu (S1) dalam karya ilmiah yang berjudul “Pola Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa”.