

## **Analisis Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Kabupaten Badung**

**Kadek Rene Soeharto<sup>1</sup>, Ida Ayu Putu Sri Widnyani<sup>2</sup>, I Made SUMada<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Program Pascasarjana Universitas Ngurah Rai

e-mail: kadekrene8@gmail.com

### **Abstrak**

Pegawai negeri sipil merupakan aset yang penting dalam menyelenggarakan suatu pemerintahan. Dibutuhkan pegawai yang profesional, kompeten dan berintegritas dalam melayani masyarakat, oleh karena itu pentingnya pengembangan karir pegawai untuk mencapai tujuan pemerintah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penerapan pengembangan karir pegawai negeri sipil (PNS) di Pemerintah Kabupaten Badung, kendala apa saja yang dihadapi dalam pengembangan karir, serta upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala tersebut. Metode yang digunakan yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, pemilihan informan dengan *purposive sampling* dan teknik analisis data dengan model interaktif serta menggunakan teknik triangulasi data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PNS di Kabupaten Badung telah merencanakan karirnya serta BKPSDM Badung sebagai perangkat daerah yang mengurus pengembangan karir PNS berperan dalam pengembangan karir PNS. Secara umum dapat dikatakan telah berjalan dengan baik namun terdapat kendala yang dihadapi seperti kurangnya pemahaman tentang pengembangan karir, informasi terkait peluang dan kesempatan pengembangan karir serta masih adanya intervensi politik.

**Kata kunci:** *Pengembangan Karir, Pemerintah, Pegawai Negeri Sipil.*

### **Abstract**

Civil servants are an important asset in organizing a government. It takes employees who are professional, competent and have integrity in serving the community, therefore the importance of employee career development to achieve government goals. This study aims to determine and analyze the application of career development of civil servants (PNS) in the Badung Regency Government, what obstacles are faced in career development, and efforts made in overcoming these obstacles. The method used is descriptive research with a qualitative approach, selecting informants with purposive sampling and data analysis techniques with interactive models and using data triangulation techniques. The results of this study indicate that civil servants in Badung Regency have planned their careers and BKPSDM Badung as a regional device that takes care of civil servant career development plays a role in civil servant career development. In general, it can be said that it has gone well but there are obstacles faced such as a lack of understanding of career development, information related to career development opportunities and opportunities and there is still political intervention.

**Keywords :** *Career Development, Government, Civil Servants.*

### **PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia adalah gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi (Nia Indriasari, 2018). Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi,

pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah dan organisasi yang bersangkutan.

Mengingat pentingnya peran SDM dalam organisasi, sudah selayaknya organisasi menginvestasikan waktu dan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan kualitas dan kinerja pegawainya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai (Fitria Resti Anggraeni, 2022). Berkembang tidaknya suatu organisasi bergantung pada SDM yang mengelolanya. Demikian halnya dengan PNS yang berperan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka perlu adanya jaminan pengelolaan PNS sehingga tugas, fungsi dan peran PNS dapat dijalankan secara optimal.

Seorang pimpinan yang mengharapkan pencapaian kinerja maksimal pada organisasinya harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi, salah satunya adalah pengembangan karir (Pratiwi Irmayanthi, 2020). Pengembangan karir ialah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi meliputi: pendidikan, pelatihan, dan promosi (Andreas. Et. al, 2019). Tujuan pengembangan karier adalah untuk memberikan kepastian arah karir pegawai dalam kiprahnya dilingkup organisasi meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi parah pegawai yang berkualitas, memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan dibidang karir.

Pasal 69 ayat 1 dan 2 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa Pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah serta Pengembangan karir PNS sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Pembinaan dan pengembangan karir bagi pegawai negeri sipil merupakan suatu keharusan sekaligus hak mereka sebagai PNS, dengan adanya pembinaan yang optimal dan pengembangan karir yang jelas dapat memberikan efek positif bagi PNS, diantaranya timbulnya motivasi kerja yang tinggi sehingga berdampak pada etos kerja dan peningkatan kinerja mereka (Aep Ahmad Saehu, 2018)

Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah melalui pelatihan dan program pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan, promosi dan mutasi pegawai (Muhammad Darari, 2018). Upaya ini pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tingkat efektifitas ini ditentukan oleh kemampuan pegawai yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, kerjasama dalam tim, kemampuan pemecahan masalah dan berbagai kemampuan manajerial lainnya.

Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung yang selanjutnya dalam tulisan ini disebut dengan BPKSDM Badung merupakan salah satu yang menjalankan tugas pemerintahan di bidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia aparatur di Kabupaten Badung. BKPSDM Badung adalah unsur perangkat daerah yang menjalankan manajemen PNS di daerah sesuai dengan Peraturan Bupati Badung Nomor 2 Tahun 2019 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Nomor 78 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Perangkat Daerah.

Pengembangan karier PNS belum dilakukan secara optimal, hal tersebut dilihat dari aspek obyektivitas, keadilan, dan transparansi. Di satu sisi, ada pegawai yang dilihat dari segi kualifikasi, kompetensi dan kinerja kurang memenuhi syarat, namun mendapat kesempatan lebih banyak dalam pengembangan karier (seperti kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan jabatan, mengikuti kursus/penataran dan pelatihan teknis tertentu, ditempatkan pada

posisi yang lebih baik atau lebih besar tanggung jawabnya dan kesempatan promosi). Akibatnya, ada pegawai yang perkembangan karirnya lebih baik dan berjalan cepat, dan ada pula pegawai yang perkembangan karirnya berjalan lambat dan bahkan ada yang mentok sementara atau tidak jalan. Untuk mengetahui realisasi dari program pengembangan kompetensi PNS dari target yang diselenggarakan oleh BKPSDM Badung sebagai instansi yang menjalankan manajemen PNS di daerah dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1. Persentase Pengembangan Kompetensi PNS Kabupaten Badung Tahun 2020 - 2022**

Jenis Pengembangan Kompetensi	2020 (%)		2021 (%)		2022 (%)	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Pengembangan Kompetensi Teknis	100	58	100	62	100	84
Pengembangan Kompetensi Fungsional	100	71	100	76	100	90

Sumber: Data BKPSDM Badung

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi (diklat) PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Badung pada tahun 2020 sampai 2022 belum dapat mencapai target. Bahkan pada tahun 2020 dan 2021 realisasi pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi PNS jauh dibawah target. Kondisi ini dapat dikatakan bahwa program atau kegiatan pengembangan kompetensi (diklat) yang dilaksanakan oleh BKPSDM Badung masih belum maksimal.

Rendahnya tingkat pengembangan kompetensi PNS di Kabupaten Badung juga dapat dilihat pada Indeks Profesionalitas PNS yang dinilai oleh Badan Kepegawaian Negara kepada seluruh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Indeks profesionalitas PNS ini melihat sejauh mana PNS di lingkungan pemerintah daerah memiliki tingkat Kualifikasi Pendidikan, Kompetensi, Kinerja dan Disiplin. Berikut data Indeks Profesionalitas PNS Kabupaten Badung dari tahun 2020 sampai dengan 2022 yang ditunjukkan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Data Indeks Profesionalitas PNS Kabupaten Badung Tahun 2020-2022**

Tahun	Jumlah PNS	Kualifikasi (%)	Kompetensi (%)	Kinerja (%)	Disiplin (%)	Rata-rata Nilai IP ASN (%)
2020	7.628	12,59	8,94	21,29	5	47,82
2021	7.250	12,52	8,88	20,84	5	47,23
2022	6.572	13,05	24,12	23,7	5	65,87

Sumber: Data BKPSDM Badung

Dari Tabel 2 diatas menunjukkan bahwa tingkat indeks profesionalitas PNS di Kabupaten Badung masih pada kategori rendah. Menurut Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas PNS, dimensi pengukuran Indeks Profesionalitas PNS dibagi menjadi 4 (empat) antara lain Dimensi Kualifikasi, Kompetensi, Kinerja dan Disiplin. Bobot dari keempat dimensi tersebut yaitu Kualifikasi Pendidikan sebesar 25% dari keseluruhan.

Kompetensi sebesar 40%, kinerja sebesar 30% dan disiplin sebesar 5%. Dapat kita lihat bahwa dimensi kompetensi merupakan bobot yang paling besar diantara keempat dimensi yang lain.

Perencanaan karir PNS sangatlah penting mengingat PNS yang akan menduduki jabatan memiliki peran dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas jabatannya untuk mencapai tujuan instansi. Penempatan jabatan PNS harus melihat standar jabatan yang ingin diduduki baik dari pendidikannya, kompetensinya serta riwayat kinerja dan disiplin PNS. Untuk mengetahui penempatan jabatan PNS di Pemerintah Kabupaten Badung dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 3. Rekapitulasi Pegawai Berdasarkan Eselon dan Pendidikan Kabupaten Badung Tahun 2022**

No	Eselon	SD	SMP	SMA	DI	DII	D-III	S1/ DIV	S2	S3	Jumlah
1	II (Kadis, Kaban, Asisten, Staf Ahli)	-	-	-	-	-	-	9	27	3	37
2	III (Administra tor)	-	-	-	-	-	-	51	99	2	152
3	IV (Pengawas)	1	-	10	1	-	1	157	54	-	224

Sumber: SIMPEG BKPSDM Badung

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS Pasal 54 Ayat (3) bahwa persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan pengawas memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah diploma III atau yang setara. Pada tabel 1.3 diatas dapat dilihat bahwa jabatan pengawas (eselon IV) pengawas ditempati oleh PNS dengan pendidikan terakhir SD sebanyak 1 orang, SMA sebanyak 10 orang dan Diploma I sebanyak 1 orang. Ini menunjukkan bahwa penempatan jabatan karir PNS di Pemerintah Kabupaten Badung belum sesuai dengan persyaratan dan pengangkatan jabatan PNS pada peraturan yang berlaku.

Dari fenomena diatas, identifikasi masalah yang muncul pada penerapan pengembangan karir PNS di Pemerintah Kabupaten Badung antara lain belum adanya kepastian terkait pola karir PNS, rendahnya pengembangan kompetensi pegawai dan penempatan jabatan PNS yang belum sesuai dengan standar kualifikasi pendidikannya. Maka penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengembangan karir PNS di Pemerintah Kabupaten Badung. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui Mengapa penerapan pengembangan karir PNS di Pemerintah Kabupaten Badung belum berjalan dengan baik.

Penelitian mengenai Analisis Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Pemerintah daerah, sebelumnya sudah pernah dilakukan. Penelitian yang dilakukan Melya Oktavina (2018) berjudul Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Penempatan Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Pasar Surya di Surabaya, penelitian tersebut mengambil lokus penelitian Perusahaan Daerah Pasar Surya di Surabaya dan Metode Penelitian kuantitatif. Berikutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Ikhsannudin, dkk (2023) berjudul Analisis Pengembangan Karir untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada KPU Bea dan Cukai Tipe C Soekarno Hatta, Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data yaitu *Library*

*Research* dan *Field Research*. Hasil penelitian ini adalah pengembangan karir dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah. Sedangkan penelitian yang saat ini dilakukan bertempat di BKPSDM Kabupaten Badung serta Teknik pengumpulan data antara lain observasi, wawancara, dokumentasi dan penelusuran data online.

Pengembangan Karir menurut Rivai dalam Muslim Wijaya (2017) adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dalam menganalisis mengapa penerapan pengembangan karir PNS di Pemerintahan Kabupaten Badung belum berjalan dengan baik, digunakan tiga indikator menurut Rivai (2017) yaitu: Perencanaan Karir, Pengembangan Karir Individu, Pengembangan Karir yang didukung oleh Departemen SDM serta Peran Umpan Balik terhadap kinerja.

## **METODE**

Penelitian mengenai analisis pengembangan karir pegawai negeri sipil (PNS) di Pemerintahan Kabupaten Badung dilakukan mulai bulan Juni hingga bulan Agustus tahun 2023 di Kabupaten Badung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian deskriptif kualitatif yang lebih merujuk kepada penjabaran, pengolahan, dan pemaparan data secara mendalam berdasarkan kejadian yang sedang diteliti melalui metode triangulasi teknik.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Creswell (2002) menjelaskan bahwa Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah instrumen penelitian itu sendiri sebagai seseorang yang mengumpulkan data penelitian melalui dokumentasi, observasi, atau wawancara dengan responden. Instrumen dalam penelitian ini adalah berdasarkan dari pernyataan yang dikemukakan oleh Creswell yang mengatakan bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti adalah instrumen dari peneliti nya itu sendiri.

Pengumpulan data adalah suatu tahapan penting dalam sebuah penelitian. Karena data merupakan sumber penting yang digunakan oleh peneliti dalam menguji hipotesis dan menjawab permasalahan guna tercapainya tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, data-data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan penelusuran online. Data dianalisis melalui pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pengembangan karir pada PNS merupakan serangkaian upaya dan kegiatan yang dilakukan oleh individu PNS serta instansi pemerintah untuk meningkatkan kualifikasi, kompetensi, dan potensi kerja PNS guna mencapai tujuan karir yang lebih tinggi dan memenuhi tuntutan tugas yang semakin kompleks. Tujuan dari pengembangan karir PNS meliputi peningkatan kualitas pelayanan publik, efisiensi administrasi, dan mewujudkan reformasi birokrasi (Desi, 2020). Dalam pembahasan berikut, peneliti akan menjelaskan lebih lanjut tentang implementasi cascading kinerja dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah berdasarkan hasil dari penelitian yang sudah di jelaskan sebelumnya.

### **Perencanaan Karir.**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, perencanaan karir telah dilakukan baik dilakukan oleh PNS itu sendiri serta BKPSDM Badung sebagai instansi yang mengurus pengembangan karir PNS di Kabupaten Badung. BKPSDM Badung telah memberikan kesempatan dan peluang kepada setiap PNS di Kabupaten Badung untuk merencanakan karirnya dengan mengikuti program dan kegiatan yang diselenggarakan oleh BKPSDM Badung baik evaluasi keterampilan dan potensi melalui assessment pegawai, promosi dan mutasi, rencana pengembangan kompetensi melalui diklat, seminar workshop guna meningkatkan potensi, kompetensi serta karir sebagai PNS. Kepastian perencanaan karir PNS ditunjukkan dengan terbitnya Peraturan Bupati Badung Nomor 61 Tahun 2020 tentang Pola Karir PNS di Daerah Kabupaten Badung. Ini merupakan langkah yang dilakukan BKPSDM Badung dalam merencanakan karir PNS guna tercapainya PNS yang kompeten di Pemerintah

Kabupaten Badung. Salah satu kendala dalam perencanaan karir PNS di Pemerintah Kabupaten Badung adalah keterbatasan pemahaman tentang pola karir sehingga pegawai cenderung tidak melakukan perencanaan karirnya. Sehingga PNS di Kabupaten Badung kurang termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya untuk pengembangan karir sebagai seorang PNS.

### **Pengembangan Karir Individu**

Sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 69 ayat 1 bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Pengamatan dan hasil wawancara menunjukkan BKPSDM Badung dalam menjamin pengembangan karir PNS sudah menentukan dan memperhatikan minat dan bakat setiap PNS dengan melihat data rekam jejak PNS seperti pendidikan, riwayat diklat, kinerja dan disiplin. Namun kenyataannya masih adanya penempatan karir PNS di Kabupaten Badung yang belum sesuai dengan standar jabatannya. Faktor yang mempengaruhi ketidaksesuaian penempatan atau pengembangan karir ini yaitu praktik-praktik politik atau kedekatan dengan pimpinan yang mengakibatkan PNS menduduki jabatan yang tidak sesuai dengan standar kompetensi jabatannya. Ketidaksesuaian antara minat/bakat dengan penempatan jabatan PNS akan berdampak pada kinerja, motivasi dan kesuksesan PNS dalam berkarir. Ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2006) penempatan pegawai adalah suatu kegiatan yang menempatkan posisi calon pegawai ke posisi pekerjaan yang tepat dan sesuai dengan kemampuan calon pegawai, sehingga dapat dinilai seberapa cocok dan seberapa baik calon pegawai diposisikan ke tempat yang sesuai maka akan mempengaruhi dalam kualitas pekerjaan yang akan mereka hasilkan. Ketidaksiapan PNS di Badung ketika mendapatkan kesempatan pengembangan karir dan juga kurangnya kepedulian atau *awereness* terhadap *updating* data kepegawaian oleh setiap PNS. *Update* data pegawai masih dipandang belum penting oleh sebagian PNS sehingga kurang maksimalnya data yang digunakan untuk pengembangan karir PNS di Kabupaten Badung. Dan kendala lain masih adanya praktik-praktik politik (kedekatan dengan pimpinan) yang dilakukan oleh PNS Badung untuk mendapatkan rekomendasi kenaikan jabatan.

### **Pengembangan Karir Yang Didukung oleh Departemen SDM**

Dari hasil wawancara dan pengamatan penulis terlihat bahwa BKPSDM Badung sudah menjalankan perannya sebagai instansi yang menjalankan manajemen PNS dan mengurus pengembangan karir PNS di daerah. Ini terlihat dari adanya perencanaan terhadap pengembangan karir PNS yaitu dokumen perjanjian kinerja yang sesuai dengan visi misi BKPSDM Badung. Termuat di sasaran strategis ke-6 pada perjanjian kinerja tahun 2023 yaitu Meningkatkan Pola Karir ASN. Peran BKPSDM Badung dalam mendukung pengembangan karir PNS terlihat juga pada telah tersusunnya Keputusan Bupati Nomor 165/01/HK/2018 tentang Penetapan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Badung. SKJ ini menjadi pedoman dalam menentukan karir PNS yaitu menempatkan PNS dalam suatu jabatan dengan melihat standar jabatannya. Selain itu BKPSDM Badung juga telah memiliki Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pusat Penilaian Kompetensi ASN yang bertugas untuk menilai potensi dan kompetensi setiap PNS melalui *assessment* pegawai. Pimpinan juga memiliki peranan penting dalam pengembangan karir PNS dilihat dari komitmen pimpinan di Kabupaten Badung yaitu adanya mandatori sebesar 0,16% dari APBD untuk pengembangan kompetensi pegawai. Hal diatas sesuai dengan yang diungkapkan oleh Rivai (2017) yaitu pengembangan karir juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM. Adanya *refocusing* anggaran yang mengakibatkan keterbatasan anggaran untuk memaksimalkan pengembangan karir terutama pada pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Kabupaten Badung. Selain itu informasi kesempatan untuk mengembangkan karir masih kurang. Informasi sangat penting untuk mengetahui kesempatan PNS untuk meningkatkan kompetensi dan peluang mengikuti jenjang karir yang lebih tinggi. Tidak sampainya informasi ini ke level bawah mengakibatkan keinginan untuk meningkatkan

kompetensi dan peluang berkarir PNS menjadi rendah dan merasa nyaman pada zona nyaman mereka.

### Peran Umpan Balik Terhadap Kinerja

Hasil wawancara dan pengamatan serta penulisan data online yang dilakukan penulis bahwa umpan balik/*feedback* memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan karir PNS. Pengembangan karir harus berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan dalam rangka memenuhi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks dan dinamis. Peran dari atasan dalam memberikan umpan balik dapat berpengaruh terhadap kinerja PNS. Cara memberikan umpan balik/*feedback* kepada bawahan yaitu dengan melakukan dialog kinerja. Dialog kinerja adalah kegiatan *coaching mentoring* antara atasan dan bawahan dalam mengevaluasi kinerja. Dialog kinerja tidak hanya dialog terkait kinerja saja namun bisa menjadi aspek dalam merencanakan karir pegawai. Umpan balik / *feedback* yang tidak tepat atau disajikan dengan gaya yang kurang baik dapat memiliki efek negatif pada motivasi dan kinerja PNS. Oleh karena itu, penting bagi atasan dan rekan kerja untuk memberikan umpan balik dengan cara yang objektif, jelas, dan berfokus pada solusi dan perbaikan. Kurangnya kepedulian dari atasan kepada bawahan dalam memberikan umpan balik / *feedback* terhadap kinerja pegawai yang menyebabkan suasana yang kurang nyaman dan rasa canggung antara atasan dan bawahan. Sehingga kinerja bawahan yang menurun tidak diperhatikan oleh atasannya yang berdampak pada kinerja instansi secara keseluruhan.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan, antara lain:

1. Penerapan pengembangan karir PNS di Pemerintah Kabupaten Badung sudah cukup baik yaitu dalam perencanaan karir setiap pegawai sudah merencanakan karirnya serta BKPSDM Badung sebagai instansi yang mengurus pengembangan karir PNS di Kabupaten Badung telah menyusun Peraturan Bupati Badung Nomor 61 Tahun 2020 tentang Pola Karir PNS dan membuat Perjanjian Kinerja dengan salah satu sasaran strategis yaitu meningkatnya pola karir PNS. BKPSDM Badung juga telah melakukan pemetaan kesesuaian potensi dan kompetensi pegawai dengan jabatan yang diduduki. BKPSDM Badung juga telah menyusun Standar Kompetensi Jabatan (SKJ), memiliki UPTD Pusat Penilaian Kompetensi ASN serta menyusun program dan kegiatan pengembangan kompetensi aparatur dalam rangka peranan BKPSDM Badung untuk mendukung pengembangan karir PNS, dan BKPSDM Badung telah membuat Surat Edaran terkait petunjuk teknis penerapan dialog kinerja yang bertujuan untuk menciptakan umpan balik antara atasan dan bawahan dalam merencanakan karir serta peningkatan kinerja PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Badung.
2. Kendala dalam penerapan pengembangan karir PNS di Pemerintah Kabupaten Badung yaitu keterbatasan pemahaman dan motivasi PNS terhadap pengembangan karir, keterbatasan anggaran, rendahnya kepedulian *update* data pegawai oleh setiap PNS, kurangnya informasi terkait peluang dan kesempatan untuk mengembangkan karir dan masih adanya intervensi politik dalam pengembangan karir PNS terutama pada penempatan jabatan PNS di Pemerintah Kabupaten Badung.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Saehu, Aep. (2018). *Pengaruh Pembinaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai*. Journal Management Review. 2(3).  
Doi: <http://dx.doi.org/10.25157/jmr.v2i3.1801>
- Cahyaningsih, Elin, & Resti Anggreni, Fitria. (2022). *Analisis Penerapan Pengembangan Karier Pegawai Pada Pusat Pelatihan Dan Pengembangan Dan Kajian Desentralisasi Dan Otonomi Daerah Lembaga Administrasi Negara*. Civil Service: Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS, 16(1). <https://doi.org/10.61133/pns.v16i1.354>

- Creswell, J. W. 2002. *Educational Research. Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. London: Pearson Education.
- Darari Bariqi, Muhammad. (2018). *Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis. 5(2). Doi: <https://doi.org/10.21107/jsmb.v5i2.6654>
- Desi P.S dan Yeki C. 2020. "Pengaruh Pengembangan Karir, Self Efficacy, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. 1(3)
- Indriasari, N., Yulianti, O., & Herawati, H. (2018). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Bidang Sumber Daya Air Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Bengkulu*. EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis, 6(2). <https://doi.org/10.37676/ekombis.v6i2.607>
- Irmayanthi, N., & Surya, I. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi, Quality Of Work Life Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan*. E-Jurnal Manajemen, 9(4), 1572 - 1593. doi: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i04.p17>
- Marpaung, A., Nurlaela, N., & Suruan, T. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat. *Cakrawala Management Business Journal*, 2(1), 234-251. doi: <https://doi.org/10.30862/cm-bj.v2i1.16>
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wijaya, Muslim. (2017). Pengaruh Sistem Rekrutmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Kimia Farma Plant Medan. JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen). 3(2). Doi: <https://doi.org/10.31289/jkbm.v3i2.417>