

**PENGEMBANGAN KARIER PNS DALAM PENINGKATAN KINERJA DI BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI KABUPATEN
ASAHAN PROVINSI SUMATERA UTARA**

Jeremi Apriandi Panjaitan

NPP. 30.0106

*Asdaf Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia*

Email: jeremi.apriandi11@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Rinny Dewi Anggraeni, S.Pd, M.pd

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *Every organization has faced dynamic environmental changes. Organizations are required to be able to adapt and move quickly with careers. Changes to the organizational structure are made so that the organization can immediately respond to various changes that occur. The fact that there is a need for changes in the organizational structure has had an impact on individual career development. Careers will support individual and organizational effectiveness in achieving goals. Career is part of one's life journey and life goals, everyone has the right and obligation to be successful in achieving a good career.* **Purpose:** *To analyze describe and find out the career development of PNS at the Asahan Regency Personnel and Human Resources Development Agency, analyze describe and find out the obstacles that occur in PNS career development at the Asahan Regency Personnel and Human Resources Development Agency and analyze describe and find out the efforts of the Personnel Agency and Development of Human Resources in Asahan Regency in enhancing civil servant career development.* **Method:** *The method used in this research is descriptive qualitative method* **Result:** *The implementation of career development for civil servants has not been fully carried out in accordance with the merit system which is based on the right man the right place.* **Conclusion:** *In general, the career development of civil servants in improving performance at the Personnel and Human Resources Development Agency at Asahan has been going well overall, this can be seen based on the competence and educational background of employees and employee performance which continues to increase in providing responsive and accountable services already increased..*

Keywords: *Career Development, Civil Servants, Asahan*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Perubahan lingkungan yang begitu dinamis telah dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dan bergerak cepat dengan karier. Perubahan struktur organisasi dilakukan agar organisasi dapat segera merespon berbagai perubahan yang terjadi. Kenyataan akan perlunya perubahan dalam struktur organisasi telah memberikan dampak pada pengembangan karier individu. Karier akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan. Karier merupakan bagian dari perjalanan hidup dan tujuan hidup seseorang, setiap orang berhak dan berkewajiban untuk sukses mencapai karier yang baik. **Tujuan:** Untuk menganalisis mendeskripsikan dan mengetahui pengembangan karier PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan, menganalisis mendeskripsikan dan mengetahui kendala yang terjadi pada pengembangan karier PNS di Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan dan menganalisis mendeskripsikan dan mengetahui upaya Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan dalam meningkatkan pengembangan karier PNS. **Metode:** Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. **Hasil/Temuan:** Penerapan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil belum sepenuhnya dilakukan sesuai dengan sistem merit yang berdasarkan the right man the right place. **Kesimpulan:** Secara umum Pengembangan karier PNS dalam peningkatan kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Asahan sudah keseluruhannya sudah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat berdasarkan kompetensi dan latar belakang pendidikan pegawai serta kinerja pegawai yang terus meningkat dalam memberikan pelayanan responsibilitas dan akuntabilitas sudah meningkat.

Kata kunci: Pengembangan Karier, Pegawai Negeri Sipil, Asahan |

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan lingkungan yang begitu dinamis telah dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dan bergerak cepat dengan karier. Perubahan struktur organisasi dilakukan agar organisasi dapat segera merespon berbagai perubahan yang terjadi. Kenyataan akan perlunya perubahan dalam struktur organisasi telah memberikan dampak pada pengembangan karier individu. Karier akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan. Karier merupakan bagian dari perjalanan hidup dan tujuan hidup seseorang, setiap orang berhak dan berkewajiban untuk sukses mencapai karier yang baik. Setiap instansi pemerintah dalam mengembangkan pola karier Pegawai Sipil Negeri diharapkan sesuai dengan kebutuhan dan berdasarkan pola karier yang telah ditetapkan instansi dan selaras dengan pola karier nasional, sehingga pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil dalam instansi kerja tersebut lebih baik dan lebih terarah. Hal ini diatur dalam Peraturan menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier PNS. Pegawai Negeri Sipil adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat Pembina kepegawaian.

Pola karier Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan yang harus dilalui bisa dalam bentuk mutasi. Pola karier mutasi dimaksudkan dengan merotasi Pegawai Negeri Sipil pada jabatan serumpun atau eselon relatif sama dengan jabatan sebelumnya. Hasil identifikasi mutasi dalam satu tahun terakhir di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan menunjukkan bahwa ada rotasi pejabat pada pola karier tersebut kurang sesuai dengan keahlian jabatannya, sehingga tidak mencerminkan pola pengembangan karier khususnya untuk pengembangan pola karier. Hal ini berarti bahwa pengembangan karier PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan masih perlu melihat keahlian pegawai untuk meningkatkan pola karier yang telah ditetapkan dengan komitmen dalam mengembangkan karier Pegawai Negeri Sipil.

Pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan dalam bentuk demosi dilakukan melalui penurunan jabatan namun tersebut masih adanya Pegawai Negeri Sipil yang mengalami demosi dan yang tidak sesuai dengan pola karier pengembangan. Oleh karena itu, diperlukan komitmen pemerintah daerah untuk konsisten pada pola karier yang sudah ada agar Pegawai Negeri Sipil yang mengalami demosi jabatan yang adil sesuai yang sesuai dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

Permasalahan terhadap pola karier dilihat dari mutasi, bisa ketahui bahwa sistem mutasi di Kabupaten Asahan masih terkait dengan politik pilkada pada tanggal 9 desember 2020 dengan pemilihan kepala OPD pada tahun 2021, Bupati memilih tim pemenang atau tim sukses pada pilkadanya untuk dijadikan pejabat, yang mengakibatkan sistem pengisian jabatan yang tidak sesuai dengan prosedur dan adanya jabatan kosong yang pejabatnya tidak ada dikarenakan sudah pensiun pindah ke daerah yang berdampak pada Pelaksana Tugas (Plt) akan menjadi definitif.

Permasalahan yang terjadi pada pola karier jika dilihat dari sistem promosinya, kita ketahui bahwa sistem promosi Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Asahan setelah pilkada pada tahun 2020, sistem promosi yang tidak sesuai dengan ketentuan, tidak sesuai dengan kompetensi dan diklat serta latar belakang pendidikan Pegawai Negeri Sipil, sehingga pergantian jabatan tidak lagi mengacu pada kualifikasi atau keterampilan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil, tetapi lebih mengacu kepada kedekatan politik.

Permasalahan yang terjadi pada pola karier jika dilihat dari aspek pengangkatan Pegawai Negeri

Sipil di Kabupaten Asahan, masih belum sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai, sistem promosi ini yang mengakibatkan pro dan kontra, bahwa sistem yang diberlakukan akan lebih baik jika dilakukan secara transparan guna untuk meminimalkan terjadinya kecurangan dalam pengangkatan pegawai, disisi lain ada pula yang menganggap bahwa sistem ini bertolak belakang dengan aturan yang mengakibatkan pengisian jabatan tidak tersusun sesuai diklat dan keahlian pejabatan struktural yang bekerja dalam waktu yang lama.

Organisasi yang sukses terdapat Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik pula, maka dari itu tujuan dan fungsi dibentuknya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan yang berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Asahan Nomor 8 Tahun 2022 Pasal 7 dan Peraturan Bupati Asahan Nomor 8 Tahun 2022 Pasal 19 bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Asahan melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang kepegawaian yang ditetapkan Bupati dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan bidang tugasnya. Akan tetapi pada saat pembukaan dalam rangka pemetaan potensi pejabat administrator, pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu, serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.

Jabatan struktural hanya dapat diduduki oleh mereka yang berstatus sebagai PNS. Calon Pegawai Negeri Sipil tidak dapat diangkat dalam jabatan struktural. Anggota Tentara Nasional Indonesia dan Anggota Kepolisian Negara hanya dapat diangkat dalam jabatan struktural apabila telah beralih status menjadi PNS, kecuali ditentukan lain dalam peraturan perundangan sesuai eselon dan jenjang pangkat jabatan strukturalnya (PP Nomor 13 Tahun 2002).

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Sesuai data dari website Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia menunjukkan Terdapat beberapa permasalahan berkaitan dengan Pengembangan karier yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya sehingga masih adanya kejanggalan dalam pengembangan karier tersebut, serta masih banyaknya pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan yang kurang tertarik dalam mengembangkan kariernya atau lebih memilih dizona nyaman hal itu dapat menyebabkan minimnya sumber daya manusia yang unggul sehingga dapat membuat pelayanan kepada masyarakat menjadi kurang maksimal atau lebih tepatnya biasa saja. Terdapat 41 pegawai negeri sipil yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang masih belum sesuainya pekerjaan dan latar belakang pendidikan sehingga dapat membuat pelayanan menjadi kurang maksimal dan kurang kompeten, adapula pegawai yang sudah memiliki pangkat dan golongan yang sudah cukup untuk menduduki jabatan tetapi belum mendapat jabatan, serta adanya pegawai yang tidak meningkatkan pendidikan latar belakang dan diklat seperti pegawai yang tidak mempunyai gelar tetapi sudah lama bekerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan.

Ada beberapa hal yang menjadi kendala pegawai negeri sipil dalam meningkatkan karier pekerjaan di BKPSDM Kabupaten Asahan. Pertama, kurangnya motivasi kerja kepada pegawai negeri sipil di BKPSDM Kabupaten Asahan sehingga mereka tidak ingin melakukan peningkatan karier dan mengikuti diklat yang berada di Kabupaten Asahan. Kedua, kurangnya pengetahuan pegawai negeri sipil bahwa pengembangan karier itu sangat penting untuk memaksimalkan kemampuan diri dan meningkatkan kualitas hidup. Ketiga, adanya pegawai negeri sipil yang tidak percaya

pengembangan karier itu kalau tidak dekat dengan penguasa yang disebut kepala daerah, dengan demikian mereka masih percaya pengembangan karier yang kolot seperti jaman dahulu tanpa mementingkan latar belakang pendidikan, hal tersebut dapat membuat kurangnya sumber daya manusia yang unggul dan menjadi pegawai negeri sipil yang biasa-saja tanpa melakukan pengembangan diri dan karier.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, yaitu terkait Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sibolga. Penelitian yang dilaksanakan oleh M. Faisal Afif Tarigan (2018) Penelitian ini dibuat untuk menguji pengaruh Pelatihan terhadap kinerja Karyawan untuk PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sibolga, pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Syariah Cabang Sibolga sehingga pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sibolga mempunyai kesamaan penelitian dengan penulis yaitu bertujuan untuk menilai dan menjadikan tolak ukur pengembangan karier pegawai di sebuah lembaga atau organisasi serta perbedaan dengan penulis, dilihat dari metode penelitian kuantitatif serta penelitian ini bertujuan untuk melihat adanya keinginan dari sebagai besar pegawai tidak ingin mengembangkan kariernya. Kemudian, penelitian yang dilaksanakan oleh Purwanto S. Katidjan, Suharno Pawirosuwarno, dan Albertus Isnaryadi (2017) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Api Metra Palma (Medco Agro) kantor pusat Jakarta sejumlah 129 orang. memiliki persamaan penelitian yang dibuat penulis yang bertujuan untuk memahami proses pengembangan karier yang dilakukan di sebuah instansi atau lembaga serta memiliki perbedaan yaitu penelitian sebelumnya menggunakan metode kuantitatif sebagai metode ilmiah karena data-data yang digunakan bersifat konkrit, objektif, terukur, rasional, dan satu sistematis. Metode survey dengan alat bantu kuesioner yang didasarkan pada persepsi responden menurut Likert serta penelitian ini juga mengevaluasi pengaruh antara pengembangan karier dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilaksanakan oleh Burdan Ali Junjuna, Dadang Suwanda (2019) dengan judul Integrated Career Pattern Hope Of Bureaucration In The Future yang mengatakan bahwa tugas dari pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan, Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) harus memiliki kemampuan profesional sebagai individu sebagaimana tertuang dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara berdasarkan sistem merit memiliki kesamaan penelitian yang dibuat penulis yang bertujuan untuk melaksanakan pengembangan karier secara profesional melalui pola karier yang baik di sebuah instansi dan lembaga pemerintahan serta memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya, dilihat dari metode kualitatif serta penelitian ini juga melihat adanya pengembangan karier pada karyawan yang tidak sesuai kompetensi.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Dalam Peningkatan Kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara yang dimana Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di BKPSDM Kabupaten Asahan akan mengembangkan karier sesuai dengan peraturan yang berlaku. Walaupun metode kualitatif deskriptif juga yang sama dengan penelitian Burdan Ali Junjuna, Dadang Suwanda akan tetapi pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori yang berbeda dari mereka, pada penelitian ini peneliti menggunakan teori pengembangan karier menurut G.R. Terry (1978) dengan indikator perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan sub-sub

indikatornya.

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan mengetahui pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawain dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan dan untuk menganalisis dan mendeskripsikan dan mengetahui kendala yang terjadi pada pengembangan karier PNS di Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan serta untuk menganalisis dan mendeskripsikan dan mengetahui upaya Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan dalam meningkatkan pengembangan karier PNS.

II. METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu pendekatan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui kerangka berfikir secara pendekatan induktif. Dengan metode ini, penulis akan mendeskripsikan aspek-aspek yang berkaitan dengan objek penelitian. Penulisan yang kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplotasi dan memahami arti yang ada oleh beberapa pegawai negeri sipil yang dianggap berasal dari masalah karier yang kurang tepat. Proses penulisan kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para informan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema yang khusus ke tema yang umum, dan menafsirkan makna data (Creswell John W., 2018). Penulis mengumpulkan data melalui angket, wawancara, dan dokumentasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 7 orang informan. Adapun analisisnya menggunakan teori partisipan yang digagas oleh (Sugiono 2020) yang memberikan proses mencari data dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari kemudian membuat kesimpulan sehingga dapat mudah dipahami baik bagi diri sendiri maupun orang lain.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis peran Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Dalam Peningkatan Kinerja Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara menggunakan teori dari (Terry 1978) dimana dalam teori tersebut terdapat 4 variabel untuk menemukan Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil, yaitu: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) pengarahan, (4) pengawasan. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

3.1. Perencanaan

Menurut teori yang digunakan peneliti yaitu Pengembangan Karier menurut Terry (1978) Perencanaan adalah segala bentuk yang digunakan untuk menginformasikan (to inform), membujuk (to persuade), atau mengingatkan orang-orang tentang produk yang dihasilkan organisasi atau kelompok ataupun individu. Tujuan yang jelas maka akan mengetahui sejauh mana pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, sehingga tujuan yang diinginkan harus dibuat sejas-jelasnya agar mudah dipahami, dihayati dan dilaksanakan sesuai rencana.

3.2. Pengorganisasian

Terkait dengan pengorganisasian dalam pengembangan karier pegawai negeri sipil di BKPSDM Kabupaten Asahan sehingga pengorganisasian bisa digunakan untuk mengetahui potensi setiap pegawai, sehingga organisasi dapat menempatkan pegawai sesuai dengan pootensi yang dimiliki. Selain itu pegawai mendapatkan pengetahuan yang baru sesuai dengan potensinya serta meminimalisir tingkat kebosanan dalam nekerja. Dapat dilihat dari tabel 4.9.1 Capaian kinerja BKPSDM Kabupaten Asahan tahun 2022 yang belum maksimal, seperti yang ditargetkan 65,00 % tetapi pada realisasinya tidak sesuai target atau belum mencapai target tersebut. Terkait dengan jumlah pegawai yang telah menduduki jabatan di BKPSDM Kabupaten Asahan dengan yang melakukan diklat sangat sedikit. Manfaat dari pengorganisasian untuk memberikan kesegaran baru bagi pegawai, rasa bosan dan depresi yang datang karena terlalu lama bekerja pada suatu pekerjaan tertentu oleh karena itu untuk menghilangkan hal tersebut, melakukan rotasi dengan suasana baru diharapkan dapat menjadi motivasi baru untuk lebih maju dalam melaksanakan tugas serta diharapkan akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih cepat. Menurut teori Terry (1978) dalam Mulyono Rahayu dan Isniar Budiarti Pengorganisasian merupakan membagi tugas pekerjaan ke pekerjaan lainnya dan ke jabatan lebih tinggi dan tanggung jawabnya lebih besar dan memakai kemampuan karyawan dan keahlian karyawan tersebut digunakan dalam sebuah perusahaan.

3.3. Pengarahan

Selama melaksanakan magang dan penelitian di BKPSDM Kabupaten Asahan, secara umum pengarahan pengembangan karier pegawai sudah berjalan sesuai ketentuan yang berlaku di BKPSDM Kabupaten Asahan dengan mempertimbangkan beberapa persyaratan dan ketentuan yang berlaku sehingga meminimalisir kerugian yang terjadi di suatu organisasi tempat pegawai negeri sipil bekerja dan memberikan efek jera kepada pegawai negeri sipil tersebut. Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok, agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Pengarahan dilakukan dengan tujuan, untuk menghindarkan organisasi dari kerugian hingga konsekuensi yang harus diterima oleh pegawai yang tidak mampu mengerjakan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Pengarahan dilakukan karena suatu alasan. Penyebab Pengarahan sendiri dibagi menjadi dua, yakni wajib dan sukarela. Menurut teori Terry (1978) adalah perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah didalam suatu organisasi atau instansi, wewenang, pendapatan, tanggung jawab, serta jabatan statusnya semakin rendah”.

3.4. Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan BKPSDM Kabupaten Asahan untuk mengembangkan karier sudah berjalan dengan baik sesuai dengan kebutuhan organisasi dan keinginan pimpinan dalam melihat kualitas pegawai negeri sipil di Kabupaten Asahan sehingga pegawai dapat melakukan hal-hal baru dalam bekerja dan mengembangkan ilmunya di OPDnya masing-masing sesuai dengan kompetensinya. Tetapi sesuai dengan tabel 4.9.3 rekapitulasi data kehadiran BKPSDM Kabupaten Asahan 2022 masih banyaknya pegawai negeri sipil yang alfa dibulan januari 21 orang dan dibulan februari 18 orang. Pengawasan dilakukan dengan tujuan untuk menghindari kemungkinan adanya terjadi penyelewengan atau penyimpangan, baik yang bersifat anggaran (budgeting) ataupun proses (prosedur) dan kewenangan (authority). Menurut teori terry (1978) Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai seperti standart, apa yang sedang dilakukan yaitu

pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standart (ukuran).

3.5. Diskusi temuan Utama Penelitian

Pengembangan karier PNS dalam peningkatan kinerja di BKPSDM kabupaten asahan dalam penerapannya didapati ada beberapa faktor yang menjadi penghambat dari kurangnya motivasi pegawai dalam mengembangkan karier, upaya yang dilakukan Kepala BKPSDM untuk meningkatkan motivasi dalam pengembangan karier adalah memberi motivasi pada pegawai yang terlihat jenuh dalam bekerja dan pada saat rapat kerja di BKPSDM. Sementara itu yang menjadi penghambat berikutnya yaitu pegawai negeri sipil masih terbawa kebiasaan lama yang terbiasa bekerja di zona nyaman sehingga tidak mau mengembangkan diri dan mengupgrade kariernya, upaya yang dilakukan oleh Kepala BKPSDM kabupaten asahan ialah memberikan pengertian kepada pegawai negeri sipil bahwa pengembangan karier itu penting serta memberikan informasi untuk mengembangkan karier seperti memberikan rekomendasi kepada pegawai agar mengikut DIKLAT yang dilakukan BKPSDM kabupaten asahan atau BKPSDM provinsi sumatera utara. Selanjutnya yang menjadi hambatan berikutnya ialah terbatasnya anggaran diklat dalam perencanaan anggaran. Selanjutnya yang menjadi faktor penghambat dari pengembangan karier pegawai negeri sipil BKPSDM kabupaten asahan adalah minimnya sumber daya manusia yang unggul dan berkompoten yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

3.6. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan salah satu faktor penghambat Pengembangan Karier PNS Dalam Peningkatan Kinerja Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Asahan masih adanya pegawai negeri sipil yang tidak minat mengembangkan kariernya dalam pemikirannya yang penting sudah menjadi PNS dan mendapat gaji bulanan seumur hidup dapat dilihat dari tabel 4.7 daftar nama PNS BKPSDM Kabupaten Asahan, dimana masih adanya pegawai yang tidak mempunyai gelar pendidikan meskipun mereka sudah menjadi PNS cukup lama.

IV. KESIMPULAN

Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Dalam Peningkatan Kinerja Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Asahan sudah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat berdasarkan kompetensi dan latar belakang pendidikan pegawai serta kinerja pegawai yang terus meningkat dalam memberikan pelayanan responsibilitas dan akuntabilitas sudah berjalan dengan maksimal. Tetapi masih terdapat satu faktor pengembangan karier yang kurang baik yaitu adanya oknum pegawai yang melakukan pengembangan karier dengan cara melakukan pendekatan dengan Bupati, supaya pegawai tersebut diberikan jabatan. faktor penghambat pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara yaitu: belum optimalnya pemanfaatan kesempatan dalam pengembangan karier, kurangnya anggaran untuuk membuat diklat pegawai dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil.

Pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil ada yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan formalnya dan adanya Pegawai Negeri Sipil yang telah mengikuti pengembangan karier tetapi belum optimal dalam diklat tersebut. Penerapan pengembangan karier Paegawai Negeri Sipil belum sepenuhnya dilakukan sesuai dengan sistem merit yang berdasarkan *the right man the right place*. upaya yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara dalam mengatasi faktor penghambat pengembangan

kariernya. Mengoptimalkan pemenuhan kebutuhan dan pemanfaatan kesempatan dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil melalui promosi dan mutasi yang lebih selektif lagi sesuai dengan latar belakang pendidikan PNS. Dalam penerapan system merit harus lebih diperketat lagi supaya penempatan Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikannya.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian serta penelitian hanya dilakukan pada satu instansi pemerintahan saja yakni Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Asahan untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Burdan Ali Junjuran, Dadang Suwanda (2019) *Integrated Career Pattern Hope Of Bureaucration In The Future*. International Journal of Scientific & Technology Research.
- Creswell John W., 2018. *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- George R Terry. 2005. Prinsip-prinsip Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- Katidjan, Purwanto.S, Pawirosumarto. Isnaryadi, Albertus. 2017. *Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jakarta. Universitas Mercu Buana.
- Sugiyono, 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Terry, George R. 2010. Asas-asas Manajemen, Diterbitkan oleh. Dr. Winardi, SE. Alumni, Bandung.
- Tarigan, M. Faisal Afif. 2018. *Pengaruh Pelatihan Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja Terhadap Karyawan PT Bank Syariah Cabang Sibolga*. Sumatera Utara. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.