

## Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Sekretariat DPRD Sumatera Utara

Mila Sastika

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara  
Jl. William Iskandar Ps. V, Medan Estate, Kec. Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara  
[mila15astika@gmail.com](mailto:mila15astika@gmail.com)

Nur Ahmadi Bi Rahmani

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara  
Jl. William Iskandar Ps. V, Medan Estate, Kec. Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara  
[nurahmadi@uinsu.ac.id](mailto:nurahmadi@uinsu.ac.id)

### Article's History:

Received 9 Juni 2023; Received in revised form 19 Juni 2023; Accepted 4 Juli 2023; Published 1 Agustus 2023. All rights reserved to the Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset).

### Suggested Citation:

Sastika, M., & Rahmani, N. A. B. (2023). Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Sekretariat DPRD Sumatera Utara. JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi), 9 (4). 1093-1100. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4.1235>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kegiatan pengembangan karir yang diselenggarakan di Sekretariat DPRD Sumatera Utara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Pengumpulan sumber data dilakukan melalui wawancara dan observasi, sedangkan untuk menganalisis data dengan menggunakan analisis interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Sumatera Utara telah melaksanakan upaya pengembangan karir individu dengan memenuhi persyaratan pengembangan karir pegawai seperti peningkatan basis pendidikan formal, peningkatan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan terhadap pekerjaan, serta peningkatan pengalaman kerja pegawai. (2) Pihak manajemen (pimpinan) Sekretariat DPRD Sumatera Utara telah memberikan dukungan untuk upaya pengembangan karir pegawai dengan cara memberikan dukungan dan memberikan rekomendasi terhadap peningkatan karir pegawai. (3) Sebagai organisasi, Sekretariat DPRD Sumatera Utara telah melaksanakan sistem pengembangan karir sesuai dengan aturan yang berlaku, yang meliputi pengaturan/regulasi, kecukupan persyaratan dan kelengkapan administrasi, serta pemenuhan rasa keadilan dalam pengembangan karir pegawainya.

**Kata Kunci:** Pengembangan Karir, Pegawai Sekretariat DPRD Sumatera utara.

## PENDAHULUAN

Semakin Instansi pemerintahan sekarang dituntut untuk menciptakan kinerja pegawai yang tinggi guna pengembangan pelayanan publik. Pemerintah harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan pemerintah tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumberdaya lainnya yang dimiliki oleh pemerintah.

Keberadaan sumber daya manusia di instansi pemerintah memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas pemerintahan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam instansi pemerintah harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi pemerintahan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia/pegawai yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu instansi sangat besar dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Setiap instansi pemerintahan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan apa yang menjadi tujuan pemerintahan akan tercapai.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, semangat serta kegairahan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu pengembangan karir. Meskipun faktor ini penting dan besar pengaruhnya, tapi banyak perusahaan atau instansi-instansi pemerintahan yang sampai saat ini kurang memperhatikan faktor ini. Pengertian karir adalah orang yang selalu bergerak maju dan meningkat dalam suatu jabatan yang didudukinya. Bergerak maju mengandung arti tuntutan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan status atau prestise, serta gengsi yang meningkat. Perlu ditekankan lagi bahwa meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja/pegawai yang bersangkutan karena dialah yang paling berkepentingan dan dialah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya.

Oleh karena itu, agar terbuka kemungkinan bagi seseorang untuk mewujudkan rencana dan tujuan karirnya, prestasi kerjanya haruslah sedemikian rupa sehingga bukan hanya memenuhi berbagai standar yang telah ditentukan, akan tetapi sedapat mungkin dapat digunakan sebagai bukti bahwa seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan bahwa usaha tersebut sekaligus merupakan indikator bahwa karyawan/pegawai yang bersangkutan memiliki potensi yang dapat

dikembangkan dalam rangka mempersiapkan memikul tugas dan tanggung jawab yang lebih besar lagi di masa depan.

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) dalam menjalankan fungsinya sebagai perumus kebijakan daerah dan melaksanakan pengawasan, selain dipengaruhi oleh kualitas anggotanya, kesuksesan pelaksanaan fungsi, DPRD juga dipengaruhi oleh peran dari lembaga pembantu, yaitu lembaga sekretariat DPRD. Dimana lembaga sekretariat DPRD merupakan unsur yang membantu DPRD dalam menyelenggarakan tugas dan kewenangannya. Sekretariat DPRD Sumatera Utara adalah dapur DPRD Sumatera Utara yang cukup repot dan sibuk, tergantung dari kegiatan DPRD Kabupaten itu sendiri. Kelancaran tugas- tugas DPRD sedikit banyak tergantung dari kemampuan Sekretariat DPRD dalam mengimbangi mekanisme kerja DPRD.

Sekretariat DPRD Sumatera Utara pun harus mampu bekerjasama dengan DPRD terutama dengan pimpinan DPRD Sumatera Utara, pimpinan fraksi dan pimpinan komisi. Itulah sebabnya sekretaris dewan ditunjuk berdasarkan pertimbangan pimpinan DPRD demi menjamin kelancaran kerja DPRD Sumatera Utara. Selanjutnya Sekretariat DPRD harus menyiapkan segala sesuatu untuk penyelenggaraan sidang dan di samping itu juga harus menyiapkan materi untuk sidang, Sekretariat DPRD juga bertugas menghadiri persidangan, karena dalam agenda persidangan tersebut Sekretariat DPRD harus membuat resume dan laporan hasil rapat. Selain semua tugas- tugas yang telah diuraikan, Sekretariat DPRD juga bertugas memberi pertimbangan teknis kepada DPRD jika diperlukan dan tugas pokok yang lainnya dalam mengelola surat menyurat, baik yang masuk ataupun yang keluar beserta pengarsipannya. Secara teknis Sekretariat DPRD bertanggungjawab atas pengelolaan dana dan anggaran DPRD, dengan artian Sekretariat DPRD harus mengelola anggaran yang telah ditetapkan, untuk sesuai dengan yang telah dikeluarkan khusus pengalokasian dana pokok ataupun operasional DPRD.

Beberapa faktor penting dalam menjalankan tugasnya sekretariat DPRD dipengaruhi oleh kemampuan kerja pegawainya sebagai faktor utama guna membangun kinerja kedua fungsi institusi tersebut. Sehingga apabila sekretariat DPRD memiliki pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik maka akan membantu pelaksanaan fungsi DPRD menjadi lancar.

Faktor karir pegawai juga diperlukan dalam pelaksanaan tugas Sekretariat DPRD, karena faktor pengembangan karir bagi pegawai juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja pegawai. Karena pada dasarnya, setiap individu yang bekerja menginginkan adanya peningkatan dan kemajuan pada karir yang dijalaninya. Karir dapat dikatakan sebagai suatu sejarah dari pekerjaan seorang individu ataupun serangkaian posisi yang dipegang seseorang selama perjalanan kerjanya. Oleh karena itu, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian untuk menganalisis bagaimana pengembangan karier pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Sumatera Utara

#### **TINJAUAN KEPUSTAKAAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Implementasi pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir. Handoko, (2000 : 130). Munculnya fenomena penurunan jabatan dan kemangkiran pegawai (demosi), perpindahan pegawai yang dikenal dengan mutasi serta adanya suatu promosi pegawai merupakan bentuk pengembangan karir. Pentingnya kebijakan instansi dirumuskan untuk mengatur administrasi dari semua jenis pemindahan pegawai. Salah satu langkah yang ditempuh suatu instansi pemerintahan untuk memenangkan persaingan adalah peningkatan kualitas sumber daya aparatur. Melalui ini pula ditunjang oleh kemampuan finansial organisasi. Karena tidak mungkin suatu organisasi dapat mengembangkan pegawai tanpa ada dana yang memadai.

Pengembangan karir dan pemanfaatan sumber daya aparatur manusia merupakan kebutuhan organisasi, menyatakan bahwa pegawai mereka adalah aset yang paling berharga, (Dep. PU Jurnal 2008). Meskipun demikian pegawai yang ditempatkan diposisi yang tidak tepat dan mengalami frustrasi untuk tumbuh dan berkembang merugikan organisasi. Oleh karena itu dalam suatu instansi para anggotanya mengharapkan suatu pola kemajuan yang berdasarkan atas apa yang mereka dapatkan dan kerjakan.

Para pegawai ingin diberi kesempatan yang luas ke berbagai jabatan serta dipromosikan dalam garis karir tertentu yang menjadi impian mereka. Maka muncul pertanyaan "mengapa orang tersebut mampu mengembangkan karirnya sementara disisi lain ada yang jalan ditempat.

Pegawai Negeri sebagai abdi negara dan abdi masyarakat berkedudukan dan memegang peranan yang penting, karena Pegawai Negeri adalah unsur aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Kasimin (2008: 1). Pegawai merupakan aset termahal dan terpenting bagi pencapaian tujuan instansi pemerintahan. Oleh karena itu diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam penyelenggaraan administrasi Negara dan pembangunan melalui pembinaan Pegawai secara menyeluruh. Untuk dapat mewujudkannya diperlukan adanya upaya program pengembangan karir pegawai.

Pengembangan pegawai merupakan upaya mempersiapkan pegawai (SDM) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan dan perubahan suatu organisasi, instansi atau departemen. Oleh karena itu kegiatan pengembangan pegawai itu dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau institusi ke masa depan, Bambang (1996:1). Tenaga atau sumber daya yang telah diperoleh suatu organisasi, perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi itu. Pengembangan sumber daya ini penting searah dengan pengembangan organisasi. Sumarwoto (Jurnal 2006) mengateakan apabila organisasi

itu ingin berkembang seyogyanya diikuti pengembangan sumber daya manusia. pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

Pengembangan Karir adalah suatu pendekatan atau kegiatan yang tersusun secara formal untuk meningkatkan pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil agar Instansi dapat memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang cocok tersedia dalam suatu Instansi organisasi. Indikator yang digunakan dalam pengukuran pengembangan karir pegawaimenurut Siagian (2002 : 26) sebagai berikut:

- 1) Perlakuan yang adil dalam berkarir. Perlakuan yang adil ini hanya bisa diwujudkan apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional, dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.
- 2) Kepedulian para atasan langsung. Parapegawai pada umumnya mendambakanketerlibatan langsung dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian ini adalah dengan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing, sehingga para pegawaimengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.
- 3) Informasi tentang berbagai peluangpromosi. Para pegawai pada umumnyamengharapkan bahwa merekamempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersediadi isi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.
- 4) Minat untuk dipromosikan. Pendekatanyang tepat digunakan dalam hal menimbulkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya minat untuk mengembangkan karir sangat

Menurut Rivai (2010 : 266). " Karir merupakan seluruh posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang. " Selanjutnya menurut Peraturan Pemerintah Nomor 2 tahun 2006 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil, menjelaskan sebagai berikut :

1. Pola karier adalah pola pembinaan Pegawai yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara penempatan, jabatan, pangkat, pendidikan, dan pelatihan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang Pegawai sejak pengangkatan pertama sampai dengan pensiun.
2. Karier adalah seluruh jabatan yang dipegang oleh seseorang selama masa kerjanya.
3. Sistem karier dan sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian di mana pengangkatan seseorang dalam suatu jabatan didasarkan pada masa kerja, kesetiaan, pengabdian, kecakapan dan prestasi kerja yang bersangkutan, serta syarat-syarat obyektif lainnya.
4. Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian yang digunakan sebagai dasar penggajian.
5. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai dalam suatu satuan organisasi negara.
6. Jabatan Struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang dalam rangka memimpin suatu sistem organisasi negara.
7. Jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan kepada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri.
8. Eselon adalah tingkat Jabatan Struktural yang menunjukkan tingkat kedudukan seseorang dalam susunan organisasi.
9. Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan selanjutnya disebut baperjakat adalah Badan yang bertugas memberikan pertimbangan kepada mengenai pengangkatan,

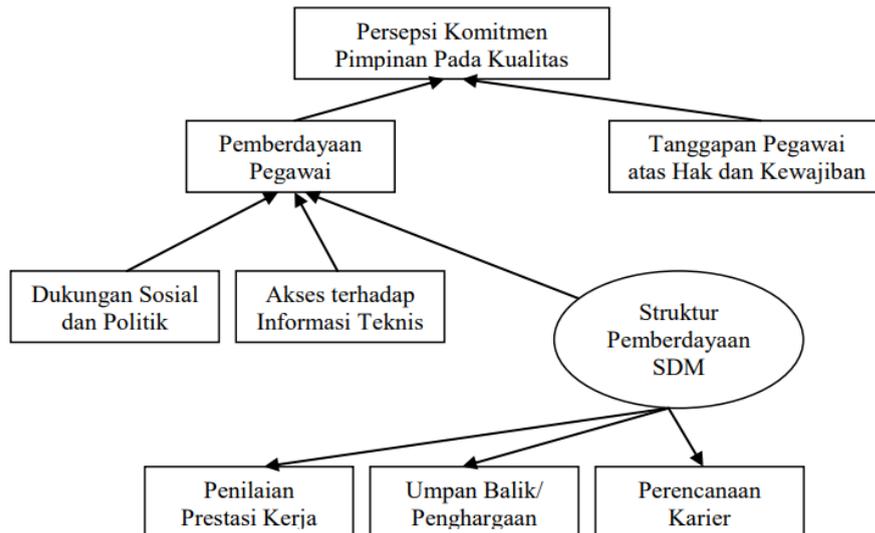
### **Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara tradisional, tanggungjawab untuk mengatasi dan mempengaruhi sikap pegawai berada pada manajerpersonalia. Meskipun bermacam-macam aspek model dari proses manajemen kualitas, Anderson dan Schuller (1996:6) yang menyatakan bahwa adapenelitian mengenai tingkah laku pimpinan untuk menguji pengaruh praktek manajemen sumber daya manusia pada kualitas.

Pada model ini terlihat hubungan praktik manajemen sumber daya manusia dengan persepsi pimpinan pada komitmen kualitas dan pemberdayaan pegawai. Praktik manajemen sumber daya manusia pasti

membantu untuk mendirikan sebuah *platform* dari pengadaan inisiatif untuk membangun sikap pegawai yang positif (Anderson dan Sechuller, 1996). Pondasi ini terdiri dari praktik-praktik manajemen sumber daya manusia. Secara skematis, konsep model ini yakni sebagai berikut :

**Gambar 1**  
**Konsep Model Hubungan Praktik MSDM, Pemberdayaan Pegawai dan Persepsi Pimpinan pada Kualitas**



### **Pengembangan Karier Pegawai**

Pengembangan karier perlu ditangani, karena rencana-rencana sumber daya manusia menunjukkan *staffing* organisasi di waktu yang akan datang dan berkaitan dengan kesempatan-kesempatan karier (Handoko, 1992:127). Agar pengembangan karier itu dapat berjalan dengan baik maka diperlukan manajemen sumber daya manusia, arti, manfaat dan strategi manajemen sumber daya manusia oleh Simamora (1995:6- 17) dijelaskan sebagai berikut :

“Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan penelitian, pemberian balas jasa, pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok pekerjaan. Praktek sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan peningkatan kemampuan organisasi. Strategi sumber daya manusia yaitu rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi akan memungkinkan organisasi mencapai misi, tujuan dan sasaran”. Didasarkan pada pendapat para ahli tentang pengembangan di atas, maka pengembangan dalam penelitian ini diukur dari rekrutmen dan seleksi, pembinaan, serta kesejahteraan.

### **Peranan Pihak-pihak Dalam Pengembangan Karier**

#### *a. Peranan Individu*

Dalam mencapai pengembangan, suatu organisasi memerlukan pembinaan pegawai, yaitu proses yang menyangkut kegiatan perencanaan, pengendalian dan penilaian kegiatan yang berhubungan dengan tugas yang dilaksanakan. Dalam rangka pembinaan, diperlukan usaha-usaha untuk mengetahui perbedaan perilaku individu baik faktor internal maupun faktor eksternal individu.

#### *b. Peranan Manajemen*

Peranan manajemen yang dimaksud adalah peranan pimpinan melalui kepemimpinan. Yulk (1996: 89) mengemukakan bahwa faktor-faktor perilaku pemimpin adalah memberi dukungan, melakukan pengembangan, dan memberi pengakuan.

#### *c. Peranan Organisasi*

Peranan organisasi dalam pengembangan karier sangat besar, terutama berkaitan dengan regulasi atau pengaturan, penentuan kebutuhan, penentuan klasifikasi, dan sebagainya. Dukungan organisasi dalam pengembangan karier tersebut sangat menentukan berkembang atau tidak karier seorang pegawai

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan menghasilkan data deskriptif karena bermaksud untuk mendalami dan menghayati suatu objek. Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Sedangkan pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan tiga langkah yaitu : (1) reduksi data; (2) display; (3) mengambil kesimpulan dan verifikasi (Nasution, 2002:126). Penarikan kesimpulan merupakan suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Makna-makna yang muncul dari data harus selalu diuji kebenarannya dan kesesuaiannya sehingga kesahihan data terjamin. Dalam tahap ini peneliti membuat rumusan proposisi yang terkait, dengan prinsip logika, mengangkatnya sebagai temuan penelitian kemudian dilanjutkan dengan mengkaji secara berulang-ulang terhadap data yang ada, pengelompokan data yang telah terbentuk dan proposisi yang telah dirumuskan. Langkah selanjutnya yaitu melaporkan hasil penelitian lengkap dengan temuan baru dari temuan yang sudah ada.

## PEMBAHASAN DAN HASIL

### Pengembangan Karir Oleh Individu

Berdasarkan hasil penelitian, pada dimensi pengembangan karir individu terdapat tahapan yang dilakukan yakni; Pertama, pengembangan karir individu dilakukan melalui upaya pengembangan kemampuannya dengan cara meningkatkan basis pendidikan formal yang dimilikinya. Hal ini sangat penting, karena beberapa syarat utama pegawai yang memperoleh promosi jabatan adalah telah menempuh jenjang pendidikan tertentu. Jika pegawai telah mempersiapkan diri sebelumnya, maka pegawai telah memenuhi persyaratan atas jabatan yang dipromosikan.

Langkah kedua yang dilakukan yakni melakukan peningkatan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan mengenai pekerjaan. Dari hasil penelitian di lapangan diketahui bahwa pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Sumatera Utara secara umum telah melakukan upaya peningkatan keterampilan individunya dengan mengikuti beberapa diklat-diklat khusus sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Peningkatan keterampilan pegawai ini diharapkan dapat menambah bobot saat proses penilaian pegawai yang masuk di dalam deretan memperoleh promosi jabatan. Selain itu, pengetahuan pegawai terhadap pekerjaannya secara umum baik karena pekerjaan yang ditekuni adalah pekerjaan rutin yang selalu dikerjakan setiap hari, sehingga sangat faham mengenai detail pekerjaan yang dilakukan.

Kepedulian Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian ini adalah dengan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing, sehingga para pegawai mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.

"Pegawai yang dilibatkan hanyalah pegawai yang tugas dan fungsinya berhubungan langsung dengan bagian kepegawaian serta pegawai yang sudah menduduki jabatan eselon tertentu. Dalam mengatasi kekurangan yang dimiliki pegawai Dispenda terus melakukan pembenahan diri dari waktu ke waktu baik dari segi kualitas pegawai maupun

### kuantitas pegawai.

kepedulian dalam pengembangan karir telah berjalan sesuai standar secara prosedural hal tersebut sesuai dengan pendapat ahli, Widodo (2007:22), bahwa setiap melaksanakan kebijakan perlu ditetapkan standar sebagai pedoman, petunjuk, tuntutan, dan referensi bagi para pelaku kebijakan agar mereka mengetahui apa yang harus disiapkan dan dilakukan, siapa sasarannya dan hasil apa yang ingin dicapai dari pelaksanaan kebijakan tersebut. Oleh karena itu standar dan sasaran menjadi bagian dari mekanisme yang harus dijalankan dalam sebuah organisasi kelembagaan, yang nota bennya sebagai representasi negara dalam implementasi kebijakan yang baik dalam melaksanakan suatu kebijakan.

Langkah terakhir dilakukan dengan merujuk pada pengalaman kerja pegawai. Dari temuan data di lapangan, secara umum bahwa pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Sumatera Utara telah memiliki pengalaman yang baik terhadap pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena pegawai telah beberapa kali memperoleh rolling, sehingga selain sebagai upaya penyegaran, juga akan menambah pengalaman kerja pegawai secara individu dan pegawai akan semakin memiliki kemampuan yang lebih baik dalam bidang tugasnya.

### Pengembangan Karier Oleh Manajemen

Pengembangan karier oleh manajemen yang dilaksanakan di Kantor Sekretariat DPRD Sumatera Utara berkaitan dengan dukungan atasan langsung, dukungan rekan kerja, dan rekomendasi dari atasan langsung. Dalam konteks dukungan atasan langsung, bahwa mereka telah melakukan dukungan yang penuh terhadap pengembangan karier pegawai. Namun, agar proses pengembangan karier berjalan dengan baik, maka pemenuhan syarat-syarat harus tetap menjadi acuan.

Kemudian terkait dengan dukungan rekan kerja, bahwa antara sesama pegawai telah memberikan dukungan jika ada rekan kerjanya memperoleh promosi jabatan. Kondisi ini mencerminkan bahwa hubungan kerja yang terjalin di Kantor Sekretariat DPRD Sumatera Utara telah berjalan dengan baik. rekomendasi atasan langsung, bahwa secara umum menurut pegawai pada di Kantor Sekretariat DPRD Sumatera Utara atasan langsung mereka telah bertindak sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya. Atasan akan memberikan rekomendasi berkaitan dengan pengembangan karier pegawai. Hal ini sangat penting, karena tanpa rekomendasi atasan langsung pegawai tersebut, maka karier pegawai sulit untuk berkembang.

Informasi tentang berbagai peluang promosi. Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka mempunyai akses terhadap informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia di isi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. selama ini pengembangan karir hanya diberikan kepada pegawai yang dianggap mampu secara SDM dan berdasarkan urutan kepangkatan dan golongan. Temtu suatu kebijakan pasti ada setuju ada juga yang tidak setuju mengenai promosi pegawai. Penempatan pegawai yang berasal dari luar Kantor Dispenda ditempatkan pada bagian yang membutuhkan tambahan personal, sebagian besar pegawai pindahan ditempatkan pada UPT yang masih kekurangan PNS

Pendapat Spencer dan Spencer dalam Massiki (2007) yang mengatakan bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi dari seorang pegawai itu merupakan kompetensi, hanya motif-motif pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai hasil kerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi pegawai merupakan salah satu penilaian dalam promosi kemudian kepribadian pegawai yang relatif tenang dan stabil yang dapat diukur dari pribadi pegawai yang bersangkutan di tempat kerja.

Minat mengembangkan karir. Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menimbulkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah pendekatan fleksibel dan

proaktif. Artinya minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan yang ada sekarang dan pendidikan yang dimiliki pegawai. Masa kerja pegawai dijadikan persyaratan dalam pengembangan karir dan tentunya disesuaikan dengan pendidikan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Faktor pendidikan dijadikan salah satu syarat dalam pengembangan karir karena tingkat pendidikan pegawai akan mempengaruhi pola pikir, tindakan, kemampuan pegawai

Sesuai standar secara prosedural dan sasaran, hal tersebut sesuai dengan pendapat ahli, Widodo (2007:22), bahwa setiap melaksanakan kebijakan perlu ditetapkan standar sebagai pedoman, petunjuk, tuntutan, dan referensi bagi para pelaku kebijakan agar mereka mengetahui apa yang harus disiapkan dan dilakukan, siapa sasarannya dan hasil apa yang ingin dicapai dari pelaksanaan kebijakan tersebut.

### Pengembangan Karier oleh Organisasi

Pengembangan karier oleh organisasi dalam kionteks penelitian ini dilaksanakan melalui tiga kegiatan yaitu regulasi/ pengaturan pengembangan karier, kecukupan persyaratan dan kelengkapan administrasi, transparansi informasi dan perlakuan yang adil. Berkaitan dengan regulasi/ pengaturan pengembangan karier secara umum telah sesuai dengan aturan dan mekanisme yang ada. Memang sebagian pegawai tidak mengetahui dengan baik mengenai mekanisme tersebut, karena kewenangan promosi dan pengembangan karier ada di kantor sekretariat DPRD Sumatera Utara karena miss komunikasi dan rutinitas beban kerja yang dimiliki pegawai. Selanjutnya pada dimensi kecukupan persyaratan dan kelengkapan administrasi, bahwa pegawai secara umum penentuan persyaratan dan kelengkapan administrasi dalam pengembangan karier pegawai dirasakan telah baik dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Walaupun masih ada dinas atau instansi lainnya yang tidak melaksanakan hal tersebut dengan semestinya. Namun hal itu tergantung dari kebijakan pimpinan daerah.

Terakhir yakni berkenaan dengan transparansi informasi dan perlakuan yang adil, proses pengembangan karir yang dilakukan di kantor sekretariat DPRD Sumatera Utara dirasakan oleh pegawai dan memenuhi unsur keadilan. Hanya saya masih ada beberapa orang pegawai yang tidak mengetahui dengan jelas informasi- informasi tersebut, yang disebabkan karena kurang proaktifnya pegawai dalam mencari informasi seputar organisasi tempat mereka bekerja.

Peran penting dari pengembangan karier salah satunya adalah memenuhi kebutuhan *self actualization* (aktualisasi diri pegawai) sebagaimana teori motivasi Maslow. Dalam kehidupan kepegawaian aktualisasi diri salah satunya terbentuk dari penghargaan atas prestasi-prestasi yang telah diraih pegawai dan juga tingkat wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepada pegawai.

Upaya perbaikan berkesinambungan dalam sistem pengembangan karier pegawai perlu terus dilakukan agar motivasi kerja pegawai meningkat. Meningkatnya motivasi kerja pegawai akan berpengaruh pula terhadap peningkatan kinerja pegawai. Jika kinerja pegawai meningkat, kinerja organisasi juga akan meningkat, yang pada gilirannya tujuan organisasi dapat tercapai. Kegiatan yang dilakukan untuk mempertahankan mencapai motivasi kerja dan kinerja pegawai dalam organisasi adalah perbaikan sistem dan pola pengembangan karier yang baik, bersih, transparan, kompetitif, proporsional dan profesional. Tingkat kepuasan pegawai secara umum dapat dikatakan setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Kepuasan pegawai dalam pengembangan karir ditentukan apabila pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik secara moral maupun materil. Maksudnya pegawai mampu dapat meminimalisir segala masalah yang ada sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang maksimal dalam segala hal. Tentunya dapat menjadi keberhasilan suatu instansi pegawai tersebut bekerja. Tingkat kepuasan pegawai dalam pengembangan karir di Kantor belum baik. Hal tersebut senada dengan pendapat ahli, Thoha (2010: 300) bahwa pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan akan lebih mudah untuk melakukan sosialisasi dalam pekerjaan di kantor. Kualitas pegawai dalam melakukan sosialisasi relatif lebih muda dibentuk dan dikembangkan melalui peran belajar dan pelatihan yang relatif singkat. Sebaliknya peran institusi dalam sosialisasi, citra diri dan motif tidak mudah dan lebih sulit untuk diidentifikasi serta membutuhkan waktu yang lebih lama untuk melakukan pengembangan karir pegawai.

Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Sekretariat DPRD Sumatera utara dilihat dari faktor Perlakuan yang adil belum maksimal, terlihat dari hasil wawancara dengan informan yang semuanya mengatakan mekanisme pengembangan karir perlu perbaikan dimasa yang datang. Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Sekretariat DPRD Sumatera utara dilihat dari faktor Kepedulian belum maksimal, terlihat pengembangan karir selama ini belum merata pada setiap pegawai.

### KESIMPULAN

Dalam kegiatan pengembangan karier pegawai hendaknya dilakukan secara transparan dan professional. Pegawai-pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik, masa kerja yang cukup dan memenuhi syarat-syarat lainnya, hendaknya diberikan promosi jabatan sesuai dengan jabatan yang sesuai. Penghapusan budaya kolusi dan nepotisme harus segera dilakukan. Karena jika tidak hal tersebut akan merusak tatanan dan sistem manajemen yang baik. Jika pegawai yang memegang jabatan adalah pegawai yang tidak memiliki kapabilitas dan kapasitas yang memadai, maka tidak akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi, sebaliknya, akan menjadikan kinerja organisasi semakin menurun.

1. Pegawai di Kantor Sekretariat DPRD Sumatera Utara telah melaksanakan upaya pengembangan karier individu dengan memenuhi persyaratan pengembangan karier pegawai seperti peningkatan basis pendidikan formal, peningkatan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan terhadap pekerjaan, serta peningkatan pengalaman kerja pegawai.
2. Pihak manajemen (pimpinan) Sekretariat DPRD Sumatera Utara telah memberikan dukungan untuk upaya pengembangan karier pegawai dengan cara memberikan dukungan dan memberikan rekomendasi terhadap peningkatan karier pegawai.
3. Sebagai organisasi, Sekretariat DPRD Sumatera Utara telah melaksanakan sistem pengembangan karier sesuai dengan aturan yang berlaku, yang meliputi pengaturan/ regulasi, kecukupan persyaratan dan kelengkapan administrasi, serta pemenuhan rasa keadilan dalam pengembangan karier pegawainya.

## REFERENSI

- Anderson dan Schuller, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Bahasa Indonesia*, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Ekowati, 2005, *Perumusan Kebijakan Publik*, Penerbit Gramedia Jakarta
- Handoko, T. Hani, 1998. *Manajemen Personalialia*, BPF, Yogyakarta.
- Islamy 2007. *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Bumi Aksara. Jakarta
- Manullang. M. 1991. *Manajemen Kepegawaian*. Penerbit. Alumni Bandung.
- Nasution, S, 2002. *Metodologi Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Tarsito, Bandung.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, 2000, Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, nomor 100 tahun 2000.
- Siagian Sondang, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesembilan Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Thoha. Miftah. 2010. *Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia*. Kencana. Jakarta
- Yulk, Gary, 1996. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. PT. Indeks, Jakarta. Pratiwi, I. D.,
- Suryandari, N. A., & Susandya, A. A. (2019, Desember). Peran Independensi, Tekanan Waktu, Kompleksitas Tugas, dan Pengalaman Auditor Terhadap Kualitas Audit. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 15(2), 136 - 146.
- Savitri, P. I., & A. A. N. B. Dwirandra. (2018, Februari). Time Budget Pressure Sebagai Pemoderasi Pengaruh Due Professional Care dan Pengalaman Audit Pada Kualitas Audit. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 22(2), 1112-1140.
- Megayani, N., Suryandari, N., & Susandya, A. A. (2020). Pengaruh Independensi, Due Professional Care dan Locus Of Control Terhadap Kualitas Audit Dengan Pengalaman Auditor Sebagai Variabel Moderasi Pada KAP di Provinsi Bali. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 8(1), 133-150.
- Fathimah, S. H. (2019). Pengaruh Due Professional Care, Independensi, Kompetensi Dan Fee Auditor Terhadap Kualitas Audit (Studi Empiris pada Auditor Kantor Akuntan Publik di Yogyakarta).
- Permatasari, A. (2019). Pengaruh Kompetensi, Transparansi, Dan Akuntabilitas Terhadap Kualitas Audit (Studi Empiris Pada Auditor Kantor Akuntan Publik Di Surakarta Dan Semarang).
- Br Manalu, T. (2018). Pengaruh Akuntabilitas, Kode Etik, Transparansi, Dan Fee Audit Terhadap Kualitas Audit (Studi Kasus: KAP di JABOTABEK).
- Rohman, A. (2018, Oktober 02). Pengaruh Kompleksitas Tugas, Tekanan Anggaran Waktu, Dan Independensi Auditor Terhadap Perilaku Disfungsional Auditor Dan Implikasinya Pada Kualitas Audit. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 3(2).
- Pratiwi, I. D., Suryandari, N. A., & Susandya, A. A. (2019). Peran Independensi, Tekanan Waktu, Kompleksitas Tugas, dan Pengalaman Auditor Terhadap Kualitas Audit. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 15(2), 136 - 146.
- Savitri, P. I., & A. A. N. B. Dwirandra. (2018, Februari). Time Budget Pressure Sebagai Pemoderasi Pengaruh Due Professional Care dan Pengalaman Audit Pada Kualitas Audit. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 22(2), 1112-1140.
- Rahmawati, W. (2018, Agustus 30). *keuangan.kontan.com*. Retrieved from <https://keuangan.kontan.co.id/news/kasus-snp-finance-sri-mulyani-resmi-jatuhkan-sanksi-ke-deloitte-indonesia>
- Fathimah, S. H. (2019, Juli). Pengaruh Due Professional Care, Independensi, Kompetensi Dan Fee Auditor Terhadap Kualitas Audit (Studi Empiris pada Auditor Kantor Akuntan Publik di Yogyakarta).
- Patriandari, & Heryanto, P. (2019). Pengaruh Kompetensi, Independensi dan Due Professional Care Terhadap Kualitas Internal Audit Pada PT. OTO Multiartha Jakarta. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 1(1).
- Zulkifli, U., Syawalina, C. F., & Khairunnisa. (2018). Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Instansi Inspektorat Aceh. *Kolegial*, 6(2).
- Permatasari, A. (2019). Pengaruh Kompetensi, Transparansi, Dan Akuntabilitas Terhadap Kualitas Audit (Studi Empiris Pada Auditor Kantor Akuntan Publik Di Surakarta Dan Semarang).
- Bata, M. E. (2021). PENGARUH KEPEMILIKAN ASING, KOMITE AUDIT INDEPENDEN DAN KUALITAS AUDIT TERHADAP TRANSPARANSI INFORMASI. *URNAL ILMIAH MAHASISWA AKUNTANSI*, 10(2).
- BR MANALU, T. (2018). PENGARUH AKUNTABILITAS, KODE ETIK, TRANSPARANSI, DAN FEE AUDIT TERHADAP KUALITAS

AUDIT (Studi Kasus: KAP di JABOTABEK).

- Agustini, T. (2020). Pengaruh Fee Audit, Audit Tenure Dan Rotasi Audit Terhadap Kualitas Audit Di Bursa Efek Indonesia. Situmorang, M. R., & Pangaribuan, H. (2021, Agustus). Studi Terkait Profitabilitas Dan Kualitas Laporan Keuangan. *Jurnal Ekonomis*, 14(2).
- Butar butar, A. P., & Pangaribuan, H. (2022). Pengaruh Kualitas Audit, Auditor Client Tenure Dan Opinion Shopping Terhadap Penerimaan Opinion Going Concern. *Journal Scientific Of Mandalika*, 3(11).
- Fajriyah, F., & Damayanti, E. (2018). Pengaruh Independensi, Pengalaman Dan Profesionalisme Auditor Terhadap Kualitas Audit Pada Kap Dbsd&A. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis Krisnadwipayana*, 15(3).
- Putri, D. I. (2020, November 3). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Audit Konten ini telah tayang di Kompasiana.com dengan judul "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Audit", Klik untuk baca: <https://www.kompasiana.com/diella62156/5fa0b496d541df71195c7f73/faktor-faktor-yang-kompasiana>.