

Loyalitas dan Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil: Kajian Fenomenologis Melalui Model Sinergis Pengembangan Karir

Okny Nur Pratiwi Johansyah

Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Makassar, Indonesia

Email: oky.nur.pratiwi@unm.ac.id

(Diterima Maret 2024; Disetujui Maret 2024; Dipublikasikan Maret 2024)

Abstrak

Model sinergis menyatakan bahwa pengembangan karir dipengaruhi oleh bagaimana pegawai mendemonstrasikan keterampilan mereka berdasarkan relevansinya dengan perencanaan organisasi dan visi pribadi dalam organisasi. Sementara itu, banyak pegawai negeri sipil terlambat dalam menyusun atau bahkan tidak memiliki visi dan perencanaan pengembangan karir di dalam organisasi sehingga tidak ada untuk menyelaraskan demonstrasi kompetensi demi kemajuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena pengembangan karir pegawai negeri sipil melalui perspektif model sinergis. Hasilnya menunjukkan bahwa akibat dari aktualisasi visi individu dan visi organisasi yang tidak proporsional dan bagaimana pegawai menginterpretasikan peran dalam organisasi yang mendorong mereka menjadikan variabel loyalitas sebagai jalur utama pengembangan karir.

Kata Kunci: Pengembangan Karir, Model Sinergis, Manajemen Karir

Abstract

The synergistic model states that career development is influenced by how employees demonstrate their skills based on their relevance to organisational planning and personal vision within the organisation. Meanwhile, many civil servants are late in developing or do not even have a vision and career development planning within the organisation so there is nothing to align the demonstration of competencies for the advancement of the organisation. This research aims to understand the phenomenon of career development of civil servants through the perspective of synergistic model. The results show that as a result of the disproportionate actuation of individual vision and organisational vision and how employees interpret roles in the organisation that drives them to make loyalty variable as the main path of career development.

Keywords: Career Development, Synergistic Model, Career Management.

PENDAHULUAN

Gagasan pengembangan karir tersirat dalam konseptualisasi Weber tentang birokrasi yang ideal Bekmurzieva (2019) melalui pemikirannya tentang otoritas dan hierarki yang tertata dengan baik dan penempatan personel berdasarkan kompetensi teknis. Selain itu, konsep manusia organisasi juga mencerminkan pengembangan karir dalam organisasi dimana pegawai tidak hanya bekerja untuk organisasi tetapi juga untuk prestasi mereka sendiri Bernes (1998) . Karir dalam organisasi tidak hanya dikaitkan dengan keanggotaan organisasi dalam jangka panjang, tetapi juga berdasarkan logika kemajuan, yaitu ketika pegawai yang memiliki kinerja baik diproyeksikan akan mengalami peningkatan karir secara bertahap melalui mekanisme organisasi.

Perspektif pengembangan karir individu dalam organisasi berpendapat bahwa pada dasarnya pegawai mampu mengelola karir mereka sendiri Coates (1997) Davey (2021) . Setiap pegawai akan berusaha untuk tetap berada dalam level kinerja tertinggi, tidak hanya untuk mengembangkan karirnya, tetapi juga untuk mengembangkan keterampilan kerja yang menopang kualitas organisasi. Berdasarkan konsep manajemen karir individu, pegawai merupakan aktor sentral dalam mengendalikan dan mengelola karir mereka Ferreira (2015) Giraud & Trinchera (2019) . Dengan demikian, ini mewakili sejauh mana pegawai menganggap kemajuan karir relevan dengan tujuan pribadi mereka. Dalam konteks karir sebagai PNS, perencanaan individu tidak berlaku untuk karir di swasta, hal ini dikarenakan pekerjaan sebagai PNS merupakan pekerjaan yang statis dalam lingkungan organisasi, maka penting bagi PNS untuk menentukan perencanaan karir. sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Fenomena demosi, promosi, dan mutasi PNS merupakan salah satu bentuk pengembangan karir sebagai bagian dari pencarian format dan penataan yang ideal bagi organisasi pemerintah untuk meningkatkan kualitas. Namun dalam praktiknya, sangat jarang ditemukan pola pengembangan karir yang benar-benar dilaksanakan secara ideal. Masih banyak jenjang karir PNS yang belum memberikan arah yang jelas bagi kebutuhan organisasi pemerintahan .

Model pengembangan karir sinergis yang dikembangkan oleh Jena & Nayak (2020) menganalisis hubungan antara pengembangan karir individu dan organisasi yang merupakan aksi dan reaksi antara pengembangan karir individu dan pengembangan karir organisasi, oleh karena itu, Jena & Nayak (2020) memberikan dorongan kepada pegawai untuk menetapkan visi pribadi mereka terkait terhadap pemikiran konstruktivis yang berkembang sejalan dengan perkembangan organisasi publik yang dinamis dan sesuai dengan perkembangan isu di masyarakat. Secara spesifik, ia beranggapan bahwa gagasan pengembangan kompetensi didasarkan pada aktualisasi nilai-nilai filosofis PNS dalam memberi makna dan mengaktualisasikannya ke dalam pekerjaannya.

Visi pribadi memberi seseorang pandangan ideal tentang kehidupan dan karier mereka dan akan menentukan bagaimana mereka berinteraksi dengan organisasi. Selain itu, visi pribadi akan mendorong pegawai untuk lebih bertanggung jawab atas kualitas dan pekerjaannya. Mengembangkan rencana manajemen karir pribadi menuntut pegawai untuk menegosiasikan visi pribadi mereka dalam batas-batas realitas eksternal, yaitu kebutuhan organisasi dengan membandingkan keahlian mereka dengan isu-isu organisasi yang memerlukan perhatian dan

prioritas utama Kitana & Karam (2019). Hal ini kemudian akan mendorong proses eksplorasi strategi untuk menutup kesenjangan antara karir yang ditekuni dengan kompetensi ideal yang seharusnya dimiliki. Ketika ada relevansi antara visi dan harapan organisasi, pegawai akhirnya dapat mengklarifikasi harapan organisasi dan mengembangkan mentalitas dengan memberikan kontribusi yang sesuai dengan akuntabilitas individu untuk tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini memberi individu sarana untuk menunjukkan dampak keanggotaannya terhadap tujuan organisasi Krumboltz & Jones (1976) .

Dalam konteks aktualisasi pengembangan karir pegawai, model sinergis kemudian memiliki keunggulan dalam memberikan penjelasan tentang fenomena peningkatan karir PNS di Indonesia yang selama ini dipersepsikan sebagai akumulasi loyalitas kepada pimpinan dan eksistensi pribadi dibandingkan dengan menunjukkan kompetensi. Contoh nyata dari kondisi ini adalah sikap PNS yang memiliki komitmen untuk ditempatkan di unit kerja manapun meskipun tidak sesuai dengan kompetensi dan loyalitasnya kepada pimpinan yang dianggap sebagai jalan pintas pengembangan karir. Hal ini kemudian berdampak pada stagnannya motivasi dan kinerja, padahal peraturan pemerintah tentang pola dan mekanisme pembinaan karir PNS dimaksudkan untuk memberikan kejelasan dan jaminan kepastian karir ASN yang pada akhirnya mendorong peningkatan motivasi dan kinerja PNS sebagai aparatur profesional Coates (1997).

METODE

Hasil

Artikel ini disusun dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologis, pemilihan metode ini kemudian didasarkan pada kemampuan metodologisnya dalam memberikan gambaran tentang interpretasi informan terhadap realitas yang dipahaminya. Terutama untuk menjelaskan bagaimana para informan melakukan pengembangan karir dalam organisasi sehingga penulis memiliki wawasan khusus tentang mengapa PNS pada umumnya tidak memiliki perencanaan karir yang baik padahal memiliki kompetensi yang diyakini mampu memberikan dampak strategis bagi pertumbuhan organisasi. Penggunaan teori atau model dalam penulisan artikel ini bukan sebagai instrumen kunci melainkan sebagai pintu masuk untuk melakukan wawancara mendalam dengan narasumber. Informan adalah Pegawai Negeri Sipil.

Pendekatan yang dikemukakan oleh Jena & Nayak (2020) visi pribadi akan memberikan gambaran ideal tentang karir yang diinginkan oleh pegawai. Hal ini berkaitan erat dengan pemahaman tentang organisasi tempat pegawai tersebut bergabung. Visi pribadi kemudian memandu pegawai untuk memberikan gambaran yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan tidak dibutuhkan dalam memaksimalkan kinerjanya.

Hasil penelusuran menunjukkan bahwa mayoritas PNS terlambat menentukan visi pribadinya. Secara dominan, PNS membentuk visi dalam karir mereka ketika mereka telah mencapai setahap karir terlebih dahulu. Untuk pejabat setingkat kepala seksi, misalnya, beberapa informan menjelaskan bahwa ketika menjadi staf biasa, mereka tidak memiliki proyeksi apapun terkait pengembangan karir mereka. baik dari awal menjadi anggota organisasi saat ini maupun

pejabat yang sebelumnya menjadi anggota unit lain kemudian mendapat promosi. Setidaknya ada beberapa kondisi yang mempengaruhi keterlambatan PNS yang menjadi catatan penulis yaitu yang pertama metode rekrutmennya, ada beberapa pejabat yang bergabung dalam organisasi yang memulai karirnya dari tenaga honorer atau yang biasa disebut dengan tenaga sukarela. Kelompok pejabat ini mendapat promosi sebagai hasil bekerja selama beberapa tahun dan mendapat promosi untuk mengisi kekosongan dari pejabat sebelumnya. Sikap dan mentalitas yang dikembangkan selama menjabat sebagai pegawai honorer kemudian membentuk cara berpikir tentang pengembangan karir. Selama menjabat sebagai tenaga honorer, pegawai kemudian tidak memiliki harapan yang berlebihan untuk naik ke jenjang yang lebih tinggi karena tenaga honorer tidak memiliki syarat yang jelas. Ketidakjelasan status ini kemudian berdampak pada ketidakjelasan peran, wewenang dan tanggung jawab. Pada akhirnya, pegawai tidak mementingkan kompetensinya, kebutuhan organisasi dan cenderung menunggu perintah dari atasan. Jabatan tenaga honorer melihat status menjadi PNS sebagai tujuan, bukan sebagai langkah pengembangan karir di organisasi. Syarat kedua, cara pandang pegawai terhadap status PNS adalah cara pandang birokrasi tradisional yang berfungsi sebagai organisasi pelayanan negara dan sistem pendukung bagi pejabat birokrasi. Cara pandang inilah yang kemudian membentuk persepsi PNS bahwa keberadaan mereka dalam organisasi merupakan bagian kecil dari lingkungan organisasi dimana keberadaan mereka dalam organisasi tidak banyak berpengaruh. Hal ini kemudian mendasari argumentasi bahwa sebagai PNS, Anda harus siap ditempatkan di unit manapun yang diperintahkan oleh atasan Anda, sekalipun tidak sesuai dengan kompetensinya.

Mengenai kedua hal tersebut, Offer (1999) menjelaskan bahwa dalam beberapa kasus, pegawai seringkali meremehkan kapasitas individu mereka untuk mengatasi hambatan eksternal karena proses generalisasi terhadap sistem yang ada. Dalam hal pengembangan karir PNS, proses generalisasi ini muncul sebagai akibat dari praktik birokrasi klasikal dan sentralistik yang muncul pada fase birokrasi tradisional, kolonial, pascakolonial, dan orde baru. Keempat fase tersebut berlangsung selama lebih dari satu abad dan menempatkan PNS sebagai abdi negara yang menutup ruang untuk mengembangkan ambisi pribadi. Kondisi ini kemudian menjadi realitas eksternal dalam fenomena pengembangan karir PNS. Sedangkan menurut Schein & Maanen (2016) idealnya, visi PNS dibentuk dengan memadukan kecerdasan, kebutuhan, bakat, nilai, minat, bakat khusus, kepribadian, dan prestasi. Sehingga tidak heran jika Super (1980) memprediksikan bahwa pegawai yang tidak memiliki visi pribadi akan kesulitan untuk berakselerasi dengan perkembangan organisasi yang semakin modern. Relevan dengan Super (1980), Clauson & Eby (2020) menyatakan bahwa pegawai tanpa visi akan cenderung menunjukkan kinerja standar, tidak memiliki ambisi untuk mencapai dan tidak memiliki cukup ide untuk berinovasi.

Perencanaan strategis dalam pengembangan karir merupakan hasil penilaian terhadap kesenjangan kompetensi dan kebutuhan yang harus dipersiapkan untuk pengembangan karir. Pada titik ini pegawai akan mengevaluasi kompetensi secara menyeluruh dan mencoba mengisi kesenjangan kapasitas. Singkatnya, perencanaan strategis berkaitan langsung dengan kemauan PNS untuk mengembangkan diri. Hasil penelusuran data melalui informan menunjukkan bahwa proses menutup celah ini kemudian terjadi sesaat setelah menduduki jabatan tertentu dengan dua

sebelumnya disebabkan oleh fenomena ini. Pegawai yang memiliki perencanaan karir yang terlambat cenderung menerima penugasan tanpa bernegosiasi dengan kompetensi dan kebutuhan organisasi bahkan seringkali memunculkan program-program yang abstrak dan tidak tepat sasaran. Loyalitas sebagai satu-satunya jalan menuju pengembangan karir terutama untuk Pegawai Negeri Sipil di daerah, diperparah oleh kondisi politik lokal yang seringkali mengarah pada monoloyalitas untuk kepentingan elektoral.

PENUTUP

Pengembangan karir PNS akan menentukan bagaimana organisasi mampu berakselerasi dengan kebutuhan stakeholders yang semakin kompleks. Perubahan yang cepat menuntut sikap profesional dari PNS, kinerja tinggi dan ambisi untuk berprestasi. Visi pribadi PNS terhadap karir secara langsung akan berdampak pada motivasi PNS untuk mencapai kinerja yang berkualitas. Untuk mencapai hal tersebut, perencanaan karir yang baik akan disertai dengan evaluasi kompetensi individu secara menyeluruh, dan mendorong pegawai untuk menutup kesenjangan melalui pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Tanpa kedua hal tersebut, PNS cenderung menunjukkan “loyalitas buta” kepada pimpinan dan organisasi untuk meningkatkan karir dan jabatannya .

Pentingnya pengembangan karir PNS tidak hanya berkaitan dengan keberlangsungan organisasi, tetapi juga dengan kesejahteraan individu dan kemajuan masyarakat secara keseluruhan. Ketika PNS memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka melalui program pelatihan dan pendidikan yang relevan, mereka tidak hanya meningkatkan kinerja mereka sendiri, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan pelayanan publik yang lebih baik. Selain itu, pendekatan ini juga dapat membantu mendorong inovasi dan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat, yang merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks di era globalisasi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Bekmurzieva, K. M. (2019). Directions and methods of improving the career development of the public servants of the federal ministries. *Vestnik Universiteta*, 8. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-8-5-11>
- Bernes, K. B. (1998). A Synergistic Model of Organizational Career Development: Bridging the Gap between Employees and Organizations. In *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Coates, G. (1997). Organisation man - Women and organisational culture. *Sociological Research Online*, 2(3). <https://doi.org/10.5153/sro.88>
- Davey, K. M. (2021). Organizational Career Development Theory: Weaving Individuals, Organizations, and Social Structures. In *The Oxford Handbook of Career Development*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190069704.013.11>
- Ferreira, C. M., & Serpa, S. (2019). Rationalization and bureaucracy: Ideal-type bureaucracy by Max Weber. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(2).

<https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7220>

- Giraud, L., Bernard, A., & Trinchera, L. (2019). Early career values and individual factors of objective career success: The case of the French business graduates. *Career Development International*, 24(4). <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2017-0093>
- Jena, L., & Nayak, U. (2020). Theories of Career Development: An analysis. *Indian Journal of Natural Sciences*, 10(60).
- Kitana, A. F., & Karam, A. A. (2019). Career Development among Entry-Level Employees: A Case Study on Employee's in United Arab Emirates. *Modern Applied Science*, 13(5). <https://doi.org/10.5539/mas.v13n5p13>
- Krumboltz, J. D., Mitchell, A. M., & Jones, G. B. (1976). A Social Learning Theory of Career Selection. *The Counseling Psychologist*, 6(1). <https://doi.org/10.1177/001100007600600117>
- Offer, M. (1999). Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. *British Journal of Guidance & Counselling*, 27(1).
- Schein, E. H., & Van Maanen, J. (2016). Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.002>
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3). [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Vande Griek, O. H., Clauson, M. G., & Eby, L. T. (2020). Organizational Career Growth and Proactivity: A Typology for Individual Career Development. *Journal of Career Development*, 47(3). <https://doi.org/10.1177/0894845318771216>
- Walker-Donnelly, K., Scott, D. A., & Cawthon, T. W. (2019). Introduction: Overview and Application of Career Development Theories. *New Directions for Student Services*, 2019(166). <https://doi.org/10.1002/ss.20303>
- Yusoff, N. R. binti N., Mahfar, M. B., & Saud, M. S. Bin. (2019). A review of social career cognitive theory (SCCT) for career decision self-efficacy (CDSE). *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5). <https://doi.org/10.35940/ijeat.E1114.0585C19>