

Mengatasi Rintangan Birokrasi: Pengembangan Karir di Lingkungan Pemerintahan Daerah

Overcoming Bureaucratic Hurdles: Career Development in Local Government Settings

Nina Kurnia¹

Robby²

¹STIA Banten

²STISIP Veteran Palopo

email: ninakurnia.stia@gmail.com

Kata Kunci

Pengembangan karir
Manajemen Sumber Daya Manusia
Karir Pegawai

Keywords:

Career Development
Human Resource Management
Employee Career

Received: March 2023

Accepted: March 2023

Published: March 2023

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan dalam pengembangan karir di Sekretariat Daerah Kabupaten Pangkep. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik observasi dan wawancara mendalam. Temuan menunjukkan bahwa kurangnya integrasi visi antara pegawai dan organisasi, dominasi aturan kepegawaiannya yang sentralistik, serta komunikasi nonformal yang dipengaruhi oleh kedekatan personal menjadi faktor utama yang menghambat pengembangan karir.

Abstract

This study aims to identify barriers in career development at the Regional Secretariat of Pangkep Regency. The research employed a qualitative approach using observation and in-depth interviews. Findings reveal that the lack of integration in vision between employees and the organization, centralistic and rigid bureaucratic rules, and nonformal communication influenced by personal relationships are key barriers hindering career development



© Year Author(s). Published by Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia Timur <https://jurnal.uit.ac.id/JPE>. This is Open Access article under the Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>) DOI: <https://doi.org/10.36090>

PENDAHULUAN

Organisasi modern di era globalisasi saat ini dihadapkan pada tekanan yang semakin meningkat untuk tetap kompetitif. Dinamika ekonomi global yang cepat berubah mendorong organisasi untuk mengadopsi strategi yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional mereka (Bagdadli & Gianecchini, 2019). Salah satu strategi krusial yang diterapkan oleh banyak organisasi adalah pengembangan karir yang terfokus. Pengembangan karir tidak hanya berfokus pada pengembangan keterampilan individu, tetapi juga pada memastikan bahwa organisasi memiliki talenta yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pasar yang berubah dengan cepat. (Mussagulova, 2021; Sudarman, 2018)

Layanan pengembangan karir menjadi sarana penting dalam mengisi kesenjangan antara pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai saat ini dengan yang dibutuhkan untuk menjaga daya saing organisasi (Noor et al., 2020). Pendekatan ini tidak hanya membantu individu dalam merencanakan dan

mencapai tujuan karir mereka, tetapi juga mendukung tujuan jangka panjang organisasi untuk mempertahankan kompetitivitasnya di pasar global yang kompetitif. Dengan memfasilitasi pengembangan karir yang terstruktur dan terarah, organisasi dapat meningkatkan loyalitas, keterlibatan, dan produktivitas pegawai mereka, sambil juga memperkuat fondasi untuk pertumbuhan dan inovasi di masa depan. (Guo et al., 2021)

Pengembangan karir di Indonesia tidak hanya sekadar upaya untuk meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga strategi penting bagi organisasi untuk memastikan mereka memiliki sumber daya manusia yang terampil dan kompeten (Dewi et al., 2020). Di tengah kompleksitas manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), pendekatan pengembangan karir sering kali mencerminkan integrasi antara Manajemen Karir Organisasi (OCM) dan Manajemen Karir Individu (ICM). OCM berfokus pada bagaimana organisasi mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia mereka secara kolektif, sementara ICM menyoroti upaya individu dalam merencanakan dan mengelola karir mereka sendiri. (Hirschi & Koen, 2021)

Salah satu konsep yang muncul dalam konteks ini adalah "sponsored mobility". Konsep ini menawarkan solusi untuk mengatasi kesenjangan yang sering terjadi antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu dalam pengembangan karir (Dewi et al., 2020; Sudarman, 2018). "Sponsored mobility" menekankan pentingnya dukungan aktif dari organisasi dalam memfasilitasi mobilitas karir pegawai untuk mencapai tujuan bersama. Dengan mendorong mobilitas internal dan eksternal, organisasi tidak hanya memperkuat kualifikasi pegawai mereka tetapi juga membangun fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan organisasi jangka panjang. (Krumboltz et al., 1976). Dalam praktiknya, implementasi "sponsored mobility" membutuhkan kerjasama antara manajemen sumber daya manusia (SDM) dan unit-unit lain dalam organisasi. SDM bertanggung jawab untuk merancang kebijakan dan program yang mendukung pengembangan karir berkelanjutan, sementara unit-unit bisnis atau fungsional berperan dalam mengidentifikasi peluang dan kebutuhan spesifik bagi mobilitas karir yang berhasil. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi untuk menanggapi perubahan pasar dan teknologi yang cepat. (Mardikaningsih & Darmawan, 2021)

Rumusan masalah dalam penelitian ini mencakup analisis terhadap perspektif individu, organisasi, dan penyelarasannya dalam konteks pengembangan karir ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Takalar. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana persepsi dan praktik pengembangan karir dalam mendukung keberhasilan organisasi dan kebutuhan individu dalam lingkungan Aparatur Sipil Negara yang kompleks dan kompetitif.

METODE

Untuk penelitian tentang pengembangan karir dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia, metode penelitian yang dapat digunakan mencakup studi kasus untuk mendalami implementasi pengembangan karir di beberapa organisasi ASN, wawancara mendalam dengan pegawai dan manajer untuk memahami pandangan mereka terhadap program pengembangan karir, analisis dokumen kebijakan pengembangan karir untuk mengeksplorasi konteks teoritis dan praktisnya, serta observasi langsung terhadap proses pengembangan karir dalam kegiatan organisasional sehari-hari. Kombinasi metode ini diharapkan memberikan wawasan yang komprehensif tentang bagaimana program pengembangan karir diterapkan, dielola, dan dipahami dalam lingkungan ASN Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hambatan Pengembangan Karir

Penelitian ini mengungkapkan bahwa proses pengembangan karir di Sekretariat Daerah Kabupaten Takalar mengalami berbagai hambatan, terutama karena tidak adanya visi bersama yang disepakati antara pegawai dan organisasi. Proses sharing visi pribadi tidak ditemukan, dan tidak ada upaya terorganisir untuk menjembatani pembentukan visi bersama. Pegawai merasa tidak memiliki kemampuan untuk mengubah visi organisasi, yang didominasi oleh aturan kepegawaian yang sentralistik dan kaku. Akibatnya, proses konfirmasi visi berjalan searah dengan dominasi organisasi, tanpa memberi ruang bagi individu untuk memberikan masukan. Ketiadaan visi bersama ini menyebabkan komitmen pegawai hanya sebatas pemenuhan standar peraturan, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas organisasi yang tetap standar dan jauh dari terobosan inovatif. Pegawai cenderung berkinerja biasa-biasa saja tanpa dorongan untuk berprestasi tinggi. Selain itu, ketiadaan visi bersama yang saling mempengaruhi menyebabkan kinerja pegawai tidak optimal, menghalangi pencapaian target kinerja jangka panjang dan pertumbuhan organisasi tidak secara langsung berdampak pada pemenuhan ambisi pribadi pegawai.

Tabel 1. Hambatan dalam Pengembangan Karir

Aspek	Temuan
Visi Bersama	<ul style="list-style-type: none">- Tidak ditemukan proses sharing visi pribadi antara pegawai dan organisasi.- Tidak ada upaya terorganisir untuk menjembatani pembentukan visi bersama.
Dominasi Organisasi	<ul style="list-style-type: none">- Proses konfirmasi visi berjalan searah dengan dominasi organisasi.- Individu tidak memiliki ruang untuk memberikan masukan terhadap visi organisasi.
Aturan Kepegawaian	<ul style="list-style-type: none">- Aturan kepegawaian yang sentralistik dan kaku menyebabkan dominasi organisasi dalam pembentukan visi.
Komitmen dan Produktivitas	<ul style="list-style-type: none">- Ketiadaan visi bersama mengakibatkan komitmen pegawai hanya sebatas pemenuhan standar peraturan.- Produktivitas organisasi tetap standar dan jauh dari inovasi.
Pengaruh terhadap Kinerja	<ul style="list-style-type: none">- Kinerja pegawai tidak optimal tanpa visi bersama.- Target kinerja jangka panjang tidak tercapai. - Pertumbuhan organisasi tidak berdampak pada ambisi pribadi pegawai.

Sumber; hasil penelitian setelah diolah, 2022

Temuan ini menunjukkan bahwa proses pengembangan karir di Sekretariat Daerah Kabupaten Takalar terhambat oleh kurangnya integrasi visi antara pegawai dan organisasi, serta dominasi aturan yang menghalangi terjadinya proses konfirmasi timbal balik yang efektif.

Komunikasi Nonformal Karir

Penelitian ini mengungkapkan bahwa proses pengembangan karir di Sekretariat Daerah Kabupaten Takalar masih berjalan secara nonformal, dengan banyaknya pengaruh dari kedekatan personal antara atasan dan bawahan. Proses komunikasi pengembangan karir antara pegawai dan organisasi berlangsung semi formal, tanpa mekanisme formal seperti program coaching atau mentoring. Tidak ada basis data kompetensi yang digunakan untuk menyelaraskan potensi pegawai dengan kebutuhan organisasi. Kedekatan personal sangat mempengaruhi komunikasi mengenai pengembangan karir, sehingga pegawai yang memiliki akses nonformal lebih mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Akibatnya, tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan yang proporsional untuk membangun jejaring informasi pengembangan karir, dan pemberian tugas tambahan sering kali tidak relevan dengan kebutuhan karir pegawai karena kurangnya basis data kompetensi. Selain itu, tidak ada satuan tugas yang dibentuk untuk merancang program pengembangan karir secara berkelanjutan. Penyelarasan karir lebih banyak bertumpu pada pendekatan nonformal dan kebutuhan insidentil. Temuan ini menunjukkan bahwa di Sekretariat Daerah Kabupaten Takalar, proses pengembangan karir masih didominasi oleh komunikasi nonformal dan hubungan personal, dengan kekurangan struktur formal dan data yang mendukung penyelarasan strategis antara karir pegawai dan kebutuhan organisasi.

Tabel 2. Komunikasi Nonformal dalam Karir Pegawai

Aspek	Temuan
Penyelarasan Kebutuhan Berjalan Nonformal	<ul style="list-style-type: none"> - Proses komunikasi pengembangan karir berjalan secara semi formal, tanpa mekanisme formal seperti program coaching atau mentoring. - Tidak ada basis data kompetensi yang digunakan untuk menyelaraskan potensi pegawai dengan kebutuhan organisasi. - Kedekatan personal antara atasan dan bawahan sangat mempengaruhi komunikasi mengenai pengembangan karir.
Pengaruh Kedekatan Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai yang memiliki akses nonformal lebih mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karirnya.
Ketidakseimbangan dalam Pemberian Kesempatan	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan yang proporsional untuk membangun jejaring informasi pengembangan karir. - Pemberian tugas tambahan sering kali tidak relevan dengan kebutuhan karir pegawai karena kurangnya basis data kompetensi.
Ketiadaan Struktur Formal untuk Pengembangan Karir	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada satuan tugas yang dibentuk untuk merancang program pengembangan karir secara berkelanjutan.

Aspek	Temuan
	<ul style="list-style-type: none"> - Penyelarasan karir lebih banyak bertumpu pada pendekatan nonformal dan kebutuhan insidentil.

Sumber, hasil penelitian, 2022

Temuan ini menunjukkan bahwa di Sekretariat Daerah Kabupaten Takalar, proses pengembangan karir masih didominasi oleh komunikasi nonformal dan hubungan personal, dengan kekurangan struktur formal dan data yang mendukung penyelarasan strategis antara karir pegawai dan kebutuhan organisasi.

Pengelolaan Karir Pegawai

Penelitian ini mengungkapkan bahwa proses pemantauan dan manajemen karir di Sekretariat Daerah Kabupaten Takalar belum optimal dan tidak selaras dengan kebutuhan organisasi. Proses pemantauan dan pengelolaan kompetensi pegawai belum sepenuhnya terintegrasi dengan ekspektasi organisasi dan pegawai. Kesepakatan kinerja yang ada lebih banyak berfokus pada pencapaian kuantitas pekerjaan tanpa mengutamakan pengembangan karir pegawai. Meskipun perjanjian kinerja bertujuan untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur, pada praktiknya di Sekretariat Daerah Kabupaten Takalar, perjanjian ini lebih dipandang sebagai tuntutan tugas organisasi. Hasil penilaian kinerja jarang digunakan sebagai dasar manajemen karir pegawai, dan pegawai umumnya melihat perjanjian kinerja lebih sebagai komitmen terhadap pencapaian indikator kinerja utama daripada sarana untuk pengembangan karir. Kultur organisasi dan persepsi pegawai yang cenderung bekerja dengan fokus pada kualitas dan kuantitas pekerjaan tanpa memperhatikan dampak langsung terhadap pengembangan karir mereka turut mengurangi dorongan untuk memanfaatkan hasil kinerja sebagai alat negosiasi pengembangan karir. Perjanjian kinerja seharusnya memberikan keuntungan langsung kepada kedua belah pihak, tetapi saat ini lebih banyak memberikan keuntungan kepada organisasi. Outcome dari perjanjian kinerja memiliki dampak terhadap insentif pegawai, tetapi tidak secara signifikan mempengaruhi jalur pengembangan karir mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa di Sekretariat Daerah Kabupaten Takalar, proses pemantauan dan manajemen karir belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk pengembangan karir pegawai.

Tabel 3. Pengelolaan Karir Pegawai

Aspek	Temuan
Proses Pemantauan dan Manajemen Karir Tidak Optimal	<ul style="list-style-type: none"> - Proses pemantauan dan pengelolaan kompetensi pegawai belum selaras dengan kebutuhan organisasi. - Kesepakatan kinerja lebih berfokus pada pencapaian kuantitas pekerjaan tanpa mengutamakan pengembangan karir pegawai. - Perjanjian kinerja merupakan komitmen untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur. - Praktik di Sekretariat Daerah Kabupaten Takalar lebih dipandang sebagai tuntutan tugas organisasi.
Implementasi Perjanjian Kinerja	
Kurangnya Keterkaitan antara Kinerja dan Pengembangan Karir	<ul style="list-style-type: none"> - Hasil penilaian kinerja jarang digunakan sebagai dasar manajemen karir pegawai.

Aspek	Temuan
Kultur Organisasi dan Persepsi Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai umumnya melihat perjanjian kinerja lebih sebagai komitmen terhadap pencapaian indikator kinerja utama daripada sarana untuk pengembangan karir. - Pegawai cenderung fokus pada kualitas dan kuantitas pekerjaan tanpa memperhatikan dampak langsung terhadap pengembangan karir mereka. - Persepsi bahwa bekerja dengan baik adalah bentuk pengabdian yang bernilai ibadah mengurangi dorongan untuk memanfaatkan hasil kinerja sebagai alat negosiasi pengembangan karir.
Kurangnya Incentif untuk Pengembangan Karir	<ul style="list-style-type: none"> - Perjanjian kinerja seharusnya memberikan keuntungan langsung kepada kedua belah pihak, tetapi lebih banyak memberikan keuntungan kepada organisasi. - Outcome dari perjanjian kinerja memiliki dampak terhadap incentif pegawai, tetapi tidak secara signifikan mempengaruhi jalur pengembangan karir mereka.

Sumber, hasil penlitian , 2022

KESIMPULAN

Simpulan

Penelitian ini mengungkapkan bahwa pengembangan karir di Sekretariat Daerah Kabupaten Takalar menghadapi berbagai hambatan serius, termasuk kurangnya integrasi visi antara pegawai dan organisasi, dominasi aturan kepegawaian yang sentralistik, dan komunikasi yang masih didominasi oleh pendekatan nonformal dan hubungan personal. Akibatnya, proses pengembangan karir cenderung tidak optimal, membatasi kemungkinan inovasi dan pertumbuhan organisasi serta mengurangi motivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Saran

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi lebih dalam tentang bagaimana memperkuat integrasi visi antara pegawai dan organisasi melalui pengembangan mekanisme formal komunikasi seperti program mentoring atau coaching. Selain itu, penting untuk mengembangkan basis data kompetensi yang dapat mendukung penyelarasan karir pegawai dengan kebutuhan organisasi secara strategis.

REFERENSI

- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>
- Dewi, I. S., Purwanti, R. S., & Herlina, N. (2020). Pengaruh manajemen karir organisasional dan manajemen karir individu terhadap efektivitas karir karyawan. *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(1).
- Guo, W., Wang, L., & Wang, N. (2021). Research on the impact of career management fit on career success. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12236>

- Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>
- 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>
- Mussagulova, A. (2021). Predictors of work engagement: Drawing on job demands-resources theory and public service motivation. *Australian Journal of Public Administration*, 80(2).
<https://doi.org/10.1111/1467-8500.12449>
- Noor, J., Suherli, A., & Sutisna, A. J. (2020). The Influence of Employee Competency and Career Management on Career Commitment: Regional Government in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12).
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.1045>
- Rahayu Mardikaningsih, & Didit Darmawan. (2021). Hubungan Manajemen Karir dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3).
<https://doi.org/10.55606/jurima.v1i3.365>
- Sudarman, E. (2018). Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Di Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Karawang. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 1.
<https://doi.org/10.55916/frima.v0i1.268>