

# URGENSI PERUBAHAN KARIR PNS MENUJU PENYELENGGARAAN TATA KEPEMERINTAHAN YANG BAIK

Oleh : Fajar Iswahyudi<sup>1</sup>

## **Abstract**

*From the three of the characteristics of career path (defined from three stages career changes from traditional career path to transition career path and to protean career path), Civil Servant career in Indonesia is still have the traditional path; this justification which taken from the characteristics of the Civil servant career at the moment. This condition is describing that the Indonesia Civil Servant career is left behind compare with the other country. This condition also indicate that the cause of the problem on employment in Indonesia. So, the Indonesia Civil servant career has to evaluate to achieve the effective and efficient Human resources.*

**Keywords:** *Traditional Career, Protean Career, Care Path*

## **Pendahuluan**

*Good Governance* atau tata pemerintahan yang baik didefinisikan sebagai suatu sistem yang memungkinkan terjadinya mekanisme penyelenggaraan pemerintahan negara yang efisien dan efektif dengan menjaga sinergi yang konstruktif diantara pemerintah, sektor swasta dan masyarakat (Hardijanto, 2000). Aparatur negara menjadi aktor penting dalam penyelenggaraan proses tata pemerintahan yang baik dalam lingkungan pemerintahan (Bappenas, 2002). Aparatur negara berperan sebagai agen pembaharuan, pelayan dan pemberdaya masyarakat. Oleh karena itu, fungsi pengaturan dan pengendalian yang dilakukan oleh aparatur negara adalah perumusan dan pelaksanaan kebijaksanaan yang berfungsi sebagai motivator dan fasilitator guna tercapainya swakarsa dan swadaya masyarakat termasuk dunia usaha (Hardijanto, 2000).

Untuk mencapai tata pemerintahan yang baik diperlukan sebuah mekanisme yang jelas tentang bagaimana tata cara melakukan pengeloan/pembinaan sumberdaya manusia aparatur yang salah satunya berupa PNS ini. Pemerintah dalam hal ini Presiden, sebagai manajer atau pembina PNS, bersama DPR telah mengeluarkan peraturan dasar tentang pokok-pokok kepegawaian sebagai aturan dan tata cara pengelolaan sumberdaya PNS yang jelas dari segi hukum. Secara berurutan dari Undang-Undang (UU) Nomor 8 Tahun 1974 yang telah diubah terakhir kali dengan UU No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian adalah peraturan pengelolaan sumberdaya PNS disamping peraturan lain dibawahnya sebagai peraturan penjelas. Dalam kedua UU tersebut di beberapa pasal secara jelas Pemerintah melakukan perpaduan antara Pola Karir dan Prestasi Kerja dalam melakukan pembinaan kepada PNS. Pola Karir dan Prestasi Kerja tidak dapat dipisahkan antara satu dan lainnya. Karena memiliki keterkaitan dan hubungan yang saling melengkapi.

---

<sup>1</sup> Fajar Iswahyudi, SE adalah Pelaksana pada Sub Bagian Kepegawaian dan Umum PKP2A III LAN Samarinda

Pola karir secara garis besar berarti sebuah bentuk (*pattern*) atau alur yang menggambarkan posisi maupun kedudukan seseorang dalam sebuah atau beberapa organisasi. Jika dihubungkan dengan prestasi kerja Pola Karir dapat dianggap sebagai kompensasi non material atas prestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan selama ini. Dengan demikian karir hendaknya dapat dianggap sebagai sebuah stimulant atau rangsangan bagi pekerja untuk meningkatkan kinerjanya.

Tapi bagaimana dengan kondisi karir saat ini? Karir saat ini telah mengalami perubahan-perubahan yang cukup signifikan. Sebagai akibat dari berubahnya lingkungan didalam maupun diluar organisasi Setidaknya hal inilah yang juga dipahami oleh Reitman dan Schneer (2008) yang berpendapat bahwa karir saat ini mengalami turbulensi yang setidaknya dipengaruhi oleh perubahan dari pekerja/individu dalam organisasi, letak geografis dan pekerjaan yang dilakukan. Turbulensi ini diyakini sebagai proses dalam mencapai pengelolaan sumberdaya manusia yang efektif dan efisien.

Dalam kondisi seperti ini organisasi dan individu didalamnya dituntut untuk mengetahui kondisi karir yang sedang berlaku didalam lingkungannya sendiri. Keuntungannya bagi individu adalah meningkatnya kesadaran tentang kondisi karir saat ini, mengetahui bagaimana prospek karir yang sedang dijalannya kedepan dan dapat merencanakan sekaligus mengambil tindakan yang diperlukan sebagai respon atas kondisi karir yang dijalannya. Keuntungan bagi organisasi, organisasi dapat mengelola sumberdaya manusianya lebih efektif dan efisien dengan mengetahui permasalahan, kebutuhan karir dan membantu merencanakan karir bagi individu dalam organisasinya.

Bagaimana dengan kondisi karir yang dijalankan oleh PNS saat ini? Tulisan ini bertujuan untuk memetakan kondisi karir PNS saat ini sekaligus permasalahan yang melingkupinya melalui penggambaran secara deskriptif perkembangan karir dari masa ke masa. Diharapkan dari tulisan singkat ini dapat menggugah kesadaran kita bersama akan pentingnya pengelolaan karir demi mencapai pengelolaan manajemen sumberdaya manusia aparatur yang efektif dan efisien menuju penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien.

## **Karir Tradisional Yang “Ideal” (Abad 20)**

Karir berasal dari bahasa Prancis “*racecourse*”. Yang pada abad 20 diartikan sebagai “*a profession or other calling demanding special reparation and undertaken as a life work*” (Webster’s, 1949). Kemudian Wilensky (1960) menambahkan definisi tentang karir, “*a succession of related jobs, arranged in a hierarchy of prestige, through which persons move in an ordered, predictable sequence*”. Karir pada masa ini atau juga sering disebut sebagai karir tradisional dapat diartikan sebagai suksesi dalam pekerjaan yang tersusun dalam sebuah hirarki.

Karir tradisional menurut Hall dan Mirvis (1995) memiliki beberapa ciri diantaranya: hanya berorientasi kepada individu dalam organisasi, bergerak secara vertical keatas maupun kebawah, posisi menggambarkan tanggungjawab yang ditanggung dan adanya kompensasi yang diberikan oleh organisasi. Dessler dalam bukunya “*Human Resources Management*” (2003) juga memberikan penjelasan yang sama. Menurut pernyataan Sullivan, Carden dan Martin (1998) yang dikutip oleh Dessler dalam bukunya, “*career were traditionally viewed as an upward, linear progression in one or two firms or as stable employment within a profession*”. Karir secara tradisional dilihat sebagai

pergerakan linear dan menanjak dalam satu atau dua perusahaan atau sebuah pekerjaan yang stabil didalam sebuah profesi.

Pada masa karir tradisional organisasi akan memberikan kompensasi dan keamanan pekerjaan yang baik demi memotivasi individu yang ada dalam organisasinya. Agar mendapatkan timbal balik berupa kerja keras dan kesetiaan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Sehingga setiap individu dalam organisasi diharapkan memiliki komitmen yang besar dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Secara umum pada masa ini karir seperti ini karir tradisional disebut sebagai karir yang ideal. Namun, tidak semua orang mendapatkan karir yang ideal seperti ini. Akan tetapi karir “ideal” yang semacam ini menjadi harapan bagi setiap individu dalam organisasi (Reitman dan Schneer, 2008). Ada beberapa permasalahan dalam karir tradisional. Yang pertama adalah hanya identik dengan laki-laki karena dahulu wanita di fokuskan untuk menangani kegiatan-kegiatan kerumahtanggaan. Hanya sebagian kecil wanita yang meniti karir. Kedua, model karir “ideal” ini berfokus kepada individu. Karena model karir pada masa ini hanya memandang individu sebagai alat selayaknya alat produksi. Individu hanya dituntut untuk memberikan performa yang baik guna mendapatkan kompensasi baik berupa materil maupun imateril seperti karir. Individu diberlakukan sebagai objek belum sebagai subjek dalam karir dan tidak ada kebebasan individu dalam menentukan karirnya sendiri.

## **Karir Dalam Masa Transisi**

Dimulai pada tahun 70-an bentuk karir sedikit demi sedikit berubah. Pada akhir tahun 1980-an Arthur et al. (1989a) mencoba mendefinisikan kembali arti dari karir “*the evolving sequence of a person’s work experiences over time.*” Pengertian ini lebih luas dari pengertian sebelumnya dimana karir hanya dilihat sebatas keahlian seseorang di lingkungan kerjanya. Karir pada masa transisi dilihat berdasarkan tipe pekerjaan yang dilakukan dan tidak dilihat hanya sebatas keahlian tertentu saja. Dari sisi individu karir dipandang sebagai perjalanan melaksanakan pekerjaan/kegiatan yang dibayar selama hidupnya. Beberapa pengaruh dari perubahan sosial dan ekonomi ikut berpengaruh terhadap konsep karir pada masa transisi. Salah satu Faktor terbesarnya adanya emansipasi wanita dalam dunia kerja yang sebelumnya tidak begitu ditemukan pada bentuk karir tradisional.

Kondisi perubahan karir pada masa transisi banyak di pengaruhi oleh lingkungan sosial ekonomi. Reitman dan Schneer (2008) menggambarkan minimal ada 3 hal yang ikut mempengaruhi kondisi karir pada masa transisi:

1. **Masuknya perempuan dalam dunia kerja.** Masuknya perempuan dalam dunia kerja merupakan hal baru karena sebelumnya perempuan lebih cenderung untuk berada dirumah menjadi ibu rumah tangga. Energinya hanya di fokuskan untuk merawat anak dan rumah tangga. Beberapa wanita menyadari bahwa untuk mendapatkan karir yang ideal perempuan harus hidup sendiri (tidak menikah) dan tidak memiliki anak (Hennig dan Jardim, 1977). Demi meniti karirnya banyak wanita yang rela meninggalkan tugas rumah tangga pada masa ini.
2. **Perubahan ukuran kesuksesan secara psikologis.** Dimulai dari pergerakan pada era tahun 60-an setiap, setiap orang yang ada dalam organisasi di motivasi oleh kesuksesan psikologis seperti pekerjaan yang lebih berarti, membantu orang lain, menjaga pada nilai-nilai kebaikan lebih berarti di bandingkan dari kesuksesan objektif

seperti kedudukan dan penghasilan (Hall, 2004). Orientasi mengenai pekerjaan yang berubah sedikit demi sedikit ini membawa dampak bahwa kriteria karir yang baik tidak lagi linear keatas seperti pada masa karir ideal sebelumnya.

3. **Pemecahan kontrak psikologis.** Kritik ekonomi atas karir dalam organisasi menghadirkan eskalasi yang cukup besar pada tahun 1980-an dan tahun 1990-an dengan banyak terjadi *downsizing*, *flattering* dan *restructuring* dari organisasi (Uchitelle dan Kleinfeld, 1996). Banyak individu menjadi kehilangan pekerjaannya walaupun tanpa kesalahan yang telah di perbuat. Jalur karir menjadi hilang. Senioritas tidak diperhitungkan. Dan pada akhirnya kontrak psikologis antara pegawai dan organisasi menjadi putus (Rousseau, 1995). Dampaknya adalah individu tidak akan menyandarkan diri pada karir tertentu karena sebuah jabatan maupun posisi akan sangat berisiko untuk dihapuskan.

Selain itu Junaidi (2003) mencoba mendefinisikan beberapa faktor yang mempengaruhi pergerakan karir ini:

#### **1. Faktor Internal**

*Tekanan untuk meningkatkan nilai pemegang saham.* Dalam rangka meningkatkan nilai memegang saham maka laba harus lebih besar. Salah satu cara agar laba menjadi lebih besar adalah dengan menekan biaya, untuk itu teknik penghitungan yang baru adalah dengan menekan biaya tetap, termasuk biaya tetap karyawan.

*Perubahan bentuk perusahaan menjadi boundaryless.* Perubahan bentuk perusahaan ini menyebabkan perusahaan memfokuskan pada *core competencies*-nya dan meng-*outsource* fungsi-fungsi yang bukan merupakan inti dari kemampuan perusahaan dan menjalankan *joint venture* sebagai sebuah alternatif untuk pengembangan kemampuan internal. Akibat dari meng-*outsource* ini adalah perusahaan banyak melakukan perampangan sehingga banyak karyawan yang di- PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) dari perusahaan tersebut.

*Perubahan manajemen organisasi.* Dengan adanya depresi yang berat ini perusahaan mengubah sistem manajemen organisasinya menjadi sistem kerja yang memberdayakan karyawan seperti: tim lintas fungsi, menghapuskan jenjang pekerjaan tradisional, mengurangi posisi supervisi, dan melebarkan rentang kendali. Akibat pemberdayaan karyawan ini, karyawan dituntut untuk berinisiatif dan mandiri.

#### **2. Faktor Eksternal**

*Perubahan sifat persaingan.* Sifat persaingan menuntut siklus produk yang pendek dan menuntut perubahan strategi bisnis yang lebih cepat karena persaingan yang ketat menyebabkan ketrampilan karyawan lebih cepat usang. Karena ketrampilan karyawan lebih cepat usang, maka perusahaan cenderung untuk melakukan *outsourcing* pada karyawannya.

*Keputusan kebijakan tahun 1980-an.* Keputusan kebijakan tahun 1980-an ini menekankan bahwa perlindungan karyawan tidak diikatkan pada perusahaan sehingga perlindungan atau kesejahteraan karyawan tidak lagi menjadi tanggung jawab perusahaan tapi menjadi tanggung jawab individu.

*Alternatif-alternatif pasar tenaga kerja.* Dalam pasar tenaga kerja tersedia tenaga kerja sewa dan yang dapat di-*outsource*. Ini berakibat pada perubahan pembayaran gaji dari biaya tetap menjadi biaya variabel. Karena karyawan yang dipekerjakan adalah karyawan sewaan maka perusahaan tidak perlu menanggung biaya tetap karyawan.

Faktor internal dan eksternal tersebut mendorong karir menjadi lebih tanpa arah. Karena gambaran tentang karir tradisional yang ideal sedikit demi sedikit sirna. Tidak ada pekerjaan yang abadi dan tuntutan organisasi yang harus disikapi membuat seseorang

tidak hanya tergantung pada satu pekerjaan atau organisasi tertentu. Dengan banyaknya faktor-faktor yang berpengaruh dalam karir pada masa transisi membuat karir semakin kehilangan arah. Karir kembali dituntut mencari identitasnya kembali.

Brousseau, Driver, Eneroth dan Larsson (1996) mengidentifikasi kondisi semacam ini sebagai suatu masa kerancuan karir yang antara lain ditandai dengan :

1. **Berubahnya konsep pekerjaan:** konsep pekerjaan dalam organisasi yang merupakan warisan era industrial menjadi usang dan tidak berlaku lagi. Praktek mengorganisir pekerjaan ke dalam serangkaian tugas kepada sekelompok individu akan digantikan dengan mengorganisir pekerjaan ke dalam fungsi-fungsi tanpa tugas-tugas tetap atau tugas spesifik yang didefinisikan secara kaku.
2. **Batalnya perjanjian antara pekerja dan pemberi kerja:** dalam dekade sebelumnya seolah terdapat perjanjian antara pekerja dan pemberi pekerjaan bahwa kelangsungan pekerjaan tergantung pada kinerja dan loyalitas pekerja. Adanya *downsizing*, *layoff*, dan sebagainya membuat kesepakatan semacam ini tidak berlaku lagi.
3. **Berkurangnya hirarki:** munculnya trend organisasi yang datar dengan sedikit hirarki membuat upaya menaiki hirarki tangga karir secara vertikal tidak mungkin lagi dilakukan. Yang muncul kini adalah tim kerja dengan keterlibatan tinggi yang menangani koordinasi, penjadwalan dan distribusi kerja tanpa ketergantungan pada posisi *supervise* tertentu.
4. **Generasi X dan perubahan nilai-nilai kerja:** Generasi baru yang kini memasuki angkatan kerja memiliki nilai-nilai yang kurang memperhatikan komitmen organisasi. Generasi yang oleh majalah Fortune disebut generasi X ini tidak memiliki minat meniti tangga karir perusahaan secara hirarkis ataupun menghabiskan karir mereka dalam satu tipe tugas atau pekerjaan saja. Hal ini membuat generasi X sulit dikelola. Organisasi perlu mengadopsi metode yang kreatif dan tidak ortodoks untuk meraih manfaat dari generasi ini.

## Karir Masa Kini (Karir Protean)

Tim Hall, Ph.D. yang dikenal sebagai pakar karir dalam sebuah [wawancara](#) di tahun 2001 menyebutkan bahwa pada awalnya konsep mengenai Karir Protean hanya spekulasi (Harrington, 2001). Pada saat itu Hall dalam [artikelnya](#) pada tahun 1976 yang dikutip oleh [Reitman dan Schneer](#) (2008) memprediksi karir kedepan tidak akan mempunyai bentuk yang populer disebut sebagai "protean career". Protean sendiri diambil dari nama dewa laut Yunani Proteus yang bisa berubah wujud sesuai dengan kehendaknya. Bentuk pola karir yang baru ini akan melihat perubahan-perubahan yang dialami oleh karyawan dan termasuk pekerjaannya itu sendiri. Kemudian karir akan bergerak secara lateral ketimbang bergerak secara vertical.

Kondisi ini berlanjut sampai tahun 90-an dimana organisasi tidak menjanjikan promosi dan keamanan yang baik bagi pekerjanya demikian juga pekerja yang tidak diharapkan lagi loyalitasnya. Rosseau (1995) menggambarkan bentuk baru ini sebagai "boundaryless" atau tanpa lingkaran batas merujuk pada bentuk pola karir yang keluar dari organisasi tertentu.

Pada tahun 1996 Hall kembali membuat pernyataan seperti yang dikutip Dessler (dalam *Human Resource Management*, 2003) "Driven by the person, not the organization (and) reinvented by the person from time to time, as the person and environment change". Karir sekarang memiliki dimensi yang berbeda. Organisasi tidak lagi memiliki peranan

untuk menciptakan karir namun individu yang menciptakan karir dengan menggunakan organisasi sebagai alat atau medianya. Perubahan lingkungan eksternal dan internal serta sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi menjadi kondisi dasar mengapa karir lebih terdominasi oleh kemampuan individu sebagai sumberdaya organisasi dalam menciptakan sendiri karirnya.

Hall (1996) yang dikutip oleh Fatmawati (1999) menggambarkan bahwa kontrak karir pada awal millenium mendatang akan berbeda dengan kontrak karir saat ini. Karyawan tidak lagi terikat kontrak kerja tradisional di mana mereka masuk perusahaan, bekerja keras, menunjukkan kinerja baik, loyal dan memiliki komitmen, kemudian mereka menerima kompensasi yang lebih tinggi dan seterusnya. Kontrak karir yang baru akan lebih didasarkan pada *continous learning* dan perubahan identitas, yang dalam Hall (1996) disebutkan sebagai *the path with a heart*. Bentuk karir yang baru pada abad 21 kelak akan memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1. Protean career.** Karir dalam abad ke 21 akan menjadi karir Protean yaitu yang ditentukan dan dikelola oleh seseorang bukan organisasi dan akan selalu diperbaharui oleh individu itu sendiri.
- 2. Psychological success.** Tujuan utama karir dalam abad 21 adalah kesuksesan psikologis yaitu perasaan bangga atas tercapainya tujuan hidup utama seseorang, kebahagiaan keluarga, kedamaian hati dan sebagainya. Upaya ini akan bisa ditempuh dari berbagai jalan yang berbeda sesuai keunikan kebutuhan manusia. Indikator keberhasilan bukan pada kesuksesan meniti tangga karir secara hirarkis ataupun kesuksesan mengumpulkan kekayaan. "*The whole idea of the 'protean career' is not just about defining what's good for you, but also your family and the community. What am I contributing to the community?*" (Harrington, 2001)
- 3. Continues learning.** Pengembangan karir tidak lagi diukur berdasarkan usia dan tahapan hidup secara kronologis tetapi dari *continues learning* (pembelajaran terus menerus) dan perubahan identitas yang dilakukan secara terus menerus. Karir abad 21 akan lebih dipandang sebagai serangkaian tahap-tahap pembelajaran singkat yang disebut sebagai *career age* bukan *chronological age*.
- 4. Sources of development.** Karir akan tumbuh dan berkembang melalui pembelajaran terus-menerus. Proses pembelajaran terus-menerus ini akan berjalan melalui kombinasi individu, tantangan kerja dan saling hubungan antar manusia. Pelatihan formal menjadi kurang relevan dalam proses pembelajaran terus-menerus karena selain mahal dan memakan waktu juga merepotkan dan sering sesuai dengan tuntutan kebutuhan bisnis.
- 5. Profil Kesuksesan.** Tuntutan pasar kerja akan bergeser dari kemampuan bersifat *know how* ke arah *learn how*. *Job security* tidak lagi menjadi hal yang terpenting dan akan digantikan oleh *employability* (kemampuan untuk dipekerjakan). Individu diharapkan mampu membawa diri sepenuhnya dalam pekerjaan. Hal ini akan tercipta berkat adanya kesesuaian antara pekerjaan dengan maksud hati seseorang. Karir Protean bukanlah kontrak karir antara seseorang dengan organisasi melainkan kesepakatan antara seseorang dengan pekerjaan orang itu sendiri. Karir Protean menuntut adanya kesadaran dan tanggung jawab individu. Saling hubungan antar individu masih bersifat win-win tetapi lebih fair.

## **Perbedaan Karir Tradisional dan Karir Protean**

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya karir tradisional identik dengan pergerakan keatas dalam sebuah posisi-posisi tertentu (Wilensky, 1960). Konsep karir tradisional ini ternyata oleh Smith (1993) disamakan dengan konsep karir pelayan public (PNS). Dan selanjutnya Hall (1996) menggambarkan bahwa karakteristik dari karir tradisional dilihat dari kesuksesan dalam mendaki karir, menduduki punak-puncak pemerintahan dan pemberian kompensasi keuangan. Pergerakan dalam karir tradisional berdasarkan berdasarkan atas beberapa hal kemampuan dalam melakukan sesuatu (ability), kerja keras dan kesetiaan. Kerja keras dan loyalitas akan dihargai dengan meningkatnya kadar senioritas (Reitman dan Schneer, 2003). Dalam pola tradisional kesuksesan berfokus kepada ukuran kesuksesan ekstrinsik seperti kompensasi dan jabatan-jabatan manajerial. Hal lain seperti asuransi kerja, bonus, lokasi yang disukai dan bentuk kompensasi lainnya juga diperhitungkan namun tidak termasuk kedalam penilaian kesuksesan.

Diakhir tahun 80-an kekuatan lingkungan seperti meningkatnya persaingan global, resesi, pergerakan dari administrasi kearah manajemen dan efisiensi, organisasi juga mengalami perubahan struktur, down sizing dan pencarian jati dirinya sendiri (Reitman dan Schneer 2003) akan berpengaruh terhadap perubahan karir. Ditambah lagi dengan adanya Faktor internal dan eksternal yang ikut mempengaruhi (Junaidi, 2002) pergerakan karir. Menurut Greer (1995) perkembangan teknologi informasi memberikan andil yang cukup besar dalam perubahan struktur organisasi dan aspek manajerial lainnya. Trend bentuk organisasi tahun 1990-an cenderung mengarah pada bentuk yang datar, ramping dan fleksibel (Walker, 1988). Hal ini berakibat munculnya berbagai perubahan radikal dalam manajemen. Jumlah staf menjadi lebih kecil, lini manajemen lebih sedikit dan meningkatnya tuntutan kinerja. Organisasi dituntut fleksibel terhadap berbagai perubahan lingkungan. Untuk itulah diperlukan pula orang-orang yang fleksibel. Karir yang semula ditekankan pada senioritas dan peningkatan melalui job assignment akan berubah pada pola karir yang menuntut kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan job assignment beserta perkembangan aktivitasnya. Tanggung jawab pengembangan karir akan berpindah dari organisasi kepada karyawan. Dalam kondisi semacam ini karyawan dituntut mampu bersikap fleksibel, siap menghadapi berbagai perubahan dalam pekerjaan mereka. Karyawan diharapkan mengembangkan karirnya tanpa harus tergantung kepada satu organisasi saja. Kemampuan bekerjasama dengan berbagai tim kerja yang berbeda dan kemampuan untuk senantiasa mempelajari hal-hal yang baru akan sangat mendukung kesuksesan karyawan dalam membina karirnya di abad mendatang. Perkembangan organisasi pada masa selanjutnya diperkirakan masih mengikuti trend semacam ini (Fatmawati, 1999).

Hall (1996, 2004) menggaris bawahi perubahan mendasar dalam karir tradisional ini yang dimulai pada akhir tahun 1980-an, dari karir tradisional menjadi karir Protean. Hall dan Moss (1998) menjelaskan karir tradisional berbeda dengan karir Protean, karir Protean menjadi lebih dikendalikan oleh individu itu sendiri, tidak lagi oleh organisasi dan diciptakan oleh individu itu sendiri dari waktu ke waktu sebagai imbas dari perubahan lingkungan. Berbeda dengan karir tradisional, karir Protean kesuksesannya lebih di ukur dari kesuksesan psikologis seperti pencapaian individu, perasaan untuk dihargai dan pencapaian kebahagiaan keluarga. Mereka mengharapkan pekerjaan yang menantang. Mereka mengharapkan program-program dalam organisasi membantu mereka

memperbesar karir mereka dan juga memberikan kepuasan kerja dan non-work integration (Moen et al., 2003; Powell dan Graves, 2003).

Kualitas secara personal kembali lebih dibutuhkan untuk menunjang kesuksesan dalam karir Protean, kualitas personal termasuk didalamnya adalah proses pembelajaran yang terus menerus, kesadaran diri, tanggung jawab individu dan otonomi (Hall, 1996, 2004). Dalam karir tradisional loyalitas dan komitmen sangat penting, pada karir Protean hal ini menjadi kurang penting karena organisasi cenderung untuk bertransaksi dengan pekerjanya dan pekerja cenderung mengutamakan karir-karir yang menarik bagi dirinya (Maguire, 2002)

**Tabel 1.**  
**Perbedaan antara Karir Tradisional dan Karir Protean**

<b>Perbedaan</b>	<b>Karir Tradisional</b>	<b>Karir Protean (saat ini)</b>
Masa	1960-an	1980-an sampai Sekarang
Pergerakan Karir	Linear Keatas-pergerakan merupakan sebuah ukuran utama	Pergerakan yang tidak menjadi ukuran utama
Dasar-Dasar penilaian Kinerja	Loyalitas dan Kerja Keras	Kualitas secara individu untuk mau belajar terus menerus, kesadaran diri, tanggung jawab individu dan otonomi
Pengendalian Karir	Organisasi	Individu
Rewards/Ukuran Kesuksesan	Material	Material dan immaterial

Kondisi-kondisi diatas setidaknya telah memberikan gambaran cepatnya pergeseran pola karir seseorang karena di pengaruhi oleh lingkungan organisasi dan individu dalam pekerjaan itu sendiri. Bagaimana dengan kondisi Karir yang dijalani oleh PNS di Indonesia? Penulis membagi kondisi karir yang dialami oleh PNS berdasarkan Undang-Undang tentang kepegawaian yang berlaku. Yaitu karir pada masa UU No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan yang kedua pada masa UU No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Dengan harapan dapat memetakan dengan mudah bagaimana kondisi karir pada masa diberlakukannya UU yang dimaksud.

### **Karir PNS Pada Masa UU No. 8 Tahun 1974 (Karir Tradisional)**

UU No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian merupakan tonggak awal di berlakukannya Pembinaan PNS untuk mencapai karakteristik PNS yang diharapkan. Pelaksanaan Manajemen PNS pada masa pemberlakuan UU no. 8 Tahun 1974 ini secara umum bersifat sentralistik (Thoha, 2007). Pemberlakuan sistem sentralistik ini diterapkan pada hampir semua proses manajemen PNS, yaitu mulai dari proses rekrutmen sampai dengan pension (Thoha, 2007).

#### **Pergerakan Karir (Karakteristik Pertama)**

Dalam UU ini pembinaan PNS didasarkan kepada perpaduan antara sistem karir dan prestasi kerja. Sistem karir menurut penjelasan UU No. 8 Tahun 1974 adalah adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan sedang dalam pengembangannya lebih lanjut, masa kerja, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat lainnya juga menentukan. Pada Pasal 17 ayat (1) menyebutkan: “*PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu*”

Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang PNS dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Sedangkan yang dimaksud dengan jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam rangka susunan suatu organisasi. Pangkat dan jabatan ini dibuat secara berjenjang dari pangkat maupun jabatan terendah sampai dengan tertinggi (hirarkis). Pergerakan karir PNS dapat berlangsung secara fleksibel dapat berupa pergerakan keatas (jika berprestasi dan memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu), kebawah (jika menerima hukuman) dan bergeser (jika dibutuhkan). Hubungan pangkat dan jabatan dengan remunerasi materil dan imateril berbanding lurus. Semakin tinggi pangkat maupun jabatan seorang PNS maka hak untuk mendapatkan remunerasi juga semakin besar. Kondisi ini diciptakan agar PNS lebih cenderung berhasrat untuk meningkatkan performa (prestasi kerja) untuk mendapatkan pangkat maupun jabatan yang lebih tinggi dan semakin tinggi.

Kondisi pangkat dan jabatan yang secara hirarkis diciptakan oleh organisasi menjadi karakteristik pertama yang menyatakan bahwa kondisi karir PNS pada era UU No. 8 Tahun 1974 *masih berwujud karir tradisional*. Disisi lain, hubungan antara pangkat dan jabatan dengan karir PNS berbanding terbalik. Dimana pangkat dan jabatan yang tersedia untuk diduduki PNS semakin tinggi semakin sedikit sedangkan jumlah PNS yang memiliki keinginan untuk mendudukinya semakin banyak. Kondisi ini menyebabkan azas kemanfaatan PNS kurang berjalan secara maksimal.

### **Dasar Penilaian Kinerja (Karakteristik kedua)**

Sistem pola karir dan prestasi kerja dalam UU No. 8 Tahun 1974 tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Prestasi kerja memiliki hubungan berbanding lurus dengan sistem karir. Jika seorang PNS memiliki prestasi kerja yang baik bahkan amat baik maka menurut mekanisme yang ada PNS yang bersangkutan akan mendapat karir yang lebih baik. Mekanisme tersebut berdasar kepada Pasal 18 ayat (1) yang menyebutkan: “*Sistem kenaikan pangkat dilaksanakan berdasarkan sistem kenaikan pangkat regular dan kenaikan pangkat pilihan*”

Kenaikan pangkat regular adalah apabila seorang PNS telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan dapat dinaikan pangkatnya tanpa terikat pada jabatannya. Kenaikan pangkat regular ditentukan sampai dengan tingkat pangkat tertentu.

Kenaikan pangkat regular adalah hak, oleh sebab itu apabila seorang PNS telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan pada dasarnya harus dinaikan pangkatnya, kecuali apabila ada alasan sah menundanya. Hal ini sesuai dengan Pasal 18 ayat (2) yang menyebutkan: “*Setiap PNS yang memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, berhak atas kenaikan pangkat regular*”

Sedangkan, kenaikan pangkat pilihan adalah kenaikan pangkat yang disamping harus memenuhi syarat-syarat yang ditentukan juga harus ada jabatan, dengan perkataan lain, walaupun seorang PNS telah memenuhi syarat-syarat untuk kenaikan pangkat, tetapi

jabatannya tidak sesuai untuk pangkat itu, maka ia belum dapat dinaikan pangkatnya tingkat kenaikan pangkat pilihan dapat ditentukan. Pasal 18 ayat (3) menyebutkan: *“Pemberian kenaikan pangkat pilihan adalah penghargaan atas prestasi kerja PNS yang bersangkutan”*

kenaikan pangkat pilihan bukanlah hak, tetapi kepercayaan dan penghargaan kepada seorang PNS atas prestasi kerjanya, yakni bagi PNS yang telah menunjukkan prestasi kerja yang tinggi ada kemungkinan mendapat kenaikan pangkat pilihan. Hal ini sesuai dengan Pasal 18 ayat (3) yang menyebutkan: *“Pemberian kenaikan pangkat pilihan adalah penghargaan atas prestasi kerja PNS yang bersangkutan”*

Dalam Pasal 18 ayat (4) menyebutkan: *“Syarat-syarat kenaikan pangkat regular adalah prestasi kerja, disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman dan syarat-syarat objektif lainnya”*

Dalam Pasal 18 ayat (5) menyebutkan: *“Kenaikan pangkat pilihan, disamping harus memenuhi syarat-syarat yang dimaksud dalam ayat (4) pasal ini, harus pula didasarkan atas jabatan yang dipangkunya dengan memperhatikan daftar urut kepangkatan”*

Dalam Pasal 20 menyebutkan: *“Untuk menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan dan menetapkan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan diadakan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan daftar urut kepangkatan”*

Selanjutnya Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS sebagai peraturan turunan dari UU nomor 8 Tahun 1974. PP ini mengatur mengenai mekanisme dan variabel-variabel yang dinilai dalam kinerja seorang PNS. Variabel-variabel tersebut meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Penilaian dilakukan secara hirarkis oleh atasan kepada bawahan sehingga pelaksanaan dilapangan akan sangat tergantung dari atasan dalam mendefinisikan variabel-variabel penilaian. Atasan langsung akan mempertimbangkan dan melihat kinerja melalui dua unsur utama yaitu prestasi kerja dan loyalitas PNS itu sendiri.

Dapat disimpulkan bahwa pada masa diberlakukannya UU No. 8 Tahun 1974 ini penilaian kinerja masih didasarkan kepada kerja keras dan loyalitas PNS sehingga karakteristik kedua dari karir pada masa pemberlakuan UU No. 8 Tahun 1974 *masih berwujud karir tradisional.*

#### **Pengendalian Karir (Karakteristik ketiga)**

Dalam UU No. 8 Tahun 1974 ada dua mekanisme sistem karir yang dilakukan. Sistem pembinaan karir tertutup dalam arti Negara dan sistem pembinaan karir terbuka untuk jabatan tertentu apabila perlu untuk kepentingan Negara. Pada umumnya yang dimaksud dengan *sistem karir tertutup* adalah bahwa pangkat dan jabatan yang ada dalam suatu organisasi hanya dapat diduduki oleh pegawai yang ada dalam organisasi itu, tetapi tertutup bagi orang luar. Sedangkan *sistem karir terbuka* adalah bahwa suatu pangkat dan jabatan dalam suatu organisasi dapat diduduki oleh orang luar dari organisasi asalkan dia mempunyai kecakapan yang diperlukan, tanpa melalui pengangkatan sebagai calon pegawai. Dalam meniti karirnya PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu. Pada Pasal 17 ayat (1) menyebutkan: *“PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu”*

Yang dimaksud oleh pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang PNS dalam rangkaian susunan kepegawaiandan digunakan sebagai dasar penggajian. Sedangkan yang dimaksud dengan jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam rangka susunan suatu

organisasi. Pengertian jabatan dapat ditinjau dari 2 (dua) sudut, sudut struktural dan fungsional. Jabatan struktural adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Dan jabatan fungsional adalah jabatan yang ditinjau dari fungsinya dalam suatu organisasi.

Dengan demikian seorang PNS dapat meniti karirnya dalam jabatan struktural maupun dalam jabatan fungsional. Masing-masing jabatan ini memiliki jenjang karir sendiri-sendiri. Seorang PNS akan sangat fleksibel dalam memilih jalur karir apakah akan berkarir dalam jabatan-jabatan struktural maupun berkarir dalam jabatan-jabatan fungsional. Namun PNS hanya memiliki kesempatan untuk memilih jalur karirnya dan untuk selanjutnya penempatan akan sangat tergantung dari pejabat yang berwenang. Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat dan atau memberhentikan Pegawai Negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

PNS seringkali mengalami dilema karena adanya unsure-unsur subjektivitas dalam pengangkatan PNS dalam jabatan. Prinsip pokok penempatan dalam jabatan adalah "mendapatkan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat". Thoha (2007) menyatakan bahwa adanya gaya monoloyalitas bagi PNS pada kekuatan politik yang memenangkan mayoritas tunggal dalam pemilihan umum. Pemerintahan pada masa itu (orde baru) mempergunakan sistem karir dalam peraturannya, akan tetapi hampir semua pejabat birokrasi pemerintah merupakan partisan dari kekuatan politik yang memerintah sebagai mayoritas tunggal. Setiap pengangkatan seseorang pada jabatan birokrasi pemerintah dengan pertimbangan keanggotaan atau pendukung kekuatan partai politik tertentu merupakan bentuk intervensi yang dapat mengganggu kenetralan birokrasi. Kondisi seperti ini menegaskan bahwa karir masih secara riil diciptakan oleh organisasi yang berkuasa saat itu sehingga karakteristik ketiga ini masih menunjukkan bahwa karir pada masa berlakunya UU No. 8 Tahun 1974 *masih berwujud karir tradisional*.

#### **Rewards/Ukuran Kesuksesan (Karakteristik keempat)**

Sebagai reward material yang didapatkan PNS adalah gaji. Gaji yang berlaku untuk PNS sejak tanggal 1 April 1985 diatur dengan PP No. 7 Tahun 1977 Jo. PP No. 15 Tahun 1985. Besar atau kecilnya gaji seseorang ditentukan oleh pangkat dan masa kerja yang bersangkutan (Thoha, 2007). Kepada PNS yang diangkat dalam suatu pangkat diberikan gaji pokok berdasarkan golongan ruang yang ditetapkan untuk pangkat itu sebagaimana yang tersebut dalam lampiran PP No. 15 Tahun 1985. disamping gaji pokok kepada PNS diberikan tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, dan tunjangan pangan. Kepada PNS yang beristri/bersuami di berikan tunjangan istri/suami sebesar 5% (lima persen) dari gaji pokok, dengan ketentuan apabila kedua-duanya berkedudukan sebagai PNS, maka tunjangan ini hanya diberikan kepada yang memiliki gaji pokok yang lebih tinggi. Tunjangan anak juga diberikan sebanyak-banyaknya 3 orang anak, termasuk 1 (satu) orang anak angkat. PNS yang menjabat jabatan tertentu di berikan tunjangan jabatan (Thoha, 2007). Selain mendapatkan bentuk rewards yang berupa gaji, kepada PNS juga diberikan rewards yang bersifat imateril (spiritual). Selain dengan berbentuk karir bentuk lain seperti jaminan hari tua, bantuan perawatan kesehatan yang juga didapatkan keluarga PNS, bantuan kematian, ceramah keagamaan dan lain-lain yang serupa dengan itu (Thoha, 2007). Selain itu PNS juga diberikan bentuk pengembangan diri yang berupa Pendidikan dan Pelatihan Jabatan agar terjamin adanya keserasian pembinaan PNS.

Ukuran kesuksesan dalam karir Protean lebih di ukur dari kesuksesan psikologis seperti pencapaian individu, perasaan untuk dihargai dan pencapaian kebahagiaan keluarga. Mereka mengharapkan pekerjaan yang menantang. Mereka mengharapkan program-program dalam organisasi membantu mereka memperbesar karir mereka dan juga memberikan kepuasan kerja dan non-work integration (Moen et al., 2003; Powell and Graves, 2003). Karakteristik keempat telah menunjukkan bahwa wujud karir pada masa berlakunya UU No. 8 Tahun 1974 dari segi ukuran kesuksesan telah menunjukkan karir Protean.

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Karir Pada Masa di Berlakukannya UU No.8 Tahun 1974**

<b>Karakteristik</b>	<b>Karir pada masa Orde Baru</b>	<b>Karir Tradisional</b>	<b>Karir Protean (saat ini)</b>
Pergerakan Karir	Linear Keatas-pergerakan merupakan sebuah ukuran utama seperti sistem pangkat dan jabatan <i>Pasal 17 ayat (1)</i>	√	
Dasar-Dasar penilaian Kinerja	Loyalitas dan Kerja Keras Bukti: Adanya sistem kenaikan pangkat regular dan pilihan <i>Pasal 18 ayat (2)</i>	√	
Pengendalian Karir	Organisasi	√	
Rewards/Ukuran Kesuksesan	Material: Gaji (PP No. 7 Tahun 1977 Jo. PP No. 15 Tahun 1985) Imaterial: jaminan hari tua, bantuan perawatan kesehatan, ceramah keagamaan, dll (Thoha, 2007)		√

Secara umum bentuk karir pada masa di berlakukannya UU No. 8 Tahun 1974 masih berwujud bentuk karir tradisional. Jika dikaitkan dengan perkembangan karir, pada masa ini karir masih dalam masa-masa transisi dari karir tradisional menuju karir Protean. Pemerinth dapat dinilai belum sigap dalam menghadapi pergeseran ini terbukti dengan peraturan mengenai pokok-pokok kepegawaian yang masih terus di gunakan sampai dengan era reformasi. Implikasinya terdapat berbagai macam masalah yang menyangkut karir PNS. Seperti kurang dimaksimalkannya peranan PNS melalui asas “the right man on the right time and the right time” sebagai akibat dari banyaknya intervensi-intervensi politis yang ikut bermain.

### **Pola Karir Dalam UU Nomor 43 Tahun 1999 (Masih Tradisional)**

Dalam manajemen PNS menurut UU No. 43 Tahun 1999 tidak lagi menggunakan sistem sentralisasi seperti dalam pelaksanaan Manajemen pada era UU No. 8 Tahun 1974. namun bersamaan dengan pelaksanaan otonomi daerah, pelaksanaan Manajemen PNS didaerah menjadi wewenang daerah masing-masing (Thoha, 2007). Berikut beberapa

analisis yang dapat menjelaskan posisi karir pada masa diberlakukannya UU Nomor 43 Tahun 1999.

### **Pergerakan Karir (Karakteristik Pertama)**

Dalam UU No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pegawai Negeri dibedakan menjadi tiga diantaranya: Pegawai Negeri Sipil (PNS), Anggota Tentara Nasional Indonesia dan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia (Pasal 2 Ayat (1)). Sedangkan PNS itu sendiri di bagi menjadi dua. Yang pertama PNS Daerah (PNSD) dan PNS Pusat (PNSP). Hal ini merupakan imbas dari adanya UU mengenai Pemerintahan Daerah (UU No. 22 Tahun 1999 yang di ubah menjadi UU No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah). Adanya PNSP dan PNSD tidak menjadikan Pengelolaan dan Kebijakan Manajemen Kepegawaian (PNS) di Pusat dan Daerah berbeda dari segi aturan dan bentuk karir. Hanya saja akan berbeda dari segi Pembinaan PNSD telah didelegasikan kepada Pejabat Pembina kepegawaian di Daerah.

Oleh karena itu bentuk mobilitas PNSD dan PNSP tidak jauh berbeda dengan era di berlakukannya UU No. 8 Tahun 1974. Mobilitas PNS tetap dapat Naik, Turun dan Bergeser. PNSD dapat menjadi PNSP selama memenuhi persyaratan-persyaratan yang ada dalam perundan-undangan dan sebaliknya. Seperti dalam ketentuan Pasal 22 menyebutkan: *“Untuk kepentingan pelaksanaan tugas kedinasan dan dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat diadakan perpindahan jabatan, tugas, dan atau wilayah kerja”*

Dalam penjelasan pasal 22 ini di jelaskan bahwa secara normal perpindahan jabatan atau perpindahan wilayah kerja dapat dilaksanakan secara teratur antara dua sampai dengan lima tahun. Mobilitas pegawai ini salah satunya ditujukan untuk memperluas pengalaman dan pengembangan bakat. Bentuk mobilitas ini tentu saja memiliki ukuran tertentu Dalam pasal 17 ayat (1) yang menyatakan: *“Pegawai Negeri Sipil diangkat dalam jabatan dan pangkat tertentu”*

Jabatan dan pangkat ini disediakan oleh organisasi secara hirarkis keatas. Pangkat digunakan sebagai dasar untuk penggajian. Pangkat dan penggajian berbanding lurus, semakin tinggi pangkat semakin tinggi gaji yang di terima PNS. Sedangkan Jabatan dan Pangkat juga berbanding lurus, semakin tinggi jabatan semakin tinggi juga pangkat. PNS diangkat dalam suatu pangkat dan jabatan tertentu sesuai dengan kecakapan, pengabdian, dan prestasi kerjanya menurut peraturan perundangan yang berlaku. Kemudian pada ayat selanjutnya, ayat (2) menyatakan: *“Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan”*

Dalam ayat kedua perpaduan antara prestasi kerja dan karir tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain. PNS diminta untuk memiliki prestasi kerja yang baik akan sehingga dapat menunjang karirnya kedepan. Pangkat dan Jabatan yang baik menjadi kompensasi dan stimulant untuk PNS agar memiliki karir yang lebih baik.

Sehingga dapat di generalisir Pemerintah telah memberikan jalur hirarkis keatas bagi PNS dalam meniti karirnya. Kondisi ini sedikit banyak menggambarkan bahwa karir tradisional masih belum dapat sepenuhnya di lepaskan dari proses karir PNS pada masa diberlakukannya UU No. 43 Tahun 1999.

Iplikasi dari kondisi ini adalah adanya fenomena *“Bottleneck Career”* dimana jabatan-jabatan yang tersedia (khususnya jabatan structural) tidak mampu mengimbangi

banyaknya PNS yang ingin mendudukinya. Apalagi dengan beberapa perubahan PP mengenai Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, mulai dari PP No. 84 tahun 2000, PP No. 8 Tahun 2003 sampai dengan PP No. 41 Tahun 2007, yang telah membuat banyak perubahan dalam struktur jabatan structural dalam sebuah organisasi pemerintahan. Sebagai contoh di Provinsi Sumatra Utara dan Provinsi Jawa Timur, PP No. 8 Tahun 2003 berimbas ada banyak jabatan yang hilang sehingga ada banyak PNS yang tidak dapat dimaksimalkan untuk menduduki jabatan tertentu. Sedangkan untuk dialihkan ke jabatan fungsional hanya menolong sebagian kecil PNS tersebut (Thoha, 2007)

### **Dasar-Dasar penilaian Kinerja (Karakteristik Kedua)**

Dasar pengangkatan pejabat antara lain adalah prestasi kerja, disiplin, loyalitas, Daftar Urut Kepangkatan, perilaku dan telah lulus dari diklat penjejaran (Thoha, 2007). Loyalitas dan prestasi kerja (kerja keras) adalah variabel dasar dalam menentukan melakukan penilaian kinerja. Kondisi ini hampir sama dengan kondisi pada masa diberlakukannya UU No. 8 Tahun 1974. Sehingga gambaran karir pada masa ini masih berbentuk karir tradisional. Yang kedua basis penilaian PNS masih juga belum berubah. DP3 masih dipergunakan sebagai basis penilaian PNS.

### **Pengendalian Karir (Karakteristik Ketiga)**

Pengendalian karir pada masa diberlakukannya UU 43 Tahun 1999 tidak jauh berbeda pada masa UU No. 8 Tahun 1974. Dimana organisasi tempat bernaungnya PNS masih memegang peranan penting dalam menyusun karir PNS.

Namun, ada sedikit kecerahan dimana adanya Badan yang memiliki fungsi untuk membantu pejabat yang berwenang untuk mewujudkan objektivitas pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan serta pengangkatan dalam pangkat. Badan tersebut adalah Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat atau yang dikenal dengan singkatan Baperjakat. Pada PP Nomor 100 Tahun 2000 JO. PP 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural Pasal 14 ayat (1), (4) dan (5) menyebutkan:

*(1) Untuk menjamin kualitas dan obyektivitas dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam dan dari jabatan structural Eselon II ke bawah di setiap instansi dibentuk Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan, selanjutnya disebut Baperjakat.*

*(4) Tugas pokok Baperjakat Instansi Pusat dan Baperjakat Instansi Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota memberikan pertimbangan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan structural Eselon II ke bawah.*

*(5) Disamping tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam ayat (4), Baperjakat bertugas pula memberikan pertimbangan kepada pejabat yang berwenang dalam pemberian kenaikan pangkat bagi yang menduduki jabatan structural, menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya, menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara dan pertimbangan perpanjangan batas usia pensiun Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan structural Eselon I dan Eselon II.*

Dengan adanya baperjakat ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan dan pertimbangan-pertimbangan yang berarti kepada Pejabat Yang Berwenang dalam rangka penempatan karir PNS. Khususnya pertimbangan-pertimbangan dalam hal kompetensi

dan prestasi kerja. Kembali lagi, PNS hanya memiliki kesempatan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Untuk jabatan dalam organisasi sepenuhnya masih ditentukan oleh pejabat yang berwenang dalam organisasi. Sebagai dampaknya terkadang perpindahan PNS dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya juga terkadang terlalu pendek sehingga kurang memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasinya, seperti yang terjadi di Provinsi Gorontalo (Thoha, 2007).

Praktek dilapangan seringkali praktek pengangkatan dalam jabatan dalam jabatan ini lebih dikarenakan pertimbangan-pertimbangan politis, KKN dan lainnya. Sehingga penempatan PNS pada posisi yang tepat akan sulit dilaksanakan. Sebagai contoh kasus di Kabupeten Simalungun pernah terjadi kenaikan pangkat “Naga Bonar”-dalam satu tahun dua kali mengalami kenaikan pangkat- dikarenakan PNS yang bersangkutan memiliki kedekatan dengan Bupati (Thoha, 2007).

#### **Rewards/Ukuran Kesuksesan (Karakteristik Keempat)**

Dari segi materil belum ada perubahan signifikan terhadap rewards yang di berikan kepada PNS. PNS juga mendapatkan Gaji dan Tunjangan seperti apa yang telah diterimanya pada masa diberlakukannya UU. No. 8 Tahun 1974. Yang disayangkan pemberian gaji masih distandarkan pada pangkat dan jabatan yang dimiliki oleh seorang PNS dan belum berdasarkan kepada prestasi kerja. PNS yang memiliki tingkat dan jabatan yang sama akan mendapatkan gaji yang sama walaupun prestasi kerja berbeda.

Dari segi imateril ada beberapa perubahan yang cukup signifikan. Kesempatan untuk mengembangkan diri lebih terbuka dan tersusun dengan lebih baik. PP No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS dikeluarkan sebagai pedoman dalam memberikan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi PNS. Tujuan diklat itu sendiri salah satunya adalah meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandaskan kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi. Diklat itu sendiri dibagi menjadi dua diklat jabatan dan diklat prajabatan. Khusus diklat jabatan dibagi lagi menjadi tiga diklat; diklat kepemimpinan, fungsional dan diklat teknis. PNS diharapkan memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Dan untuk menduduki suatu jabatan tertentu PNS diharuskan untuk mengikuti diklat sebagai persyaratannya.

Permasalahan yang menghinggapi adalah tidak semua pegawai yang telah mengikuti diklat dapat menduduki suatu jabatan karena jumlah jabatan yang tersedia jauh lebih sedikit daripada pegawai yang *eligible*, hal ini terjadi di Kota Makassar dan Kabupaten Maros (Thoha, 2007).

Dengan adanya metode pengembangan PNS yang lebih baik ini diharapkan dapat menunjang PNS untuk menjalankan karirnya lebih baik lagi. Jika renumerasi dalam bentuk materil belum menjanjikan dari segi keadilan. Setidaknya PNS dapat mengembangkan dirinya dan memberikan kontribusi pada keluarga dan lingkungannya dari sisi imateril. Karakteristik keempat ini semakin menegaskan bahwasannya khusus untuk penilaian kesuksesan selain dilihat dari materil juga dilihat dari segi imateril. Dari sisi ini karir pada saat diberlakukannya UU No. 43 Tahun 1999 telah berwujud karir Protean.

**Tabel 3.**  
**Karakteristik Karir Pada Masa di Berlakukannya UU No.43 Tahun 1999**

<b>Karakteristik</b>	<b>Karir pada masa Orde Baru</b>	<b>Karir Tradisional</b>	<b>Karir Protean (saat ini)</b>
Pergerakan Karir	Linear Keatas-pergerakan merupakan sebuah ukuran utama Bukti: adanya sistem pangkat dan jabatan <i>Pasal 17 ayat (1)</i>	√	
Dasar-Dasar penilaian Kinerja	Loyalitas dan Kerja Keras	√	
Pengendalian Karir	Organisasi Bukti: Baperjakat dan Pejabat yang berwenang	√	
Rewards/Ukuran Kesuksesan	Material: Gaji Imaterial: jaminan hari tua, bantuan perawatan kesehatan, ceramah keagamaan, Pendidikan dan Pengembangan (PP No. 101 Tahun 2002) dll		√

Seperti yang dijelaskan pada bagian pendahuluan pengelolaan karir yang baik akan memberikan dampak yang baik kepada individu maupun organisasi itu sendiri. Menilik kondisi karir PNS yang saat ini masih berbentuk karir tradisional memberikan imbas terhadap timbulnya berbagai macam masalah kepegawaian. Lingkungan yang telah berubah dari orde lama, orde baru hingga saat ini orde reformasi menghendaki perubahan karir PNS secara mendasar. Karir PNS hendaknya disesuaikan dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal untuk mengurangi permasalahan kepegawaian dan demi mewujudkan pengelolaan PNS yang efektif dan efisien.

### **Kesimpulan dan Saran**

Perkembangan karir dari tahun ke tahun mengalami perubahan yang cukup signifikan. Karir bergerak secara dinamis untuk menyesuaikan perubahan lingkungannya. Karir bergerak dari variabel dependen menjadi variabel independen dalam sebuah organisasi. Karir bagi seseorang tidak lagi tergantung dari organisasi, namun telah berada di tangan individu itu sendiri. Karena dalam organisasi sendiri banyak terjadi perubahan struktur sebagai imbas dari adanya rasionalisasi, perampingan ukuran, dan lain-lain. Dampaknya bagi individu adalah tidak adanya pekerjaan yang abadi sedangkan bagi organisasi tidak ada pekerja yang abadi. Semua akan berubah lebih *liquid*. Dahulu karir memiliki orientasi kepada pergerakan linear keatas dalam sebuah organisasi. Namun sekarang kondisi ini berubah, pola karir dinilai sebagai sebuah perjalanan pekerjaan seseorang selama hidupnya. Tidak dibedakan apakah pergerakan itu keatas ataupun kebawah, bergeser dalam sebuah organisasi maupun multi organisasi. Sehingga pencapaian karir seseorang tidak ditandai dengan posisi yang di tempatinya saat ini, namun bagaimana perannya dalam sebuah organisasi. Pada gilirannya karir mengalami perubahan bentuk sesuai hatinya (karir Protean).

“Aparatur Negara harus mengikuti dinamika lingkungan strategis. Lingkungan itu berkembang begitu cepat, jadi kalau kita hanya biasa-biasa saja maka kita hanya berjalan ditempat” Edy Topo Ashari, Kepala BKN (2007). Peraturan pokok mengenai karir untuk PNS dari tahun ketahun juga mengalami perubahan. Sejak jaman orde baru (UU No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian) hingga saat ini jaman reformasi (UU No. 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian). Namun perubahan-perubahan ini belum mengindikasikan perubahan yang sama dengan karir yang diisyaratkan oleh para ahli. Karir PNS telah mengalami keterlambatan dalam menyikapi perubahan di lingkungannya. Setelah hampir satu dekade posisi karir PNS masih dalam bentuk karir tradisional. Sehingga model karir tradisional yang sangat populer di era abad 20 hingga kini masih terlihat. Sebagai imbasnya adalah adanya fenomena-fenomena permasalahan karir. Kondisi ini akan memberikan dampak signifikan kepada perkembangan PNS itu sendiri dan organisasi. Timbulnya berbagai masalah yang berkaitan erat dengan kepegawaian dapat dikaitkan dengan keterlambatan ini. Sudah saatnya di lakukan pengkajian ulang mengenai karir PNS. Dimana pola karir tradisional memang sudah saatnya kita tinggalkan.

Apa yang perlu dilakukan? Perlu kita sadari pertama kali adalah adanya perubahan lingkungan organisasi. Untuk itu organisasi perlu membangun peraturan-peraturan baru yang menguntungkan kedua belah pihak organisasi itu sendiri dan individu yang bernaung di dalamnya, dalam hal ini PNS. Organisasi hendaknya mendukung perkembangan karir PNS dengan menyediakan dan membantu menemukan bentuk karir yang tepat dalam organisasi. Posisi organisasi hanya sebagai penyedia jalur-jalur karir bukan sebagai penentu karir seorang PNS.

## Daftar Pustaka

- Ardita, Made**, 2008, *Masalah dan Tantangan Diklat Dalam Perspektif Manajemen PNS*, Buletin Badan kepegawaian Negara, hal: 32-34
- Bappenas, Sekretariat Pengembangan Public Good Governance**, 2002, *Tingkat Pemahaman Aparatur Pemerintah Terhadap Prinsip Prinsip Tata Pemerintahan Yang Baik*, Jakarta
- Brousseau, K.R., Michael J. Driver, Kristina Eneroth, dan Rikard Larsson**, 1996, *Career Pandemonium: Realignment Organization and Individuals*, *Academy of Management Executive*, Vol. 10. No. 4, p. 52-66.
- Clarkberg, M. & Merola, S.S.**, 2003, *Competing clocks: Work and leisure*. In P. Moen (Ed), *It's about Time: Couples and Careers*, 35–48. Ithaca: Cornell University Press.
- Dessler, Gary**, 2003, *Human Resources Management (International Edition)*, Prentice Hall
- Fatmawati, Indah.**, 1999, *Karir Manajerial Abad 21*, *Usahawan*. No. 07 TH XXVIII, p. 28-32.
- Greer, Charles R.**, 1995, *Strategy and Human Resource, A General Managerial Perspective*, Prentice Hall, Inc.
- Hadi, Prapto**, 2007, *Manajemen Pegawai Negeri Sipil Dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia*, Buletin Badan Kepegawaian Negara, Edisi Khusus Mei 2007

- Hardijanto**, 2000, Pendayagunaan aparatur Negara menuju Good Governance, Disampaikan Pada TOT Pengadaan Barang/Jasa Menuju "Good Governance", 11-9-2000, <http://www.pu.go.id/Humas/bursa%20ide/kbw1509001.htm> diunduh pada tanggal 23 September 2008
- Hall, D. T. dan Mirvis, P. H.**, 1995, *The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond*, Journal of Vocational Behavior, Vol 47, pp.269-289.
- Hall, D.T.**, 1994, dan **Jonathan E. Moss**, 1988, *The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt*, Organization Dynamics, p. 22-37.
- Hall, D.T.**, 1996, *Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century*, Academy of Management Executive, Vol. 10, No. 4, p. 9-16.
- Hall, D.T.**, 2004, *The protean career: A quarter-century journey*, Journal of Vocational Behavior, 65(1): 1–13.
- Harrington, Brad**, 2001, *Conversation With Expert: Protean Career*, The Network News
- Hennig, M. & Jardim, A.**, 1977, *The managerial woman*, Anchor Press/Doubleday, New York
- Jones, Michael D.**, 2007, *Prioritas-Prioritas Reformasi Kepegawaian di Indonesia, rubric Opini*, Buletin Badan Kepegawaian Negara, Edisi September 2007
- Junaedi, Christofera Marlina**, *Pergeseran Karir Tradisional Menjadi Karir Protean: Dampak Dan Implikasinya Pada Individu Dan Perusahaan*, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 5, No. 1, Maret 2003: 56 – 63
- Maguire, H.**, 2002, *Psychological contracts: Are they still relevant*, Career Development International, Vol 7 No 3, pp.167-181.
- Mainiero, L.A. & Sullivan, S.E.**, 2005, *Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution*, Academy of Management Executive, 19(1): 106–123.
- Moen, P. & Sweet, S.**, 2003 Time clocks: Work-hour strategies, In P. Moen (Ed), *It's about Time: Couples and Careers*, 17–34. Ithaca: Cornell University Press.
- Powell, G.N. & Graves, L.M.**, 2003, *Women and men in management*, 3rd edn. Thousand Oaks: Sage.
- Reitman, F. & Schneer, J.A.**, 2003, *The promised path: A longitudinal study of managerial careers*, Journal of Managerial Psychology, 18(1): 60–75.
- Reitman, F. & Schneer, J.A.**, 2005, *The long-term negative impacts of managerial career interruptions: A longitudinal study of men and women MBAs*, Group and Organizational Management, 30(3): 243–262.
- Reitman, Frieda dan Joy A Schneer**, 2008, *Enabling the new careers of the 21st century* Organization Management Journal (2008) 5, 17–28
- Rousseau, D.M.**, 1995, *Psychological contracts in organizations*, Newbury Park, CA: Sage.
- Selby Smith, C.**, 1993, *A new career service?*, in Gardner M. (Ed.), *Human resource management and industrial relations in the public sector*, Macmillan, Melbourne, Australia.

- Still, M.C. & Strang, D.**, 2003, *Institutionalizing family-friendly policies*. In P. Moen (Ed), *It's about time: couples and careers*, Ithaca, 288–309. New York: Cornell University Press.
- Thoha, Miftah**, 2007, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*, Kencana, Jakarta
- Uchitelle, L. & Kleinfeld, N.R.**, 1996, March 3, *On the battlefields of business, millions of casualties*, The New York Times, 1.
- Walker, James W.**, 1988, *Managing Human Resources in Flat, Lean and Flexible Organizations: Trends for the 1990's*, Human Resources Planning, Vol. II, No. 2, p. 125-132.
- Webster's New Collegiate Dictionary**, 1949, G. & C. Merriam Company. Springfield. Massachusetts
- Wilensky, H. L.**, 1960, *Work, careers and sosial integration*, International Sosial Science Journal, Vol 12 No 4, pp.543-574.