

Keluar Jalur Manajerial

*Haryanto F Rosyid*¹

Fakultas Psikologi
Universitas Gadjah Mada

Abstract

The aim of this research is to figure out, number of employee included in high potential employees among civil servants in Jogjakarta Special District, and percentage of those categorized in high potentials, who underwent managerial derailment. Besides, this research wanted to identify causes of managerial derailment. Jogjakarta is an specific government area consists of one municipality led by a mayor, and 4 regencies, each led by a regent. Data of high potential employees in documentary owned by the head of Regional Employment Body in Jogjakarta Government area. The sum of four heads, and a secretary of Regional Employment Body, were interviewed to reveal the information. The result of this study showed only 5.91% of the high potential employees underwent managerial derailment, far below another research study, indicated the number of 25%. There are two factors influencing managerial derailment, first, internal factor, and second external factor of the employee.

Keywords: derailment, high potential, managerial derailment

Perkembangan teknologi informasi dewasa ini telah mengalami kemajuan yang begitu pesat. Orang bisa mengerjakan pekerjaannya dengan cara yang mudah, aman, nyaman, dan memuaskan termasuk juga dalam meniti karir. Tujuan seseorang dalam meniti karir adalah mencapai tingkat posisi jabatan yang tertinggi di suatu organisasi. Bagi kebanyakan orang perjalanan meniti karir ini membutuhkan waktu yang panjang dan penuh persaingan.

Struktur organisasi yang berbentuk bangunan kerucut mengharuskan orang untuk mengerahkan segala pengetahuannya, keterampilannya, dan juga sikap kerjanya yang optimal, untuk bisa menduduki suatu posisi jabatan. Pada level manajemen puncak hanya satu orang yang memiliki kekuasaan, sementara itu pada

level di bawahnya masih terdapat beberapa posisi jabatan yang bisa diperebutkan.

Orang-orang yang dikenal dengan sebutan *high potential*, adalah orang-orang yang memiliki potensi tinggi, jalur karirnya membutuhkan waktu yang lebih singkat. Tetapi pada diri mereka terdapat sesuatu yang membuat mereka keluar jalur manajerial atau yang disebut dengan istilah *managerial derailment*. Fenomenanya ialah orang-orang yang memiliki potensi tinggi tetapi tidak dapat menduduki posisi sesuai dengan kemampuannya. Istilah yang sering muncul ialah adanya perwira tinggi di kalangan militer yang di-*nonjobkan*, karyawan berprestasi yang dikotakkan yaitu orang-orang yang tidak bisa ditempatkan sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan sikap yang dimilikinya, dan orang tertentu yang dipindahkan ke posisi yang lebih rendah, atau dengan tanggung jawab yang lebih ringan dari jabatan yang terdahulu, dengan berbagai

¹ Korespondensi mengenai artikel ini dapat dilakukan melalui: harfr@ugm.ac.id atau haryo_gebang@yahoo.co.id

alasan yang kadang tidak dapat dijelaskan. Orang dengan potensi tinggi seharusnya menduduki jabatan yang sesuai dengan kapasitas mereka, akan tetapi karena sesuatu dan berbagai hal, maka mereka tidak bisa menduduki jabatan tersebut. Hal ini tentu saja merupakan kerugian yang besar bagi organisasi, mengingat bahwa untuk pengembangan karir seseorang karyawan membutuhkan biaya pelatihan dan pengembangan yang besar. Bila mereka tidak dapat menduduki suatu jabatan sesuai perencanaan karir organisasi, tentu saja hal ini merupakan kerugian yang besar bagi organisasi.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui seberapa besar jumlah para karyawan yang memiliki kategori *high potential* pada diri mereka tetapi tidak menduduki posisi yang memadai. Tujuan lain yang ingin dicapai pada penelitian ini ialah, untuk mengetahui sebab-sebab yang menjadikan para *high potential* menduduki jabatan yang tidak memadai, atau malah harus keluar dari organisasi tempatnya bekerja.

Manfaat dari penelitian ini ialah untuk menemukan sebab-sebab terjadinya peristiwa keluar jalur karyawan *high potential*, dan memperoleh kemampuan untuk merumuskan intervensi yang tepat pada para *high potential*, agar mereka dapat kembali aktif sebagaimana dituntut oleh lingkungan mereka bekerja.

Sejarah panjang perjalanan karir seseorang dimulai ketika individu menjalani satu rangkaian proses seleksi, yang gunanya untuk menentukan apakah seseorang dapat bergabung ke dalam suatu organisasi. Proses meniti karir berawal dari sini dan melalui berbagai tahapan pengembangan dan penugasan, maka diharapkan orang mencapai tingkat jabatan yang tinggi, dan akhirnya akan mencapai suatu masa yang diidamkan, diakhiri dengan

istilah separasi, atau pemutusan hubungan kerja, atau istilah yang lebih menyenangkan adalah *pension* (Flippo, 1981)

Pension merupakan suatu penghargaan yang diberikan oleh organisasi tempat bekerja seseorang, setelah orang tersebut menyelesaikan masa bakti pengabdianya selama kurang lebih 30 tahun. Pada dasarnya *pension* merupakan salah satu bentuk pemutusan hubungan kerja. Akan tetapi *pension* adalah pemutusan hubungan kerja setelah yang bersangkutan menunjukkan prestasi dan kesungguhan dalam bekerja dalam jangka waktu yang panjang.

Bentuk-bentuk pemutusan hubungan kerja dapat berupa tindakan yang sukarela, maupun tindakan yang tidak sukarela. Tindakan keluar secara sukarela dari seseorang mencerminkan bahwa dirinya tidak diperlukan lagi oleh organisasi tempat bekerjanya (Flippo, 1981). Sedangkan pemutusan hubungan kerja yang lain bisa diinisiasi oleh pihak organisasi. Biasanya orang dipaksa untuk melakukan pemutusan hubungan kerja, karena tindak kriminal pencurian, melakukan perkelahian di tempat kerja, atau secara berturut-turut dalam beberapa hari tidak masuk kerja, tanpa pemberitahuan sebelumnya.

Banyak orang yang memiliki potensi tinggi (*high potentials*) yang dapat menduduki posisi yang menentukan puncak pimpinan organisasi atau perusahaan, tetapi dari jumlah yang banyak ini ada sebagian, atau sekitar 25% mengalami peristiwa keluar jalur manajerial (*managerial derailment*) atau disebut juga dengan *unsuccessful executives* (kalangan eksekutif yang gagal) (Schultz dan Schultz, 2010).

Istilah *derailed* pada umumnya menunjuk pada peristiwa terperosoknya kereta api dari relnya. Dalam perkembangannya, *derailed* ini menunjuk pada seseorang manajer yang membuat keberhasilan pada awal karirnya, tetapi kemu-

dian mereka turun pangkatnya, dan karir mereka berhenti, atau diturunkan pangkatnya, bahkan diberhentikan ketika mereka tidak lagi bisa mencapai tujuan yang diharapkan (Lombardo & Eichingen, 1989).

Civil Service College, Singapore (2010) dalam laporan penelitiannya, menyatakan bahwa di dalam organisasi, kebutuhan dalam level yang berbeda mensyaratkan perilaku, keterampilan, dan perspektif yang tergantung pada tuntutan pekerjaan. Ketika terjadi suksesi manajemen di dalam organisasi yang tidak tepat, bisa terjadi manajer yang dipromosikan mengalami keadaan bahwa diri mereka dipromosikan ke suatu posisi dimana kurang persiapan dalam hal pengalaman dan kompetensi. Secara khusus digambarkan bahwa seorang manajer muda yang berbakat, melalui jalur cepat, sangat mungkin terperosok (*derailed*), sebab belum mengalami perkembangan yang mendewasakan untuk lebih fokus pada orang lain, yang membuat mereka kurang cocok untuk menangani pekerjaan manajerial. Ditambahkan, organisasi kadang mensyaratkan manajer baru menangani masa transisi, misalnya transisi perubahan peran, perubahan tugas, dan mungkin perubahan sebagai seorang *supervisor*. Sementara transisi yang menantang dapat menyumbang perubahan *skill* (karena kurangnya *adaptability* dan kekurangan ketahanan emosional) merupakan *predictor* terjadinya *derailment*.

Istilah *managerial derailment* sendiri digunakan pada awal 1980-an, yang maksudnya ialah orang-orang yang pada suatu ketika mempunyai jalur cepat, tetapi sekarang mereka mengalami keluar jalur karir mereka. McCall dan Lombardo (1983) sebagaimana ditulis ulang oleh Hughes, Ginnett, dan Curphy (2006) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan *high poten-*

tials ialah orang-orang telah diidentifikasi untuk menduduki jabatan *Chief Executive Officer* (CEO)/Presiden Direktur, atau mereka yang sudah melaporkan langsung ke CEO. Sesuai dengan kemampuan mereka, data yang ditemukan adalah, 25% dari *high potentials*, telah dipromosikan menjadi manajer di satu atau dua level *top management* di organisasinya. Jumlah yang sama dengan yang pertama, masih harus menunggu dua tiga tahun lagi untuk menduduki jabatan tertentu karena ketersediaan lowongan di level atasnya. Sementara 25% lainnya telah keluar dari perusahaan, sebagian dari mereka telah mendirikan perusahaannya sendiri, dan sebagian lain menerima tawaran dari perusahaan lain dengan persyaratan dan kompensasi yang lebih baik. Dan selebihnya, yang masih berjumlah 25% orang dengan predikat *high potentials* ini tidak lagi dipandang bisa dipromosikan. Ketika mereka tetap tinggal dengan perusahaannya, maka mereka dipindah ke bagian yang tidak memiliki pengaruh yang besar dalam kiprah organisasi, sebagian lain diminta untuk keluar dari organisasi. Orang-orang inilah yang mewakili istilah *managerial derailment*.

Orang-orang yang dengan potensi tinggi ini tidak mendapatkan atau tidak menduduki posisi tinggi di organisasi tempatnya bekerja (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2006). Schultz dan Schultz (2010) menggunakan istilah *unsuccessful executives* untuk menunjuk orang-orang yang keluar dari jalur manajerial. Berdasar hasil penelitian yang dilakukan oleh McCall dan Lombardo (1983). Seorang ahli Psikologi Industri dan Organisasi, Stermberg (2003) sebagaimana dikutip pendapatnya oleh Schultz dan Schultz (2010) menyatakan bahwa para eksekutif yang tidak berhasil tersebut memiliki beberapa kesalahan, antara lain ialah: (A) *Memiliki optimisme yang tidak realistis*: mempercayai

bahwa mereka begitu cerdas sehingga mereka bisa mengerjakan apa saja yang dimauinya. (B) *Egosentrisme*: mempercayai bahwa hanya mereka sendirilah orang yang menguasai, orang lain yang bekerja bagi mereka tidak bisa diandalkan. (C) *Serbatahu*: mempercayai mereka adalah orang yang mengetahui segala sesuatu, dan tidak ada batas pengetahuan mereka. (D) *Serbabisa*: mempercayai bahwa mereka memiliki kekuasaan, sehingga mereka merasa wajib mengerjakan apa yang mereka inginkan. (E) *Kerentanan*: mempercayai bahwa mereka bisa melarikan diri dari apa yang harus mereka lakukan, sebab mereka terlalu pandai, seandainya tertangkap, mereka tetap percaya bahwa tidak ada hukuman bagi mereka sebab mereka adalah orang-orang penting

Penelitian yang dilakukan di Eropa maupun di Amerika Serikat untuk menyelidiki sebab-sebab terjadinya *managerial derailment* ini. McCall dan Lombardo (1983) menyatakan bahwa terdapat sepuluh alasan mengapa para eksekutif terperosok (*derailed executives*), yaitu: (1) mempunyai problem bisnis yang khusus, (2) insensitivitas (pembawaannya kasar, mengintimidasi, bicara kasar), (3) temperamennya dingin, menjaga jarak, arogan, (4) mengkhianati kepercayaan, (5) tidak bisa mendelegasikan tugas, (6) sangat ambisius, (7) tidak mampu memilih staf yang memadai, (8) tidak bisa berfikir strategis, (9) tidak mampu menyesuaikan diri dengan pimpinan dalam gaya kepemimpinan yang berbeda, dan (10) sangat bergantung kepada *mentor*.

Banyak penelitian yang dilakukan menyimpulkan bahwa sebab-sebab terjadinya *managerial derailment* antara lain: (1) ketidakmampuan membangun hubungan baik dengan teman sekerja, misal: *over competitive, demanding*, sangat arogan, (2) kegagalan untuk mencapai tujuan

tujuan usaha, (3) ketidakmampuan untuk memimpin dan mengembangkan tim kerja, (4) ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan pimpinan, jenis dunia usaha, budaya atau struktur organisasi yang baru, (5) persiapan yang kurang memadai dalam proses promosi, (6) perilaku yang merugikan atau *self-defeating behavior*, misalnya: prokrastinasi, *defensive*, khawatir berlebihan, mengisolir diri, kejam, perfeksionis, penuh kecurigaan, ketidakmampuan mempercayai orang lain (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2006).

Hogan, Hogan, dan Keiser sebagaimana dikutip oleh Zedeck (2007) menyatakan dua hal berdasar dari telaah teoritis yang dilakukan mereka, yaitu pertama *literature* mengenai kepemimpinan memberi generalisasi yang bermanfaat tentang perbedaan karakter pemimpin yang baik. Mengutip pendapat Fiedler (1967) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik tergantung pada "situasi". Kemudian dikatakan bahwa perilaku terkait dengan *managerial derailment* terdokumentasikan dengan baik, dan relevan dengan hampir sebagian besar organisasi dan banyak manajer. Kunci kegagalan seorang manajer adalah ketidakmampuan bekerja sama dengan teman sekerjanya. Sementara penyebab lain adalah sisi gelap kepribadian yang menjadi penyebab *derailment*, yaitu peran perubahan dalam organisasi, adanya stres, dan kurangnya *self-awareness*. Martin dan Gentry (2011) dalam penelitiannya menggunakan lintas generasi manajer, menemukan tanda-tanda *derailment* antara lain ialah: permasalahan dengan hubungan antar pribadi, kesulitan memimpin sebuah tim kerja, kesulitan menghadapi perubahan atau penyesuaian diri, kegagalan untuk mencapai tujuan organisasi, dan orientasi fungsional yang terlalu sempit.

Dampak dari *managerial derailment* dapat berpengaruh pada hasil usaha, dan faktor keuangan. Jones dan Lewis (2005) menyatakan bahwa *derailed manager* akan menghasilkan pekerjaan yang di bawah standar, tidak memenuhi tujuan bisnis. Dalam banyak situasi organisasi mengalami kerugian finansial dan kerugian legalitas, atau kehilangan reputasi sebagai akibat dari keputusan manajer. Penelitian yang dilakukan oleh Gentry, Mondore, dan Cox (2006) menyimpulkan bahwa dengan memperhatikan biaya langsung dan tidak langsung, para manajer atau eksekutif yang terperosok (*derailed managers* atau *executives*) bisa mencapai 20 kali lebih besar dari gaji mereka.

Kemudian dampak yang dapat dirasakan bagi budaya organisasi ialah *derailed manager* memperlakukan anak buahnya tidak baik, dapat menciptakan budaya yang merugikan, yang mendorong berkembangnya perilaku menyimpang di antara para anak buah, misalnya dalam bentuk perilaku tidak bertanggung jawab, tindakan pelanggaran etika, pencurian, dan sabotase (Litzky, Eddleson, & Kidder, 2006), terjadinya persaingan antar departemen yang ada, dan adanya persaingan yang tidak sehat antara pekerja (Hogan & Fernandez, 2002).

Dampak lain yang bisa dirasakan ialah dipihak anak buah. Anak buah merupakan pihak yang merasakan langsung dari keputusan-keputusan manajer yang terperosok. Penelitian yang dilakukan oleh McKie (2006) menyimpulkan adanya perasaan tidak nyaman di bawah *derailed manager*, penyesalan diri, kekecewaan, dan perasaan *distress*.

Berdasar kajian teoritik yang dipaparkan di depan, maka penelitian ini bermaksud untuk mengeksplorasi kondisi mengenai keadaan para manajer, menjawab beberapa pertanyaan penelitian sebagai

berikut: (a) Seberapa besar jumlah karyawan yang termasuk dalam kategori *high potentials*? (b) Seberapa besar persentase karyawan dalam kategori *high potentials* ini mengalami *derailment*? (c) Apa sajakah yang menjadi penyebab para *high potentials* ini mengalami *managerial derailment*?

Metode

Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field study*). Penelitian lapangan adalah suatu studi yang sistematis atas peristiwa-peristiwa atau kegiatan yang biasa sebagaimana terjadi di dalam kehidupan sehari-hari. Di dalam beberapa konteks, penelitian lapangan berlaku sebagai studi kuantitatif, seperti halnya studi eksplorasi (Sarantakos, 2005). Lebih lanjut dikatakan bahwa penelitian lapangan sebagai studi utama dapat merupakan studi deskriptif.

Tujuan penelitian lapangan adalah mengeksplorasi situasi kehidupan nyata, pola perilaku dan alasan-alasan di balik interaksi sosial. Kerlinger (2006) menunjuk hal yang sama sebagaimana dikemukakan oleh Sarantakos (2005), dengan istilah kajian lapangan (*field research*) yaitu suatu telaah ilmiah non-eksperimental yang ditujukan untuk mengungkap relasi, dan interaksi antara variabel-variabel sosiologis, psikologis, dan pendidikan dalam struktur yang riil. Konteks kajian dapat dilakukan di dalam situasi kehidupan, seperti halnya: komunitas, sekolah, perusahaan, organisasi, dan lembaga-lembaga pemerintahan.

Subjek adalah orang yang dijadikan sumber informasi data penelitian (Sarantakos, 2005). Dalam penelitian eksplorasi ini yang menjadi subjek penelitian atau orang-orang yang dijadikan sumber data ialah para Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Pemerintah Tingkat

II di Propinsi Daerah Istimewa Jogjakarta (DIJ).

Data pada penelitian ini diambil melalui dokumentasi dan wawancara. Studi dokumen dapat berupa melakukan *review literature*, atau studi yang lebih mendalam mengenai dokumen, dalam hal ini dapat berbentuk analisis deskripsi, identifikasi suatu kecenderungan, frekuensi, atau antar hubungan (Sarantakos, 2005). Kerlinger (2006) memberikan istilah yang berbeda dengan dokumentasi, yaitu menyatakan bahan-bahan yang tersedia sebagai sumber informasi untuk kepentingan penelitian. Kegunaan bahan yang tersedia ini ialah untuk mengeksplorasi (menjajaki, menjelajahi kemungkinan) seluk-beluk data subjek penelitian, guna memperoleh wawasan mengenai situasi secara menyeluruh.

Metode dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data mengenai karyawan yang memiliki kategori *high potential* dan menduduki posisi yang sesuai dengan kemampuannya, dan mereka yang berkategori *high potential* tetapi menduduki posisi yang tidak sesuai dengan kemampuannya, atau mereka yang termasuk memiliki *track* sebagai *managerial derailment*. Untuk mendapatkan dokumentasi ini, kepada subjek penelitian diberikan angket yang bertujuan untuk menjangkau informasi mengenai: jumlah kader potensial, kriteria untuk menentukan seorang kader potensial, klasifikasi kader potensial, jumlah orang yang mengalami *derailment*, informasi mengenai posisi sekarang bagi orang yang mengalami *derailment*, dan alasan mengapa seseorang mengalami *derailment*.

Metode wawancara dilakukan kepada para Kepala BKD di empat Kabupaten, dan satu Kotamadya, di Propinsi DIJ. Wawancara dilakukan untuk mengetahui sebab-sebab atau faktor-faktor yang mem-

pengaruhi atau menyebabkan para *high potential* terpaksa keluar dari jalur karir mereka di lingkungan manajemen. Panduan wawancara yang diserahkan kepada Kepala BKD daerah tingkat II, selain berisi tentang identitas diri subjek juga mengenai pengertian kader *potentials*, pengertian *managerial derailment*. Hal ini dilakukan untuk memperjelas pemahaman mengenai tujuan dan maksud diadakannya penelitian eksplorasi ini. Kemudian data yang ingin diketahui tersirat di dalam pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, meliputi: jumlah kader potensial, jumlah kader yang mengalami *derailment*, dan persentase jumlah kader yang mengalami *derailment*.

Alat ukur atau kriteria yang digunakan untuk menentukan seseorang termasuk dalam klasifikasi kader potensial, kemudian juga ditanyakan bagaimana kriteria yang dikenakan kepada seseorang yang termasuk dalam kategori kader potensial. Kemudian ditanyakan juga tentang posisi yang sekarang dipegang oleh seseorang yang mengalami *derailment*. Pertanyaan terakhir yang diajukan kepada subjek penelitian ialah alasan-alasan yang berlaku, mengapa seseorang mengalami kondisi *managerial derailment*. Dalam penelitian eksplorasi ini data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan statistik deskriptif kuantitatif.

Hasil dan Diskusi

Dalam analisis data ditampilkan dengan metode statistik deskriptif, jumlah orang-orang yang termasuk *high potentials*, dan persentase orang-orang yang termasuk dalam *derailed managers*. Pelaksanaan penelitian dilaksanakan di empat kabupaten, dan satu kota madya. Berdasar wawancara dengan subjek penelitian diperoleh informasi mengenai pembagian

klasifikasi eselon yang berlaku di wilayah Propinsi DIJ, yaitu eselon II, terdiri atas eselon II.a dan eselon II.b, sementara eselon III juga terbagi menjadi eselon III.a dan eselon III.b.

Berdasar informasi tersebut diperoleh klasifikasi sebagai berikut: eselon II.a yaitu Sekretaris Daerah, eselon II.b meliputi: Kepala Satuan Kerja Pemerintah Daerah= Dinas (SKPD), Kepala Badan, Inspektur Daerah, Asisten Sekretaris Daerah.

Eselon III.a meliputi: Kepala Kantor, Kepala Bagian di Sekretariat Dewan, Camat, Direktur RSUD Daerah, Kepala Satuan Polisi Pamong Praja, sementara eselon IIIB meliputi: Sekretaris Kecamatan, Kepala Bidang di SKPD.

Berikut ditampilkan hasil yang diperoleh dari lima Daerah Tingkat II (Kabupaten dan Kotamadya) di Propinsi DIJ, tercantum pada Tabel 1.

Tabel 1 menggambarkan jumlah orang yang merupakan kader potensial di masing-masing Pemerintah Daerah Tingkat II, di Propinsi DIJ. Terdapat sebesar 497 orang yang menduduki jabatan pada eselon II maupun eselon III. Jumlah ter-

sebut, terdiri atas karyawan di level eselon II, sebanyak 115 orang, dan karyawan yang menduduki eselon III sejumlah 382 orang.

Hasil yang diperoleh juga menunjukkan bahwa di lingkungan Pemerintah Daerah Tingkat II di Propinsi DIJ, terdapat gejala *managerial derailment*. Angkanya menunjukkan besaran 5,91%, jika dihitung berdasar jumlah karyawan *high potential* di eselon II maupun di eselon III. Hal ini menunjukkan angka yang jauh lebih rendah dibanding dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh para ahli (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2006) yaitu sebesar 25% dari para kader potensial. Ketika perhatian lebih difokuskan pada level terjadinya *derailment* yaitu di eselon II, ternyata hasil penelitian ini menunjukkan angka sebesar 29 kasus dari 115 kader *high potentials*, atau sama dengan 25.21%. Hasil ini ternyata sesuai dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya (Hughes, dkk., 2006).

Ketika memperhatikan data yang ada, tampak suatu kemungkinan yang bisa membuat angka tersebut menjadi lebih

Tabel 1
Jumlah *Derailment* dan Prosentase Rata-Rata Total di Propinsi DIJ

Kabupaten/Kodya	Jumlah Pejabat	Jumlah <i>Derailment</i>	Prosentase
Pemda Tingkat II: A	Eselon II	23	11.31
	Eselon III	145	
Pemda Tingkat II: B	Eselon II	23	1.76
	Eselon III	147	
Pemda Tingkat II: C	Eselon II	10	12.8
	Eselon III	29	
Pemda Tingkat II: D	Eselon II	33	t.a.
	Eselon III	33	
Pemda Tingkat II: E	Eselon II	26	3.70
	Eselon III	28	
	Jumlah	497	Rata-rata total 5.91

Catatan: t.a.: data tidak tersedia

besar, karena data yang berasal dari salah satu kabupaten tidak tersedia.

Pada penelitian yang akan datang, ketika nanti diketahui jumlah kasus *derailment* di kabupaten yang tidak ada data-nya, maka persentase *managerial derailment* di Propinsi DIJ kemungkinan akan menjadi lebih tinggi, atau meningkat, mengingat kejadian *managerial derailment* terjadi di level eselon II, di empat Pemerintah Daerah tingkat II.

Hal lain yang ingin diketahui dari penelitian ini ialah apa saja penyebab seseorang kader potensial mengalami *derailment*. Berdasar hasil yang diperoleh menunjukkan beberapa hal sebagai berikut: (a) Kader potensial yang bersangkutan tidak siap untuk mengembangkan diri; (b) Tidak siap menerima tantangan pada tugas yang baru; (c) Terlalu *vocal* dalam pembicaraan atau diskusi; (d) Tidak dapat melakukan adaptasi dengan situasi baru; (e) Tidak bisa membentuk tim kerja efektif; (f) Tidak toleran dengan keadaan orang lain atau teman kerja; (g) Terbatasnya jumlah jabatan yang sesuai dengan kualifikasi orangnya; (h) Tidak terlibat di dalam *glickue* (kelompok erat).

Memperhatikan alasan-alasan atau penyebab seseorang mengalami *derailment*, maka dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu sisi internal orangnya, dan sisi lain adalah situasi eksternal orangnya. Penyebab yang termasuk berasal dari diri orangnya ialah: tidak siap untuk mengembangkan diri, tidak siap menerima tantangan tugas yang baru, tidak dapat melakukan adaptasi, tidak bisa membentuk tim kerja efektif, tidak toleran dengan keadaan orang lain atau teman sekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Campbell, McCartney, dan Gooding (2009) menemukan faktor-faktor yang berperan di dalam *managerial derailment* Pengelola Sekolah Bisnis di Amerika Serikat antara

lain, ialah: ketidakmampuan memimpin sebuah tim kerja, ketidakmampuan menyesuaikan diri dan berkembang, ketidaksiapan untuk suatu promosi.

Keadaan ini merupakan aspek yang menyangkut kualitas seseorang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sebagaimana dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (Flippo, 1983) yang menyatakan bahwa seseorang harus mengalami perkembangan atau mencapai taraf kematangan tertentu, baik kematangan psikologis, maupun kematangan vokasional. Apabila kematangan belum tercapai maka perlu dikenai perlakuan tertentu. Sebagai kader yang potensial, maka kematangan tersebut seharusnya sudah dialami, karena ia akan menjadi penanggung jawab di unit kerjanya.

Di satu kabupaten tempat penelitian dilaksanakan terdapat satu kasus yang menyebabkan seorang Kepala SKPD mengalami *derailment*. Peraturan Menteri dalam Negeri Republik Indonesia menetapkan bahwa pemerintah daerah dilarang memberi dukungan finansial kepada organisasi olahraga profesional, seperti misalnya: bola basket, tenis, bulutangkis, sepakbola dan sejenisnya. Di dalam kasus ini, seorang kepala SKPD diminta untuk menandatangani dokumen guna mencairkan dana yang diperuntukkan pemberian hibah kepada satu organisasi cabang olahraga. Karena orang ini mengetahui peraturan yang berlaku, maka ia tidak bersedia menandatangani otorisasi pencairan dana ini, sehingga prosesnya berlarut-larut. Karena waktu yang berkepanjangan, maka Bupati (Kepala Daerah terkait) selaku Ketua Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan di kabupaten, memutuskan menarik jabatan Kepala SKPD ini, untuk ditempatkan sebagai seorang staf ahli bupati. Pertimbangan yang dikemukakan

oleh bupati ialah bahwa orang ini tidak dapat mengambil keputusan secara cepat, tepat, sesuai dengan tuntutan situasi waktu itu.

Di satu kabupaten lainnya, terdapat seorang pejabat Sekretaris Badan, yang sudah menduduki jabatan selama lebih dari dua dekade, sehingga hal ini dapat dikategorikan ke dalam manajer yang mengalami *derailment*. Pejabat ini dipandang bersuara *vocal* dalam menyampaikan ide-ide atau pendapat di berbagai kesempatan. Maksud *vocal* di sini ialah, orang yang menyampaikan ide-ide dan pendapat-pendapatnya, dalam berbagai situasi, dengan menunjukkan keberanian, dan juga materi yang disampaikan. Keberanian merupakan karakteristik seseorang terkait dengan kepribadiannya, yang berbeda dari kebanyakan pegawai pemerintah. Sementara itu materi atau isi pembicaraan dalam diskusi, kemungkinan memang penting dan benar, tetapi ketika dikemukakan secara terbuka, menjadi bahan pembicaraan yang kurang mengena bagi pendengar atau lawan bicaranya, terlebih lebih para pejabat di level atasnya. Sehingga sikap yang demikian ini mempengaruhi kelancaran peningkatan karirnya.

Pada kelompok penyebab yang berasal dari faktor eksternal, dapat dilihat dari aspek budaya yang berlaku di Propinsi DIJ, maupun budaya nasional. Undang-Undang Pemilihan Umum Nomor 15 Tahun 2011, mengatur tentang Penyelenggara Pemilihan Umum, yang harus dilakukan oleh Komisi Pemilihan Umum (KPU), dan turunannya, yaitu KPU propinsi, dan KPU kotamadya dan kabupaten. Kemudian Undang-Undang Pemilihan Umum Nomor 8 Tahun 2012 mengatur tentang Penyelenggara Pemilihan Umum. Undang-Undang ini menyatakan bahwa jabatan kepala negara, dan kepala daerah merupakan jabatan publik. Sebagai

konsekuensinya pemilihan kepala negara dan kepala daerah, baik daerah tingkat I (gubernur) maupun kepala daerah tingkat II (walikota dan bupati) dipilih secara langsung oleh rakyat, melalui kegiatan pemungutan suara yang dilaksanakan oleh KPU yang telah diatur dalam ketentuan UU Nomor 15 Tahun 2011 di atas. Calon gubernur atau wakil gubernur, dan calon bupati atau wakil bupati, atau walikota atau wakil walikota, disyaratkan harus dari calon yang didukung oleh partai politik. Dampak dari proses ini, setelah terpilihnya seseorang kepala daerah, dalam proses pengisian jabatan-jabatan yang ada, bisa menguntungkan, maupun merugikan bagi beberapa pihak. Untuk pihak yang pada waktu proses pencalonan mendukung calon terpilih, maka kemungkinan besar ia dapat mendapatkan promosi jabatan yang diinginkan. Sementara pada pihak yang netral atau bersebrangan dengan calon terpilih, bisa jadi mengalami perubahan kedudukan yang kurang menguntungkan, bahkan sampai mengalami *derailment*. Di dalam urusan kepegawaian dikenal istilah 'DUK' kependekan dari daftar urut kepangkatan, yaitu suatu daftar yang memuat nama pegawai, pangkat dan golongan yang dipegangnya, dari pangkat yang paling tinggi, sampai pangkat paling rendah. Di iklim reformasi birokrasi, dan era *euforia* kebebasan ini, istilah tersebut disimpangkan artinya menjadi: 'Daftar Urut Keterdekatan' suatu pengertian yang menyiratkan adanya *like* dan *dislike* dalam penempatan seseorang pekerja sesuai dengan kompetensinya.

Propinsi DIJ dikenal sebagai pusat budaya Jawa. Walaupun agak jauh dari pusat kota, karena terletak di wilayah kabupaten, akan tetapi budaya yang berlaku di lingkungan pemerintah daerah mencerminkan, perilaku, tindak-tanduk,

dan tata wicara yang didasari dengan budaya Jawa yang halus, sehingga ketika berdiskusi atau berbicara, orang yang bersuara lantang akan mendapat penilaian tertentu yang kurang menguntungkan. Terbatasnya posisi jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki oleh seseorang bisa menjadikan seseorang tidak dapat menduduki posisi yang sesuai untuk pengembangan karirnya. Demikian pula dengan seseorang yang tidak terlibat di dalam suatu 'klik' yang merupakan sekumpulan orang yang memiliki kepentingan tertentu di tempat kerja, dan kadang-kadang tindakannya hanya untuk kepentingan sendiri, bukan kepentingan orang lain yang tidak termasuk di dalam 'klik-nya'. Seseorang yang merupakan seorang kader yang potensial, akan tetapi kalau tidak termasuk di dalam anggota 'klik', kemungkinan besar ia tidak akan dapat menduduki jabatan yang sebenarnya sangat sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki orang tersebut, untuk mendudukinya.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan yang bisa dirumuskan dalam penelitian ini ialah, ada gejala *managerial derailment* di lingkungan pemerintahan daerah tingkat II, di Propinsi DIJ, besarnya tidak sebagaimana ditemukan oleh para ahli di negara lain.

Saran yang disampaikan kepada pemerintah daerah tingkat II, yaitu agar menyelenggarakan pelatihan-pelatihan terutama pelatihan yang tujuannya untuk mengembangkan kepribadian pegawai, sehingga pelatihan ini akan dapat meningkatkan kualitas kepribadian seseorang, agar bisa menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

Saran yang disampaikan kepada individu masing-masing pegawai, agar melaku-

kukan introspeksi, dan mempersiapkan diri dengan mempelajari dan menghayati lebih dalam mengenai karakteristik budaya Jawa, dimana mereka melaksanakan kiprahnya.

Kepustakaan

- Campbell, C., McCartney, W., & Gooding, C. (2009). Leadership Derailment: Does The Business Model Apply to Business Schools? *The Journal of Academic Administration in Higher Education*. Fall, 5(2), 47-56.
- Civil Service College, Singapore (2010). *Understanding Managerial Derailment: A Research Study*. Singapore: Civil Service College
- Flippo, E.B. (1981). *Personnel Management*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Gentry, W.A., Hannum, K.M., Ekelund, B.Z., & de Jong, A. (2007). A study of discrepancy between self-and observer rating on managerial derailment characteristics of European Managers. *Europe Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 295-325.
- Gentry, W.A, Mondore, S.P., & Cox, B.D. (2006) A study of managerial derailment characteristics and personality preferences. *Journal of Management Development*, 26(9), 857-873.
- Hogan, R.T., & Fernandez, J.T. (2006) *Syndrome of Mismanagement*. *The Journal of Creativity and Development*, 25(3), 28-31.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (2006), *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. 5th ed. Boston: McGraw-Hill Book Company.
- Jones, J.W., & Lewis, B.O. (2005). *Assessing Leadership to head off executives derailment*. Presented at IPAT, strategic

- talents management. Chicago Illinois.
- Kerlinger, F.N. (2006) *Asas-Asas Penelitian Behavioral* (penerjemah: Landung R Simatupang) Jogjakarta: GMU Press.
- Lombardo, M.M., & Eichinger, R.W. (1989). *Preventing derailment: What to do before its too late*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- Litzky, B.E., Eddleton, K.A., & Kidder, O.L. (2006). The Good, The Bad, and The Misguided: How managers inadvertently encourage deviant behavior. *Academic Journal of Management Perspective*, 20(1), 9-13.
- Martin, J., & Gentry, W.A. (2011). Derailment Signs across Generations: More in Common than Expected. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 177-195.
- McCall, M., & Lombardo, M.M. (1983) *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed*. Greenboro, N.C: Centre for Creative Leadership
- McKie, D. (2008). *Leadership Derailment and Psychological Harmness*. In Psy April 2008. Diunduh dari: <http://psychology.org.au/inpsy/psychology-2008//april2008> tanggal 8 April 2011.
- Montross, D. (2001). *Derailment: what it is, and what to do about it*. Diunduh dari: www.jobfind.com tanggal 8 April 2011.
- Sarantakos, S. (2005). *Sosial Research*. Edt. 3rd New York: Palgrave Macmillan
- Schultz, D., & Schultz, S.E. (2010). *Psychology and Work Today*. 10th edition International Edition. Boston: Pearson. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Undang-Undang Pemilihan Umum (2012). *Undang-Undang Pemilihan Umum Nomor 8, tahun 2012 mengenai Tata Cara Penyelenggaraan Pemilihan Umum*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Undang-Undang Pemilihan Umum (2011). *Undang-Undang Pemilihan Umum Nomor. 15, tahun 2011, mengenai Badan-Badan Penyelenggara Pemilihan Umum*. Jakarta: Kementerian dalam Negeri Republik Indonesia
- Zedeck, S. (Edt) (2007). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Managerial Derailment*. Hogan, J., Hogan, R., & Kaisers, R.B. Chaper 10.