

ANALISIS PELUANG KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KEMENTERIAN KETENAGAKERJAAN AKIBAT PERUBAHAN JABATAN DARI STRUKTURAL MENJADI FUNGSIONAL

Bambang Wardoyo¹, Athira Setira Adil², Hardiyono³

Politeknik Ketenagakerjaan^{1,2}, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMKOP³

bamwar61@gmail.com



e-ISSN 2686-0058

p-ISSN 2715-7695

Informasi Artikel

Tanggal masuk

05 Maret 2023

Tanggal revisi

16 Mei 2023

Tanggal diterima

04 Juli 2023

Kata Kunci:

Peluang Karier¹

Karier Transisi²

Perubahan Jabatan³

Fungsional

Struktural⁴

PNS⁵

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peluang karier pegawai negeri sipil di Kemnaker setelah adanya perubahan jabatan dari struktural ke fungsional. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan analisis kualitatif berdasarkan data yang dikumpulkan dari hasil wawancara, observasi, dan catatan administrasi unit kepegawaian serta sumber lainnya. Subjek penelitian ini dipilih secara purposive sampling, yaitu beberapa pegawai negeri sipil di lingkungan Kemnaker yang mengalami perubahan jabatan dari struktural ke fungsional dan pejabat dari Biro OSDMA Kemnaker. Data yang diperoleh diverifikasi melalui triangulasi sumber, di mana data hasil wawancara dibandingkan dengan data hasil observasi untuk memastikan keakuratan dan keandalan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik individu, kesempatan yang tersedia, dan tuntutan lingkungan berpengaruh terhadap pengembangan karier PNS. Perubahan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional dapat dilihat sebagai peluang tetapi juga tantangan karena tuntutan lingkungan dan beban kerja yang meningkat. Selain itu, karier seseorang di Kemnaker dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kemampuan dan kompetensi, ketersediaan lowongan jabatan, dan kebutuhan peningkatan kinerja dan angka kredit. Berdasarkan Bridges Career Transition Theory, individu yang berpindah jabatan dari struktural ke fungsional akan mengalami tiga tahapan, yaitu zona netral, persiapan, dan penyesuaian. Terakhir, Model Bandura's Triadic Model of Reciprocal Causation menyoroti interaksi antara faktor pribadi, lingkungan, dan perilaku yang mempengaruhi perilaku individu.



PENDAHULUAN

Jabatan struktural di Lembaga pemerintahan selama ini menjadi incaran para Pegawai Negeri Sipil (PNS), karena mempunyai kewenangan yang sangat kuat (powerful), sehingga sangat berkuasa di unitnya, seperti pengelolaan aset, SDM maupun keuangan. Namun dengan adanya kebijakan pemerintah mengubah/mengalihkan dari jabatan struktural menjadi jabatan fungsional, pada awalnya para pejabat struktural eselon III, dan eselon IV sempat kaget dan bertanya-tanya bagaimana nasib kariernya ke depan.

Perubahan status dari jabatan struktural menjadi fungsional ini, pemerintah berfokus pada rencana reformasi birokrasi dan peningkatan pelayanan pada masyarakat. Lembaga pemerintah sebelum adanya kebijakan reformasi birokrasi, dinilai lamban dalam melayani masyarakat, lamban dalam menangkap berbagai peluang dan investasi. Guna melayani masyarakat secara prima dan mengikuti perkembangan Public Service di dunia internasional,

maka pemerintah melakukan percepatan reformasi birokrasi termasuk diantaranya perubahan status dari struktural ke jabatan fungsional.

Peraturan yang mendasari perubahan status dari jabatan struktural ke jabatan fungsional adalah dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional, peraturan ini merupakan revisi peraturan sebelumnya, Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019. Secara garis besar yang diatur dalam peraturan ini adalah, pertama tentang ruang lingkup, kedua tentang kriteria dan persyaratan, ketiga tentang mekanisme penyetaraan jabatan, keempat tentang penetapan angka kredit dan kenaikan pangkat dalam penyetaraan jabatan, dan keenam penyusunan kebutuhan, penghasilan, dan pembinaan jabatan fungsional dalam penyetaraan jabatan.

Tabel 1. Jumlah Pejabat Kemnaker yang Diusulkan untuk Disetarakan Dari Jabatan Struktural menjadi Jabatan Fungsional Tahun 2022

No	N	Lokasi	Eselo III Administrato r	Eselo IV Pengawas	Eselo III Administrato r	Eselo IV Pengawass
			n	n	n	n
1		Sekretari at Jenderal	24	65	3	7
2		Direktora t Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas	38	136	23	17
3		Direktora t Pembinaan Penempatan dan Perluasan Kesempatan Kerja	24	59	1	0
4		Direktora t Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja	17	35	0	0
5		Direktora t Jenderal Pembinaan Pengawasan Ketenagakerjaan dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja	26	56	5	4
6		Inspektor at Jenderal	4	12	0	0
7		Badan Perencanaan dan Pengembangan Ketenagakerjaan	12	23	0	0
		Jumlah	145	386	32	28

Sumber : Biro OSDMA Kemnaker, BPS Tahun 2020

Berdasarkan data dari Biro Organisasi Sumber Daya Manusia Aparatur (OSDMA) Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) Pada Tahun 2020, bahwa pejabat yang akan disetarakan dari Jabatan Struktural Eselon III menjadi Jabatan Fungsional Koordinator berjumlah sebanyak 145 orang, dan jabatan struktural Eselon IV menjadi jabatan fungsional Sub Koordinator sebanyak 386 orang. Tidak semua pejabat Eselon III dan IV di Kemnaker di alihkan menjadi pejabat fungsional.

Banyaknya pejabat eselon III dan eselon IV Kemnaker yang dialih jabatan dari struktural menjadi pejabat fungsional, dimungkinkan akan mengalami kendala tersendiri dalam pengembangan karier baik secara individu maupun lembaganya. Para pejabat eselon tersebut, selama ini tidak perlu repot-repot mengumpulkan bukti-bukti (evidence) seluruh aktivitas pekerjaannya guna mengumpulkan angka kredit, selama empat tahun sudah bisa naik pangkat (naik pangkat reguler). Namun dengan berpindahnya jabatan menjadi fungsional, para pejabat tersebut harus kreatif dalam merancang pekerjaannya yang bermuara mendapatkan angka kredit serta mengadministrasikan hasil pekerjaan dengan baik.

Para eselon III dan IV merupakan garda terdepan roda organisasi, maka kemampuan teknisnya lebih besar di banding dengan kemampuan manajerialnya, sehingga dalam pelayanan kepada masyarakat bisa lebih cepat dan aplikatif. Berkenaan dengan kemampuan para eselon tersebut, serta banyaknya kemampuan yang bersifat individual, maka dengan dilakukan perubahan status dari struktural menjadi fungsional dimungkinkan bisa sangat cepat dalam beradaptasi.

Perubahan jabatan struktural menjadi fungsional para Eselon III dan IV ini, dimungkinkan awalnya ada kendala dalam pekerjaan dan kariernya, karena selama ini para pejabat struktural tidak perlu repot-repot mengumpulkan bukti-bukti seluruh aktivitas pekerjaannya, dapat dipastikan selama empat tahun sudah bisa naik pangkat (naik pangkat reguler), namun dengan berpindahnya jabatan menjadi fungsional, para mantan pejabat dari berbagai eselon ini harus kreatif terhadap pekerjaannya yang dapat menunjang dan memperoleh angka kredit serta mengadministrasikan dengan baik agar dapat angka kredit yang cukup guna kenaikan pangkatnya.

Perubahan jabatan ini diharapkan dapat memberikan peluang yang lebih besar bagi PNS dalam mengembangkan karier dan meningkatkan kinerja organisasi. Namun, perubahan jabatan juga dapat membawa tantangan dan perubahan lingkungan yang mempengaruhi peluang karier PNS. Oleh karena itu, penelitian ini akan menggabungkan tiga teori yaitu Bandura's Triadic Model of Reciprocal Causation (1986), teori Super (1957), dan teori transisi karier dari Bridges (1980) untuk memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang analisis peluang karier PNS di Kemnaker akibat dari perubahan jabatan struktural menjadi fungsional.

Meskipun telah banyak penelitian sebelumnya mengenai peluang karier pegawai negeri sipil dan transisi karier, namun penelitian ini memiliki perbedaan penting karena mengeksplorasi dampak perubahan jabatan dari struktural ke fungsional pada peluang karier di Kemnaker dengan menggabungkan ketiga teori di atas secara sekaligus. Dimana penelitian ini akan memperhitungkan karakteristik individu, kesempatan yang tersedia, dan tuntutan lingkungan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi peluang karier dalam konteks perubahan jabatan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia di Kemnaker dan juga di sektor publik secara lebih luas.

TINJAUAN PUSTAKA

Peluang karier merupakan harapan/impian seluruh pegawai atau karyawan dalam bekerja. Peluang menurut KBBI adalah kesempatan yang baik jangan disia-siakan. Arti lain

dari peluang adalah ruang gerak konkrit dan abstrak yang menawarkan kemungkinan pemanfaatannya untuk kegiatan-kegiatan guna mencapai tujuannya. Menurut Widayanti (2021) Karier adalah serangkaian pengalaman kerja seseorang yang mengalami perkembangan. Adapun pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas seumur hidup (seperti lokakarya) yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang (Dessler, 2017).

Teori Kognitif Sosial Bandura, yang dikembangkan oleh Albert Bandura (1986) membahas tentang bagaimana individu memperoleh pengetahuan dan keterampilan melalui pengamatan dan interaksi dengan lingkungannya. Teori ini dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana pegawai negeri sipil di Kemnaker mempersepsi dan merespons perubahan jabatan dari struktural menjadi fungsional dalam hal peluang karier.

Menurut Bandura (1986), lingkungan dan perilaku individu saling mempengaruhi, dan individu dapat mempengaruhi lingkungan mereka melalui tindakan mereka. Dalam konteks analisis peluang karier, teori ini dapat diaplikasikan dengan mempertimbangkan bagaimana perubahan jabatan dari struktural menjadi fungsional mempengaruhi persepsi dan tindakan pegawai dalam mencari peluang karier yang lebih baik.

Pegawai yang memiliki keyakinan tinggi akan kemampuan mereka untuk memperoleh keterampilan baru dan mengejar peluang karier dapat lebih mungkin untuk mengambil inisiatif dan mencari peluang karier baru setelah terjadinya perubahan jabatan. Sebaliknya, pegawai yang tidak memiliki keyakinan diri dalam kemampuan mereka mungkin cenderung kurang aktif dalam mencari peluang karier.

Dalam pengembangan karier, Teori Kognitif Sosial membantu menjelaskan bagaimana seseorang dapat mengatur rencana pengembangan karier untuk sukses. Melalui pandangan positif terhadap kemampuan diri sendiri dan mengelilingi diri seseorang dengan jaringan yang positif, seseorang memiliki kesempatan yang lebih baik untuk mencapai tujuan karier.

Kerangka kerja untuk teori ini disebut Bandura's Triadic Model of Reciprocal Causation (Verdin & Godwin, 2019). Model ini menyebutkan bahwa hasil kerja seseorang didasarkan pada campuran dari:

- a. Karakteristik pribadi
- b. Perilaku dan tindakan yang mereka lihat dari orang lain
- c. Faktor-faktor dari luar

Para ahli telah meneliti faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi penyesuaian diri dalam transisi karier serta strategi individu dan organisasi yang dapat meningkatkan proses penyesuaian diri. Model Schlossberg (1981) yang terkenal adalah contoh kerangka kerja yang merinci faktor-faktor yang mempengaruhi penyesuaian transisi. Schlossberg (1981) menjelaskan bahwa empat faktor kunci yang mempengaruhi bagaimana seseorang menanggapi perubahan hidup dan transisi dalam kehidupan mereka adalah situasi transisi, sumber daya, orientasi pribadi, dan dukungan sosial. Salah satu elemen dari faktor orientasi pribadi adalah karakteristik individu seperti demografi dan nilai-nilai, yang dapat mempengaruhi penyesuaian individu terhadap perubahan.

Selain itu, Bridges (1980) turut menggambarkan terdapat beberapa tahapan transisi karier yang harus dilalui oleh individu, yaitu tahap antara (neutral zone), tahap persiapan (preparation), dan tahap penyesuaian (adjustment). Tahap antara adalah tahap di mana individu mengalami ketidakpastian dan kebingungan dalam memilih arah karier yang baru. Tahap persiapan adalah tahap di mana individu memulai untuk mencari informasi dan peluang yang ada untuk mengembangkan karier mereka. Dan tahap penyesuaian adalah tahap di mana individu telah berhasil menyesuaikan diri dengan lingkungan baru dan merasa nyaman dengan posisi baru mereka.

Dalam konteks penelitian ini, teori transisi karier dapat membantu dalam memahami proses perubahan dari struktural ke fungsional, seperti bagaimana individu mengatasi

ketidakpastian dan kebingungan pada tahap antara, bagaimana individu mempersiapkan diri untuk memanfaatkan peluang karier yang ada pada tahap persiapan, dan bagaimana individu menyesuaikan diri dengan peran dan tanggung jawab baru mereka pada tahap penyesuaian.

Penelitian lain mengungkapkan bahwa perubahan status dari Struktural ke fungsional adanya perubahan dalam manajemen kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai dan kesejahteraan karyawan secara signifikan (hubungan langsung) (Sukamtono, et.al, 2022). Hal tersebut memberikan gambaran bahwa perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional dilakukan harus dapat direncanakan dengan jelas (alasan, tujuan dan manfaat perubahan), diorganisasikan dengan baik, didukung, difasilitasi, dan didampingi oleh pemimpin, serta dikomunikasikan dengan baik akan meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai. Super (1957) menjelaskan bahwa peluang karier dipengaruhi oleh tiga faktor utama yang saling berinteraksi, yaitu karakteristik individu, kesempatan yang tersedia, dan tuntutan lingkungan. Karakteristik individu mencakup faktor-faktor seperti bakat, minat, nilai-nilai, dan kepribadian. Kesempatan yang tersedia mencakup faktor-faktor seperti posisi yang tersedia, promosi, dan pengembangan keterampilan. Tuntutan lingkungan mencakup faktor-faktor seperti perubahan dalam kebijakan organisasi, perkembangan teknologi, dan keadaan ekonomi.

Teori ini dapat digunakan dalam analisis peluang karier pegawai negeri sipil di Kemnaker akibat perubahan jabatan dari struktural menjadi fungsional dengan mempertimbangkan ketiga faktor yang saling berinteraksi tersebut.

Di Indonesia sendiri, kaitannya dengan PNS, Jabatan fungsional jumlahnya sangat banyak, seperti dosen, guru, peneliti, dokter, bidan, kepustakaan dan lainnya, penelitian terdahulu tentang peluang karier di jabatan fungsional juga sangat banyak, diantaranya adalah menurut Wijaya (2014) penelitian dan pengamatan tentang strategi pengembangan karier PNS fungsional umum di IPB, maka dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian sebagai faktor yang menjadi prioritas utama dapat dicapai melalui evaluasi kegiatan tugas jabatan. Menurut Widayanti (2014) dengan adanya pengembangan karier melalui jabatan fungsional, pustakawan dapat meningkatkan profesionalisme, kreativitas dan kemandirian dalam berkarya sehingga pustakawan dapat lebih menunjukkan eksistensinya.

Perubahan status dari jabatan struktural ke jabatan fungsional dapat memiliki dampak pada karier seorang pegawai negeri sipil. Dalam struktur organisasi pemerintahan, jabatan struktural biasanya memiliki tingkat karier yang lebih jelas dan terdefinisi dengan baik, sementara jabatan fungsional dapat memberikan peluang yang lebih besar untuk pengembangan keterampilan dan kemampuan individu.

Perubahan status ini dapat memberikan peluang baru bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan PNS di bidang yang lebih luas, yang dapat membuka peluang karier baru di masa depan. Namun, perubahan status juga dapat menyebabkan kekhawatiran atau ketidakpastian dalam hal peluang karier. Pegawai yang tidak siap atau tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk jabatan fungsional yang baru dapat merasa sulit untuk memenuhi persyaratan baru dan memperoleh peluang karier yang sama dengan yang mereka miliki di bawah jabatan struktural. Dan untuk meminimalkan hal tersebut, perubahan harus memenuhi kriteria berikut (Jr, Schermerhorn, et al., 2002):

- a. Manfaat: Perubahan harus memberikan keuntungan yang jelas bagi orang-orang yang diminta untuk berubah. Perubahan tersebut harus dianggap sebagai “*a better way*” atau jalan yang lebih baik dari yang ada saat ini,
- b. Kompatibilitas: Perubahan harus sebisa mungkin sesuai dengan nilai-nilai dan pengalaman yang ada dari orang-orang yang diminta untuk berubah.
- c. Kompleksitas: Perubahan yang dilakukan tidak boleh lebih rumit dari yang diperlukan; Perubahan harus dibuat semudah mungkin untuk dipahami dan digunakan oleh orang-orang.

- d. Triabilitas: Perubahan haruslah sesuatu yang dapat dicoba oleh orang-orang secara bertahap dan melakukan penyesuaian seiring berjalannya waktu.

Menurut Irvan (2013) dalam hal karier pejabat eselon III dan IV terjadi perubahan status struktural menjadi fungsional, dibutuhkan informasi terkait formasi kebutuhan jabatan fungsional tertentu dalam lingkup BKN. Hal ini perlu dilakukan agar terjadi keseimbangan antara beban tugas organisasi dengan jumlah pegawai dalam jabatan fungsional tertentu yang tentunya akan sangat berpengaruh terhadap pengembangan kariernya. Di sisi lain, menurut Marthalina (2021) dan Fitrianingrum et al., pergeseran status dari struktural ke fungsional belum berdampak langsung pada pengembangan karier dalam organisasi, dengan kata lain masih kurang optimal. Hambatan dan tantangan perubahan yang dihadapi masih perlu disesuaikan oleh industri dan organisasi.

Bandura's Triadic Model of Reciprocal Causation digunakan untuk menganalisis bagaimana faktor-faktor internal dan eksternal, serta interaksi antara individu dan lingkungan, memengaruhi peluang karier pegawai negeri sipil di Kemnaker. Teori Super digunakan untuk menganalisis karakteristik individu yang dapat memengaruhi peluang karier, kesempatan yang tersedia, dan tuntutan lingkungan. Teori transisi karier dari Bridges digunakan untuk menganalisis bagaimana pegawai negeri sipil menyesuaikan diri dengan perubahan jabatan dari struktural ke fungsional.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan analisis kualitatif atas dasar data yang dikumpulkan dari lapangan berupa wawancara dan observasi serta pengumpulan data administrasi record unit kepegawaian dan sumber lain. Dalam penelitian ini, akan dipilih beberapa pegawai negeri sipil di Kemnaker yang telah mengalami perubahan jabatan dari struktural menjadi fungsional sebagai subjek penelitian. Selain itu, Biro OSDMA selaku bagian yang bertanggungjawab terkait kepegawaian di Kemnaker juga akan menjadi salah satu narasumber dalam penelitian ini. Pemilihan subjek dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan subjek berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan penelitian ini. Data yang diperoleh akan diverifikasi dengan triangulasi sumber, yaitu membandingkan data dari wawancara dengan data dari observasi untuk memastikan keakuratan dan keandalan data. Tujuan dari wawancara adalah untuk mendapatkan pemahaman lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi peluang karier pegawai negeri sipil di Kemnaker akibat perubahan jabatan tersebut, sesuai dengan teori Bandura's Triadic Model of Reciprocal Causation, teori Super, dan teori transisi karier dari Bridges. Observasi akan dilakukan dengan mengamati aktivitas dan interaksi pegawai di lingkungan kerja mereka untuk mendapatkan pemahaman tentang tuntutan lingkungan dan karakteristik individu yang mempengaruhi peluang karier. Observasi akan dilakukan secara terstruktur dengan menggunakan daftar periksa yang telah disusun berdasarkan teori Super. Data yang diperoleh dari wawancara dan observasi akan dianalisis secara kualitatif dengan menggunakan teknik analisis isi untuk mengidentifikasi tema-tema yang muncul dalam data dan menghubungkannya dengan teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari sisi peluang karier di Kemnaker, perpindahan jabatan dari struktural ke fungsional adalah bagian dari pola karier diagonal. Jadi berdasarkan hasil wawancara kepada narasumber baik itu dari pihak PNSnya yang mengalami perubahan maupun dari Biro OSDMA, dari sisi perkembangan karier sebetulnya berkembang.

Jika di struktural melihat dari sisi kelas jabatan dan kompetensi manajerial dan lain sebagainya. Lalu jika diubah menjadi fungsional maka akan sama saja, karena sebetulnya hal

ini adalah perubahan diagonal bukan vertical apalagi downgrade. Perubahan ke fungsional ini malah sebetulnya membuat kesempatan karier bagi para PNS menjadi lebih cepat dan besar.

Lebih cepat disini tergantung dari karakteristik dan kompetensi yang dimiliki individu, dan juga terdapat hal lain seperti ketersediaan formasi yang ada. Misalkan Jabatan struktural dari eselon 3 ke eselon 4 jika struktural akan lebih lama menunggu, dibanding fungsional. Ketika jadi fungsional dengan berbagai syarat dan ketentuan yang berlaku misalnya pengumpulan angka kredit, ujkom dll, maka akan lebih cepat. Dari sisi kompetensi diri ketika seseorang diajukan ujkom maka otomatis akan tertantang untuk terus mengupgrade diri sesuai dengan jabatan fungsionalnya saat ini, karena ada tantangan tersebut maka peluang peningkatan kapabilitas dan kompetensinya akan menjadi lebih besar jika menjadi fungsional.

Belum lagi jika dilihat dari sisi struktural yang terbatas jumlahnya di Kemnaker, maka karier dari eselon 4 akan diberikan pilihan penugasan berdasarkan Pola Karier di Polteknaker yang tidak hanya ditentukan oleh kebutuhan organisasi tapi juga menjembatani preferensi personal, bisa kembali ke eselon 3 atau beralih ke fungsional. Dengan persyaratan: apakah ada organisasi yang membutuhkan? Atau dilepaskan oleh PPK saat menjabat? Maka sebagian besar narasumber lebih cenderung memilih untuk beralih ke fungsional.

Untuk tahapan transisi karier pegawai memiliki beberapa kendala dalam proses penyesuaian dirinya dengan jabatan fungsional, yaitu terkait penugasan sebagai fungsional yang rata-rata masih diberikan penugasan tambahan, yang bahkan terkadang tugas tambahan ini menghabiskan porsi dari sisi waktu maupun tenaga yang lebih banyak dibanding tugas utama. Sementara dengan terjadinya hal tersebut akan menyulitkan para pegawai dalam menjalankan tugas utamanya yang seharusnya akan dihitung sebagai angka kredit.

Selain itu, 90% dari narasumber sepakat bahwa di awal peralihan, proses pengadministrasian tugas dan tanggung jawab dengan angka kredit merupakan hal baru yang menjadi tantangan tersendiri bagi kariernya. Karena ketika menjabat sebagai pejabat struktural, para narasumber tidak pernah dihadapkan oleh tanggung jawab untuk mengadministrasikan dan memenuhi tugas dan kewajibannya melalui angka kredit. Jadi yang tadinya ketika menjadi pejabat struktural sudah terbiasa dengan proses administrasi yang dikerjakan oleh para staf atau bawahannya, ketika beralih menjadi fungsional maka harus mandiri/dikerjakan sendiri.

Namun seiring dengan berjalannya waktu, kebutuhan akan pengembangan karier dan peningkatan dari sisi remunerasi yang harus berdasarkan angka kredit tadi dengan dibarengi kegiatan sosialisasi serta pelatihan dan pengembangan terkait penilaian angka kredit yang dilaksanakan secara terbuka kepada semua pegawai fungsional oleh Biro OSDMA, membuat para narasumber berusaha terus untuk menjalankan kewajiban penyusunan Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit (DUPAK) setiap periodenya. Tapi, harapan para narasumber yaitu kegiatan sosialisasi dan pelatihan teknis dan non teknis terkait jabatan fungsional diharapkan dilakukan secara berkala mengingat dibutuhkan penyesuaian terus menerus dan peningkatan terhadap kompetensi fungsional yang sedang dijabat.

Dari hasil analisis dari beberapa faktor yang mendukung peluang karier PNS eselon III dan IV di Kemnaker dengan adanya alih fungsi menjadi Koordinator atau Sub Koordinator, secara umum masih adanya kendala. Pertama, adanya beberapa pejabat fungsional di tugaskan sebagai koordinator atau sub koordinator di luar unit fungsionalnya, hal ini akan sangat menyulitkan dalam melakukan pekerjaan sesuai fungsinya, dengan demikian akan mengalami kendala tersendiri dalam mengumpulkan angka kredit. Kedua, perubahan budaya kerja (culture habit), khususnya budaya kerja individu, selama ini sebagai pejabat struktural bekerja secara organisasi dan terpimpin, dengan berpindahannya menjadi pejabat Fungsional harus melakukan secara individu baik dari perencanaan sampai dengan pekerjaan selesai. Ketiga, belum maksimalnya memahami tugas dan fungsi jabatan fungsionalnya, serta pekerjaan-pekerjaan yang dapat memperoleh angka kredit. Keempat, banyaknya pekerjaan sebagai koordinator maupun Sub Koordinator sehingga banyak menyita waktu, sehingga pekerjaan fungsionalnya

sedikit tertangani. Selain keempat kendala tersebut perlunya perubahan pola pikir, dilayani menjadi melayani, yang selama ini banyak minta bantuan pada staf atau bawahannya sekarang harus mandiri/dikerjakan sendiri.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini Jika dikaitkan dengan Teori Super (karakteristik individu, kesempatan yang tersedia, dan tuntutan lingkungan) dapat dilihat bahwa perkembangan karier seseorang dipengaruhi oleh tiga faktor utama: karakteristik individu, kesempatan yang tersedia, dan tuntutan lingkungan. Dalam konteks kendala yang dihadapi oleh pejabat fungsional di Kemnaker, teori ini dapat dihubungkan dengan kesempatan yang tersedia dan tuntutan lingkungan. Perubahan alih fungsi menjadi koordinator atau sub koordinator dapat dilihat sebagai kesempatan yang tersedia bagi pejabat fungsional di Kemnaker, namun di sisi lain, tuntutan lingkungan yang meningkat dan pekerjaan yang lebih banyak juga dapat menjadi kendala. Selain itu, dalam penelitian ini juga terangkum bahwa karakteristik individu seperti kemampuan dan kompetensi, kesempatan yang tersedia seperti ketersediaan formasi jabatan fungsional, dan tuntutan lingkungan seperti kebutuhan akan peningkatan kinerja dan angka kredit semua mempengaruhi karier individu di Kemnaker.

Adapun hasil wawancara dan observasi yang dilakukan jika dikaitkan dengan Teori transisi karier dari Bridges yang menggambarkan tiga tahap yang terjadi selama transisi karier seseorang: tahap netral (neutral zone), tahap persiapan (preparation), dan tahap penyesuaian (adjustment). Dalam konteks penelitian ini, para pegawai yang melakukan perpindahan jabatan dari struktural ke fungsional mengalami tahap zona netral ketika mereka harus menyesuaikan diri dengan tugas dan tanggung jawab baru sebagai fungsional yang diberikan dengan angka kredit. Selanjutnya, mereka memasuki tahap persiapan ketika mereka harus mempersiapkan diri untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab baru mereka, termasuk mengembangkan kemampuan administratif dan keterampilan lain yang diperlukan. Pada akhirnya, mereka memasuki tahap penyesuaian ketika mereka mulai merasa terbiasa dengan peran dan tugas baru mereka sebagai fungsional yang harus mempersiapkan angka kredit untuk dapat mengembangkan kariernya sebagai pejabat fungsional.

Berdasarkan teori Bandura's Triadic Model of Reciprocal Causation, disebutkan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh interaksi antara faktor personal (seperti sikap dan kepercayaan diri), faktor lingkungan (seperti tuntutan dan dukungan dari orang lain), dan faktor perilaku itu sendiri (seperti kebiasaan dan keterampilan). Dalam konteks kendala yang dihadapi oleh pejabat fungsional di Kemnaker, teori ini dapat dihubungkan dengan faktor personal dan lingkungan yang saling mempengaruhi. Kendala seperti belum maksimalnya memahami tugas dan fungsi jabatan fungsionalnya dan perubahan budaya kerja individu dapat dipengaruhi oleh faktor personal seperti sikap dan kepercayaan diri serta faktor lingkungan seperti dukungan dan tuntutan dari orang lain di lingkungan kerja. Selain itu, faktor perilaku sendiri (misalnya kesediaan untuk belajar dan meningkatkan diri) juga mempengaruhi hasil karier individu di Kemnaker.

DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.,
- Bandura, A. (1988). *Organisational Applications of Social Cognitive Theory*. (Vol. 13).
- Bandura, A. (1999). *Social Cognitive Theory of Personality*. *Handbook of personality*, 2nd ed., L. Pervin and O. John, Eds. New York: Guilford Publications, pp. 154–196.

- Bandura, A (1999). Social cognitive theory: An agentic Albert Bandura. Asian J. Soc. Psychol., vol. 2, pp. 21–41,
- Bandura, A. (2000). SOCIAL COGNITIVE THEORY: An Agentic Perspective. www.annualreviews.org
- Bandura, A. (2002). Social Cognitive Theory in Cultural Context. Appl. Psychol. An Int. Rev., vol. 51, no. 2, pp. 269–290,
- Bridges, W. 1980. Transitions: Making Sense of Life's Changes. Perseus Books Group.
- Dessler Garry, Manajemen Sumber Daya Manusia. 2017. Edisi Empat belas, Penerbit Salemba Empat 2017.
- Hastho, et al. (2012) Analisis Peluang Dan Hambatan Karir Pada Pegawai Wanita Di Pusdiklat Migas Cepu, Jawa Tengah Jurnal Keuangan & Bisnis Volume 4 No. 1, Maret 2012
- Jr, Schermerhorn. J.R., Hunt, J., & Osborn R, N. (2002). Organizational Behavior.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Database Utama KBBI Daring inih mengacu pada KBBI Daring Edisi III.
- Lia Fitrianingrum, Dina Lusyana , dan Debby Lellyana. (2020) Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi Dan Tantangan Civil Service VOL. 14, No.1, Juni 2020 : 43 – 54
- Ismail, Thahir Haning. 2021. Accountability Analysis of State Civil Apparatus Career Development in Maybrat Regency, Jurnal Analisis Kebijakan, journal.unhas.ac.id/index.php/jakpp, Volume 7 No. 2, Desember 2021
- Marthalina (2021), Analisis Dampak Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pasca Pelaksanaan Pemindahan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional Marthalina¹ Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur) Vol 9, No. 1, 2021, pp. 42-55 Webiste : <http://ejournal.ipdn.ac.id/JMSDA/> DOI 10.33701/jmsda.v9i1.171
- Muhlis Irfan. 2013. Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional: Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon Iii Dan Iv Di Badan Kepegawaian Negara, Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS VOL. 7, No.1, Juni 2013
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2017). Organizational Behavior. John Wiley & Sons, Inc.
- Schmitt, N., Highhouse, S., & Weiner, I. B. (2013). *HANDBOOK OF PSYCHOLOGY*.
- Sukamtono, Desti Ranihusna, Rini Widyastuti. 2022. Perubahan Jabatan: Dampaknya Pada Kinerja Dan Kesejahteraan, Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika (JBMI) – VOL 18 NO. III (2022).
- Super, D. (1957). The Psychology of Careers. New York: Harper & Row.
- Sonya Elfadhila and Teguh Kurniawan. 2020. An Analysis Of Career Development Of Women Civil Servants In Ministry Of Finance, Jurnal Natapraja, Kajian Ilmu Administrasi Negara, VOL. 8, NO.1 (2020)13-22

- Verdín, D., & Godwin, A. (2019, June 15). An initial step towards measuring first-generation college students' personal agency: A scale validation. ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings. <https://doi.org/10.18260/1-2--32367>
- Widayanti Rahmi. 2021. Manajemen Karir (Teori, Konsep dan Praktik), CV Media Sain Indonesia, Bandung Jawa Barat.
- Wijaya Gandi Aria, M. Syamsul Maarif , Anggraini Sukmawati. 2014. Strategi Pengembangan Karier PNS Fungsional Umum di Institut Pertanian Bogor Jurnal Penyuluhan, Maret 2014 Vol. 10 No. 1
- Yuyun Widayant (2014) PENGEMBANGAN KARIER PUSTAKAWAN MELALUI JABATAN FUNGSIONAL <https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Libraria/article/view/1196/1087>
- Zulkarnaini, Azhari Yahya , Sabri Abd. Majid , Moh. Din. 2019. Career Development of Civil Servants in the Autonomy Era in Indonesia, 1st International Conference on Law, Governance and Islamic Society (ICOLGIS 2019) Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 413
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian/Inpassing.
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi menjadi Jabatan Fungsiona