

Strategi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Pemangku Tugas Ketua Tim Pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan

Annisa Dewi Wahyuning Ratri¹, Asropi², Mala Sondang Silitonga³
Kementerian Perhubungan¹, Politeknik STIA LAN Jakarta^{2,3}
annisadewiwr@gmail.com¹, asropi@stialan.ac.id², malasondang@stialan.ac.id³

Abstract

This study aims to determine the factors that influence the career development of the functional position of the team leader in the Directorate of Road Transportation Infrastructure of the Ministry of Transportation and to develop strategies to overcome career development problems in the future. Researchers identify career development factors by analyzing 5 (five) career development factors, namely performance, recognition by other parties, qualifications/competencies, loyalty to the organization and opportunities to grow. This research was conducted through a qualitative descriptive approach, namely a data collection technique by interviewing several sources who are considered to understand the research topic and literature review. The results of the study indicate that the factors that influence the career development of the functional position of the team leader in the Directorate of Road Transportation Infrastructure, Ministry of Transportation are sequentially qualifications/competence, performance, recognition by other parties, loyalty to the organization and opportunities for growth. After knowing the factors that influence the career development of the functional position of the team leader in the Directorate of Road Transportation Infrastructure, Ministry of Transportation, the researcher offers several strategies for developing his career in the future as follows: the organization needs to implement a merit system and ASN talent management, implement a diagonal career pattern model, conduct competency mapping and facilitate the implementation of career development, propose the functional position of Land Transportation Inspector, and individually have the motivation to be active, innovative and creative.

Keywords: Human Resources, Career Development, Strategy.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan serta menyusun strategi untuk mengatasi masalah pengembangan karirnya di masa yang akan datang. Peneliti mengidentifikasi faktor pengembangan karir dengan melakukan analisis terhadap 5 (lima) faktor pengembangan karir yakni kinerja, pengenalan oleh pihak lain, kualifikasi/kompetensi, loyalitas pada organisasi dan kesempatan untuk bertumbuh. Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan deskriptif kualitatif yakni teknik pengumpulan data dengan wawancara kepada beberapa narasumber yang dianggap memahami topik penelitian dan telaah kepustakaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan secara berurutan adalah kualifikasi/kompetensi, kinerja, pengenalan oleh pihak lain, loyalitas pada organisasi dan kesempatan untuk bertumbuh. Setelah diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan tersebut peneliti menawarkan beberapa strategi pengembangan karirnya dimasa yang akan datang sebagai berikut: organisasi perlu menerapkan sistem merit dan manajemen talenta ASN, menerapkan model pola karir diagonal, melakukan pemetaan kompetensi dan memfasilitasi pelaksanaan pengembangan karir, mengusulkan jabatan fungsional Inspektur Transportasi Darat, serta secara individu memiliki motivasi untuk aktif, inovatif dan kreatif.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karir, Strategi.

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan beragam urusan pemerintahan dan pelayanan masyarakat serta tak kalah penting untuk menghadapi tantangan global seperti adanya perubahan metode kerja secara cepat melalui transformasi digital yang menuntun ASN memiliki keahlian dan kompetensi agar dapat bekerja dengan cepat, adaptif, serta inovatif merupakan alasan utama dilakukannya penyederhanaan birokrasi. Upaya penyederhanaan birokrasi dilakukan pemerintah dengan mengeluarkan kebijakan yang mengatur jabatan ASN yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dan diperbaharui dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Dengan ditetapkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi, pada akhirnya sistem kerja tersebut mendorong terwujudnya organisasi yang fleksibel dan berorientasi pada hasil yang mengedepankan profesionalitas, transparansi dan kompetensi.

Salah satu wujud pelaksanaan pembangunan adalah pembangunan transportasi yang mempunyai pengaruh cukup signifikan terhadap pembangunan perekonomian nasional. Secara umum pembangunan transportasi dilaksanakan oleh Kementerian Perhubungan telah dapat meningkatkan suatu pelayanan kepada masyarakat, serta menjangkau ke semua ibu kota provinsi/kabupaten/kota dan wilayah perbatasan/terpencil di Indonesia. Transportasi juga merupakan alat kemakmuran, pembangunan politik, sosial budaya dan pertahanan keamanan. Peran transportasi sebagai jembatan yang memfasilitasi seluruh kegiatan perekonomian dan logistik nasional, memberikan nilai tambah secara sosial ekonomi, PPID Kemenhub (2023).

Kementerian Perhubungan Republik Indonesia melakukan penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan pengawas ke dalam jabatan fungsional sebanyak 420 (empat ratus dua puluh) atau 37,5% dari jumlah pejabat pengawas yang semula sebanyak 1.024 menjadi 604 jabatan fungsional yang tersebar di lingkungan Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, Direktorat Jenderal Perhubungan Darat, Laut, Udara dan Perkeretaapian, Badan Pengembangan SDM, Badan Kebijakan Transportasi, Badan Pengelola Transportasi Jabodetabek, Biro SDM dan Organisasi (2023), namun persentase penyederhanaan birokrasi Kementerian Perhubungan masih lebih rendah dibandingkan 3 (tiga) Kementerian yang lain yakni Kementerian Kesehatan sebanyak 100%, Kementerian Komunikasi dan Informatika sebanyak 99%, serta Kementerian PANRB sebanyak 98%.

Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu, Onsardi (2020). Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai sumber daya dalam pemerintahan memiliki andil dalam merealisasikan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional, Ariani (2022). Menurut Admosoedirjo (1986) tugas pemerintahan antara lain adalah tata usaha negara, rumah tangga negara, pemerintahan, pembangunan dan pelestarian lingkungan hidup. Dalam menjalankan beragam urusan pemerintahan dan pelayanan masyarakat serta tak kalah penting untuk menghadapi tantangan global seperti adanya perubahan metode kerja secara cepat melalui transformasi digital yang menuntun ASN memiliki

keahlian dan kompetensi agar dapat bekerja dengan cepat, adaptif, serta inovatif merupakan alasan utama dilakukannya penyederhanaan birokrasi.

Sejalan dengan pandangan, Hasibuan (2012) pengembangan sumber daya manusia adalah upaya untuk meningkatkan pelaksanaan pekerjaan dengan tujuan meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan program atau tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan karir di lingkungan Kementerian Perhubungan saat ini belum tersistem secara jelas sehingga pengembangan karir PNS masih berdasarkan penilaian atasan/pimpinan. Mengingat strategisnya posisi jabatan fungsional yang diberi tugas tambahan sebagai ketua tim saat ini maka strategi pengembangan karir menjadi sangat penting karena selain bertugas melakukan koordinasi dengan pimpinan struktural dan mengkoordinir anggota tim/pelaksana, jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim juga harus dapat memenuhi tugas sesuai dengan jabatan fungsionalnya sebagai tugas utama (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara).

Pengembangan karir pegawai merupakan hal yang sangat serius, karena hal ini akan membawa dampak yang signifikan pada organisasi. Strategi pengembangan karir yang tepat dapat memberikan dampak yang baik terhadap kinerja pegawai sebagai individu. Hal ini jelas akan membawa peningkatan terhadap kinerja organisasi apabila pengembangan karir dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan serta mengetahui strategi pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan.

KAJIAN LITERATUR

Sumber Daya Manusia

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan pegawai agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Uraian Flippo (1976) diatas menyamakan istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan personalia.

Sedangkan Kiggundu (1989), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia yaitu : *“Human resource management is the development and utilization of personel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international, goals objectives.”* (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personel untuk mencapai tujuan individu, organisasi, komunitas, nasional dan internasional secara efektif).

Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan penggunaan pegawai atau personil untuk mencapai tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional dengan efektif. Menurut T. Hani Handoko (1995), manajemen sumber

daya manusia adalah penarikan, seleksi pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber manusia untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif.

Sedangkan menurut Priyono & Marnis (2008) tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi: Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal; Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya; Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan; Organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM; Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya; Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya; Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi; Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Manajemen sumber daya manusia diatur secara profesional diharapkan pegawai bisa bekerja secara produktif. Pengelolaan pegawai secara professional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan karirnya, Hamali (2018).

Pengembangan Karir

Gilley & Steven A. E (1991) menjelaskan bahwa “*human resources development is organized learning activities arranged within an organization in order to improve performance and/or personal growth for the pupose of improving the job, the individual and/or organization.*” (Pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas belajar yang diorganisasi dan dirancang dalam suatu organisasi untuk meningkatkan performan dan/atau meningkatkan pribadi guna mencapai tujuan dari peningkatan tugas individu dan/atau organisasi).

Menurut Jan Bella seperti yang dikutip Hasibuan (2009) menyatakan bahwa: “pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek dilakukan di lapangan berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*”.

Beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Hasto dan Meilan dalam Sunyoto (2015) meliputi: hubungan pegawai dan organisasi, personalitas karyawan, faktorfaktor eksternal, politicking dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah karyawan, ukuran organisasi, kultur organisasi, dan tipe manajemen.

Dalam mengembangkan karirnya, seorang pegawai memiliki motivasi yang mendorong perilakunya pada pencapaian tujuan. Hal ini yang akan membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku seseorang menuju pada pencapaian tujuan. Menurut Suwanto & Priansa (2011) Motivasi berasal dari kata *movere* berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere* dalam bahasa inggris sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan.

Menurut Werther & Davis (1985) faktor-faktor penting yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang yakni *Job Performance* (Kinerja), *Exposure* (Menjadi dikenal), *Qualification* (Kualifikasi/kompetensi), *Resignation* (Pengunduran diri),

Nepotism (Nepotisme), *Ingratitaion* (Menjilat), *Organizational Loyalty* (Loyalitas pada organisasi), *Mentor & Sponsor*, *Growth Opportunities* (Kesempatan untuk bertumbuh), dan *Goal Setting* (Penetapan tujuan).

Sedangkan menurut Stone (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai adalah *Performance* (Kinerja), *Exposure & Networking* (Menjadi dikenal dan hubungan relasi/konseksi), *Qualification* (Kualifikasi/kompetensi), *Employer Reputation* (Persepsi publik terhadap suatu perusahaan), *Nepotism* (Nepotisme), *Mentoring & Coaching* (Pendampingan dan pembinaan), *Ingratiation* (Menjilat), *Development* (Pengembangan), *Goal Setting* (Penetapan tujuan), *Appearance, Manners & Behaviour* (Penampilan dan tata karma).

Sementara faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut menurut Sondang P. Siagian (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai adalah Prestasi kerja, Pengenalan oleh pihak lain, Kesetiaan pada organisasi, Pembimbing dan sponsor, Dukungan para bawahan, Kesempatan untuk bertumbuh, dan Pengunduran diri. Menurut para ahli tersebut terdapat kesamaan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Werther & Davis (1985), Stone (2008), dan Sondang P. Siagian (2015) yakni kinerja, pengenalan oleh pihak lain, kualifikasi/kompetensi, loyalitas pada organisasi dan kesempatan untuk bertumbuh.

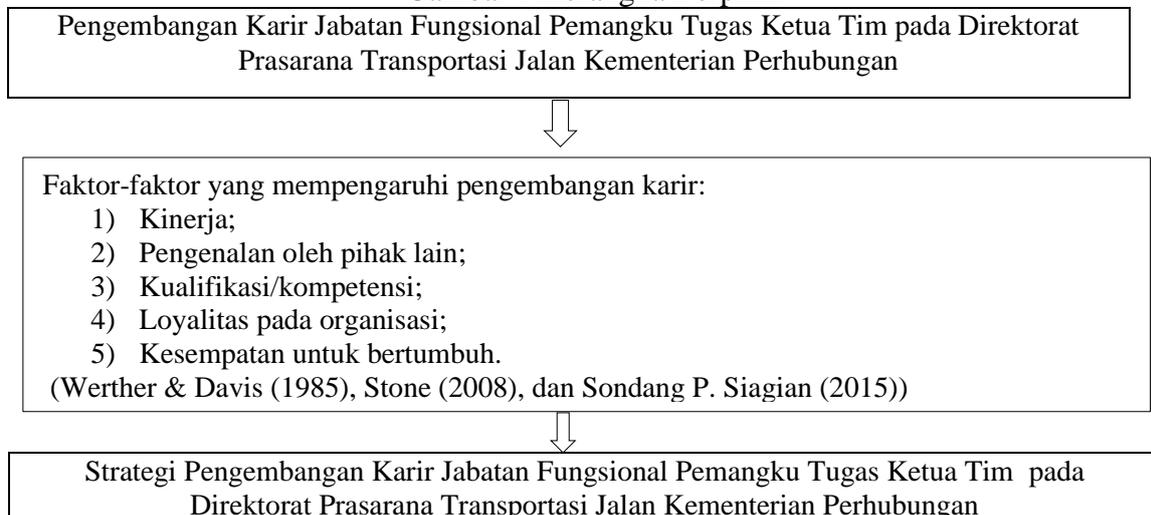
Strategi

Strategi merupakan pola umum yang terdiri dari tahapan untuk mencapai tujuan yang terdiri dari bagaimana cara pelaksanaan dan langkah sebagai pedoman untuk mencapai tujuan tertentu (David, 2010).

Kerangka Berpikir

Berdasarkan penjelasan pada tinjauan pustaka diatas, maka peneliti menetapkan yang dimaksud pengembangan karir adalah aktivitas yang dilakukan individu dan organisasi untuk meningkatkan keterampilan agar semakin produktif dalam bekerja dan menciptakan perubahan positif bagi pegawai maupun organisasi. Latar belakang dan kajian teori terkait dengan pengembangan karir, faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang mengembangkan karirnya digunakan untuk mencari solusi dari permasalahan yang ada dengan menerapkan strategi yang sesuai bagi jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan untuk mengembangkan karirnya.

Gambar 1 Kerangka Berpikir



METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam menganalisis permasalahan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dimana peneliti melakukan beberapa teknik pengumpulan data yaitu melalui wawancara yang dilakukan kepada Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Kementerian Perhubungan, Kepala Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Transportasi, Direktur Prasarana Transportasi Jalan, Jabatan Fungsional Pemangku Tugas Ketua Tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan, Aparatur Sipil Negara pada Kementerian Perlindungan Perempuan dan Anak Republik Indonesia, Aparatur Sipil Negara pada Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia dan Aparatur Sipil Negara pada Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia. Selain itu, peneliti juga melakukan kajian literatur guna mendukung analisis dalam penelitian ini dimana data sekunder yang digunakan berasal dari jurnal dan buku.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan

Beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Kinerja

Kinerja merupakan cara untuk mengukur apakah pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai tersebut sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau belum, karena dengan kinerja yang baik maka pegawai akan mudah meningkatkan karirnya. Hal tersebut didukung oleh pendapat dari informan kunci (K4):

“Kinerja memang sangat penting karena apapun itu ukuran kinerja menentukan keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugasnya dan menjadi bagian dari penilaian kinerja. Kalau kinerjanya bagus, berarti memang dia bisa melaksanakan tugas-tugasnya secara baik. Baik itu sebagai ketua tim maupun sebagai jabatan fungsional tertentu. Biasanya akan lebih bagus lagi kalau didalam pengerjaan tugas hariannya bisa mencakup kedua hal tersebut”.

Pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan - Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, jabatan pengawas di kantor pusat yang disetarakan dalam jabatan fungsional diberi tugas tambahan sebagai ketua tim dan bekerja sesuai dengan Perjanjian Kerja (PK) dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta target organisasi yang telah ditetapkan mengikuti *casecading* pimpinan.

Hal yang serupa terjadi pada Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia, namun tidak berlaku pada Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia serta Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Republik Indonesia yang mana pejabat pengawas di kantor pusat yang disetarakan pada jabatan fungsional murni mengerjakan tugas pokok dan fungsi JFnya tanpa diberi tugas tambahan sebagai ketua tim/koordinator. Pada kedua kementerian tersebut, penunjukan ketua tim/koordinator dilakukan dengan penyeleksian dengan kriteria-kriteria tertentu berdasarkan sistem merit dan manajemen talenta.

Salah satu upaya dalam pengembangan karir jabatan fungsional tertentu pemangku tugas ketua tim dapat dilakukan dengan kinerja melalui inovasi, menuangkan ide-ide baru baik yang terkait jabatan fungsionalnya maupun tugas tambahannya sebagai ketua tim karena posisi tersebut merupakan posisi yang cukup strategis. Sehingga akan lebih mudah untuk dapat dilihat oleh pimpinan terkait pengembangan karir selanjutnya. Dengan kreatifitas dalam berinovasi membuat strategi serta solusi dari berbagai permasalahan kekinian yang ada dapat meningkatkan kinerja organisasi sekaligus menunjukkan kemampuan diri di era keterbukaan karir saat ini.

b. Pengenalan oleh pihak lain

Pengenalan oleh pihak lain dilakukan secara positif dengan turut terlibat dalam berbagai kegiatan seperti aktif dalam berbagai forum seperti rapat, *focus group discussion* (FGD), seminar, lokakarya, bimtek dan sebagainya. Hal tersebut didukung oleh pendapat informan kunci (K4) sebagai berikut:

“Seperti pepatah ya, “tak kenal maka tak sayang”. Dimanapun kita bekerja bukan berarti kita harus menjilat atau bermuka dua supaya terlihat baik dimata pimpinan, apapun pekerjaannya yang kita lakukan ya baiknya bisa terselesaikan supaya pimpinan itu sendiri menilai. Menjadi dikenal itu memang perlu, karena merekomendasikan seseorang kalau kita ga kenal kan ga bisa nih menilai, “oh iya orang ini tepat untuk posisi tertentu” seperti itu. Jadi untuk dikenal dan diketahui oleh pimpinan yang lain itu memang sangat dibutuhkan untuk pengembangan karir. Tapi bukan berarti kita harus menjilat kepada pimpinan”.

Pentingnya menjadi dikenal oleh pihak lain dalam pengembangan karir seorang pegawai tentunya didukung oleh adanya jalur karir bagi pegawai yakni dapat berupa jalur karir Horizontal, Vertikal ataupun Diagonal. Pejabat fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan dimungkinkan melakukan perpindahan secara horizontal yakni perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang setara dilakukan melalui mutasi, dan secara vertikal yakni perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih tinggi dilakukan melalui promosi, serta secara diagonal yakni perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih tinggi tidak berdasarkan garis lini, melalui promosi atau mekanisme pengangkatan jabatan fungsional. Disamping itu dengan dikenal oleh pihak lain dapat menjadikan *branding* diri sehingga potensi dan karakter yang ada pada seorang pegawai dapat dijadikan tolak ukur bagi pihak yang berwenang dalam menentukan promosi, mutasi maupun rotasi untuk melakukan penilaian tepat atau tidaknya seseorang menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan standar kompetensi jabatannya.

c. Kualifikasi/kompetensi

Kualifikasi/kompetensi didapatkan dari berbagai kegiatan seperti bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan jabatan fungsional yang dibina oleh instansi pembina untuk selanjutnya kualifikasi/kompetensi dibuktikan dengan uji kompetensi. Pembinaan jabatan fungsional tersebut merupakan upaya peningkatan dan pengendalian standar profesi JF yang meliputi kewenangan pengelolaan, prosedur, dan metodologi pelaksanaan tugas pejabat fungsional.

Pejabat Fungsional yang diberi tugas tambahan sebagai ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan terdiri dari Analis Kebijakan Ahli Muda, Perekayasa Ahli Muda dan Arsiparis Ahli Muda dengan instansi pembinanya yakni Lembaga Administrasi Negara (LAN), Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) dan Arsip

Nasional Republik Indonesia (ANRI). Pentingnya kualifikasi/kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk memiliki kemampuan maupun keahlian yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan organisasi untuk mengisi jabatan-jabatan yang memerlukan kemampuan dan keahlian yang dimiliki pegawai tersebut. Dengan begitu organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan lebih mudah karena jabatan dalam organisasi diisi oleh pegawai yang memiliki kualifikasi kemampuan dan keahlian sesuai dengan jabatan yang diembannya.

Pentingnya seorang pegawai memiliki potensi untuk kemudian diasah/dikembangkan menjadi sebuah kualifikasi/kompetensi yang dilakukan oleh individu maupun berkelompok untuk mengejar *gap* yang ada. Pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan, Pejabat Fungsional belum memenuhi kualifikasi/kompetensi jabatan fungsional yang diembannya saat ini secara terukur. Tujuannya untuk memaksimalkan potensi pengembangan karir seorang pegawai.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kualifikasi/kompetensi merupakan faktor penting dalam pengembangan karir kedepannya baik struktural maupun fungsional. Pada jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim di Direktorat Prasarana Transportasi Jalan, kualifikasi/kompetensi terukur yang dibuktikan dengan sertifikat sesuai dengan jabatan fungsionalnya.

d. Loyalitas pada organisasi

Loyalitas pada organisasi merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja. Pegawai yang sudah lama bekerja dalam suatu organisasi memiliki nilai loyalitas yang sudah teruji dalam organisasi oleh karena itu kepada pegawai yang baru harus ditanamkan nilai loyalitas pada organisasi agar dalam bekerja pegawai tersebut dapat totalitas melaksanakan pekerjaan bagi organisasi.

Loyalitas pada organisasi merupakan satu diantara faktor-faktor lain yang mungkin lebih penting untuk mengembangkan karir, namun memiliki faktor lain tanpa adanya loyalitas akan sulit bagi seorang pegawai mengembangkan karirnya. Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa loyalitas penting bagi seorang pegawai namun dalam pengembangan karir perlu faktor lain yakni kualifikasi/kompetensi dan kinerja.

e. Kesempatan untuk bertumbuh

Menurut Werther & Davis (1985) dan Stone (2008) kesempatan untuk bertumbuh didapat saat pegawai melaksanakan pengembangan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya untuk mendukung tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2015) kesempatan untuk bertumbuh adalah kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

Dengan pelatihan tersebut dapat memberikan bantuan untuk mengembangkan organisasi serta juga dapat mengembangkan karir pegawai dalam organisasi. Pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan, secara terbuka seluruh pegawai diberi kesempatan untuk bertumbuh dengan diberikannya penawaran pendidikan pelatihan, bimbingan teknis, dan beasiswa untuk menunjang pekerjaan dan jabatan yang bersifat teknis maupun manajerial namun kesempatan untuk bertumbuh bagi pegawai

yang mengampu jabatan fungsional masih belum cukup memadai atau belum sepenuhnya mendapatkan dukungan dari organisasi.

Kesempatan untuk bertumbuh dimaksudkan dalam pengembangan diri dapat dilakukan baik secara formal maupun non formal. Pengembangan diri secara formal dilakukan terukur dengan diterbitkannya sertifikat, sedangkan pengembangan diri secara non formal terukur dengan hasil kinerjanya. Apabila kinerjanya bagus maka pengembangan dirinya dapat dikatakan berhasil.

Strategi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Pemangku Tugas Ketua Tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan

Karir merupakan tanggung jawab individu namun secara kelembagaan didukung oleh organisasi dalam pengembangannya, berikut ini merupakan beberapa strategi pengembangan karir yang dapat dilakukan oleh organisasi dan pejabat fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan diantaranya sebagai berikut:

Pertama, Organisasi menerapkan sistem merit dan manajemen talenta ASN dalam penetapan Jabatan Fungsional dan penetapan Ketua Tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan. Mendasari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, prinsip sistem merit didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan. Dengan menerapkan sistem merit dalam penetapan jabatan fungsional maupun penentuan Ketua Tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan maka seluruh jabatan maupun posisi yang ada memiliki standar kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan, perencanaan kualifikasi pegawai dilakukan sesuai beban kerja, pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka. Selanjutnya pelaksanaan pengembangan karir pegawai Kementerian Perhubungan seyogyanya berdasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, sehingga posisi ketua tim diduduki oleh pegawai yang berkompoten sesuai bidang kelompoknya dan merupakan sarana *on the job training* bagi pegawai yang akan dilakukan asesmen dalam pengembangan karirnya.

Kedua, organisasi menerapkan model pola karir diagonal dimana pelaksanaan model pola karir diagonal mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil.

Ketiga, Organisasi melakukan pemetaan kompetensi dan memfasilitasi pelaksanaan pengembangan karir diantaranya mengundang instansi pembina dalam forum resmi sebagai narasumber kegiatan *coaching*, *mentoring*, *on the job training*, pelatihan, seminar, bimtek, grup diskusi dan sejenisnya bagi jabatan fungsional sesuai dengan ketentuan agar dapat meningkatkan kualifikasi/kompetensi yang harus dimiliki oleh jabatan fungsional. Membuat kesepakatan bersama/*Memorandum of Understanding* (MoU) dengan instansi pembina jabatan fungsional yang ada pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan dan mengalokasikan anggaran untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia jabatan fungsional diluar bidang transportasi.

Keempat, organisasi mengusulkan jabatan fungsional inspektur transportasi darat karena adanya urgensi sebagai berikut: belum adanya jabatan fungsional transportasi darat yang tugas dan fungsinya melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan transportasi darat yang bersifat teknis dan operasional, melakukan pengendalian dan pengaturan pelayanan serta keselamatan di bidang transportasi darat, serta adanya kendala dalam hal pemenuhan kebutuhan latihan dasar bagi jabatan fungsional yang diemban oleh pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan. Sehingga kualifikasi/kompetensi jabatan fungsional yang diemban belum terukur.

Kelima, jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim harus memiliki motivasi untuk aktif, inovatif dan kreatif. Tugas tambahan sebagai ketua tim merupakan posisi yang strategis bagi pegawai untuk dapat dipromosikan pada posisi yang lebih tinggi secara karir struktural, sehingga jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan hendaknya memanfaatkan posisi tersebut dengan melakukan beragam inovasi maupun ide-ide yang dituangkan menyangkut pekerjaannya sebagai jabatan fungsional maupun dalam mengkoordinir tim sebagai ketua tim. Dengan demikian pimpinan akan melihat potensi yang ada untuk dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dengan memperhatikan kebutuhan organisasi.

PENUTUP

Kesimpulan: Faktor utama yang mempengaruhi pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan adalah kualifikasi/kompetensi selanjutnya Kinerja pegawai, Pengenalan oleh pihak lain, Loyalitas pada organisasi dan yang masih menjadi kendala dalam pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan adalah faktor Kesempatan untuk bertumbuh. Adanya *gap* antara kompetensi dengan jabatan yang diemban membuat kinerja jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan kurang optimal, sehingga organisasi perlu melakukan pemetaan menyeluruh terhadap jabatan, pendidikan dan kompetensi dalam rangka peningkatan kapasitas SDM yang ada pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan. Selanjutnya, organisasi agar memfasilitasi penyelenggaraan pengembangan SDM sesuai dengan standar kompetensi jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim yang ada pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan.

Saran untuk mewujudkan strategi pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan agar dapat dijalankan maka peneliti memberi saran sebagai berikut: Pertama, Perlu melakukan reviu terhadap pelaksanaan sistem merit dan manajemen talenta ASN yang ada pada Kementerian Perhubungan. Kedua, Perlu dilakukan pemetaan menyeluruh terhadap jabatan, pendidikan dan kompetensi dalam rangka peningkatan kapasitas SDM yang ada pada Kementerian Perhubungan dan Direktorat Prasarana Transportasi Jalan khususnya. Ketiga, Perlu dilakukan update penyusunan analisis beban kerja (ABK) dan penataan peta jabatan yang ada pada Direktorat Jenderal Perhubungan Darat. Keempat, Perlu disusunnya Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) untuk selanjutnya dapat dilaksanakan pengajuan jabatan fungsional bidang transportasi darat. Kelima, Perlunya komitmen pimpinan untuk menjalankan sistem merit dan manajemen talenta ASN dalam penyelenggaraan organisasi dalam lingkup Kementerian Perhubungan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Keenam, Perlunya kolaborasi antara Kementerian Perhubungan dengan instansi pembina jabatan fungsional yang diemban oleh SDM pada Kementerian Perhubungan, sehingga kualifikasi/kompetensi jabatan fungsional diluar bidang transportasi dapat dipenuhi sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan terakhir ketujuh

Perlunya komitmen individu dalam mengembangkan karirnya sebab pengembangan karir merupakan tanggung jawab individu dan pengembangan diri merupakan hal yang mutlak dalam perjalanan individu mengembangkan karirnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Admosoedirjo, P. (1986). *Hukum Administrasi Negara*. Ghalia Indonesia.
- David, M. S. (2010). *Effective report in tourist guiding strategy(interpretation of themes)*. *Jurnal of socialomics*, 5(3), 2-5.
- Flippo, Edwin B.(1976). *Principles of Personel Management, Fourt Edition*, Tokyo : McGrow - Hill Kogakusha.
- Onsardi, O. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *IDEAS Working Paper Series from RePEc*. Federal Reserve Bank of St Louis PP - St. Louis.
- Gilley, J. W., & Steven A. E. (1991). *Principles of Human Resource Development*. Addison-Wesley in association with University Associates.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS (Center For Academic Publishing Service).
- Hasibuan, M. S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi (Revisi)*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2012). *Manajemen SDM. Edisi Revisi (Cetakan Ke)*. Bumi Aksara.
- Kiggundu, Moses N. (1989). *Managing Organizations in Developing Countries : an Operational and Strategic Approach*, USA : Kumariam Press Inc.
- Kusuma, F. K., Handoko, R., & Darmawan, A. (2023). *Model of Civil Service Career Development at the Ministry of Home Affairs at the West Nusa Tenggara IPDN Campus*. 03(03), 385–405.
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia ((revisi ed)*. PT Bumi Aksara.
- Stone, R. J. (2008). *Human Resource Management*. Australia: John Wiley & Sons.
- Sunoyo, D. (2015). *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Buku Seru.
- Suwanto, & Priansa. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1985). *Personnel Management & Human Resources*. McGraw.

Undang-Undang dan Peraturan:

1. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional;

2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional;
3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara;
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.