

**STRATEGI PENANGANAN *CAREER SHOCK*
DI LINGKUNGAN STAF SUMBER DAYA MANUSIA POLRI**

Disusun Oleh:

NAMA : WAHID MIFTAKHUL HUDA
NPM : 2144021029
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2024**

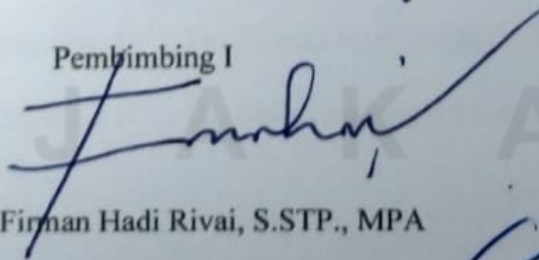
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Wahid Miftakhul Huda
NPM : 2144021029
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Penanganan Career Shock di Lingkungan
Staf Sumber Daya Manusia Polri
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Strategies for Handling Career Shock within the
National Police Human Resources Staff*

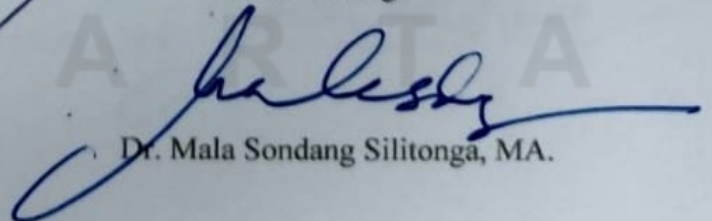
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA

Pembimbing II



Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : WAHID MIFTAKHUL HUDA
NPM : 2144021029
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : STRATEGI PENANGANAN *CAREER SHOCK*
DI LINGKUNGAN STAF SUMBER DAYA
MANUSIA POLRI

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga
Administrasi Negara, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 19 Juni 2024
Pukul : 09.00 s.d. 10.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.SI.
Sekretaris : Dr. Asropi, S.IP., M.SI.
Anggota : Dr. Ridwan Rajab, M.SI.
Pembimbing I : Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA.
Pembimbing II : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wahid Miftakhul Huda
NPM : 2144021029
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul **“Strategi Penanganan Career Shock di Lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri”** merupakan hasil karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari hasil penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.



Jakarta, Juni 2024

Wahid Miftakhul Huda

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahahirabbil alamin, peneliti memanjatkan syukur kepada Allah SWT yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat, taufik, serta nikmat yang sangat luas dan tak terhingga termasuk salah satunya adalah bahwa peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis dengan judul “Strategi Penanganan *Career Shock* di Lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri” dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.) pada Jurusan Administrasi Publik, Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN, Jakarta.

Penulisan tesis ini sebagai wujud kontribusi nyata dari peneliti terhadap Polri sebagai institusi tempat peneliti mengabdikan. Peneliti menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A., selaku Wakil Direktur I bidang Akademik Politeknik STIA LAN Jakarta, sekaligus dosen pengajar dan dosen pembimbing kedua peneliti yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan tesis ini;
2. Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA. selaku dosen pengajar dan dosen pembimbing pertama peneliti yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan tesis ini;
3. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, M.Si., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta yang juga sekaligus dosen pengajar dan dosen pembimbing kesatu peneliti yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan tesis ini;
4. Institusi Polri yang telah memberikan beasiswa kepada peneliti, sehingga peneliti bisa meraih pendidikan pascasarjana pada Politeknik STIA LAN Jakarta;
5. Para Dosen dan staf Politeknik STIA LAN Jakarta yang selalu memberikan pelayanan terbaik selama proses perkuliahan;
6. Asisten Kapolri bidang Sumber Daya Manusia Inspektur Jenderal Polisi Prof. Dr. Dedi Prasetyo, M.Hum., M.Si., M.M. atas ijin dan dukungannya kepada peneliti dalam penyusunan tesis ini;

7. Kabagrenmin SSDM Polri Kombes Pol Fajar Budiyanto, S.I.K. yang telah memberikan dukungan dan idenya dalam penyusunan tesis ini di tengah kesibukan menjalankan tugas;
8. Seluruh narasumber dan responden yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah membantu peneliti dalam penyusunan tesis;
9. Kedua orang tua saya yang senantiasa mendoakan dan memberikan dorongan moral yang tidak ternilai kepada peneliti;
10. Istri dan anak-anak tercinta yang selalu mendukung dan mendoakan peneliti sehingga bisa menyelesaikan tesis ini;
11. Seluruh Staf Biro Pengendalian Personel SSDM Polri yang telah mendukung peneliti dalam penyelesaian tesis ini;
12. Seluruh Staf dan Sekretariat bidang akademik Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah dengan sangat sabar dan banyak membantu selama perkuliahan dan penyelesaian program studi peneliti;
13. Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu per satu.

Akhir kata, peneliti berharap semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu peneliti. Peneliti menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak sangat diharapkan.

Jakarta, Juni 2024
Peneliti

Wahid Miftakhul Huda

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	21
C. Rumusan Permasalahan.....	22
D. Tujuan Penelitian.....	23
E. Manfaat Penelitian.....	23
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	24
A. Penelitian Terdahulu.....	24
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	32
1. Tinjauan Kebijakan.....	32
2. Tinjauan Teoritis	33
a. Pengertian Administrasi Publik	33
b. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	34
c. Pengertian <i>Career</i>	36
d. Pengertian <i>Career Shock</i>	39
e. Faktor <i>Career shock</i>	47
c. Dampak <i>Career shock</i>	50
d. Atribut <i>Career shock</i>	53
C. Kerangka Berpikir	56
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	58
A. Metode Penelitian.....	58
B. Teknik Pengumpulan Data	58
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	63
D. Instrument Penelitian.....	65
BAB IV HASIL PENELITIAN	68
A. Gambaran Umum Penelitian	68
B. Hasil dan Analisa Penelitian.....	81
a. Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>career shock</i> karir anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya	

Manusia Polri.....	75
b. Strategi penanganan untuk meminimalisir <i>career shock</i> yang dialami anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri	93
BAB V KESIMPULAN	106
A. Kesimpulan.....	106
B. Saran	108
DAFTAR PUSTAKA	111



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jumlah PTDH Anggota Polri Tahun 2021-2023	6
Tabel 1.2. Rekapitulasi Kasus Anggota Polri Tahun 2021-2023	8
Tabel 1.3. Jumlah PTDH Anggota Polri di Mabes Polri 2021-2023.....	9
Tabel 1.4. Jumlah Penempatan Jabatan di SSDM Polri	16
Tabel 1.5. Hasil Survey Kepuasan Progam Pembinaan Karir	18
Tabel 1.6. Data Kesehatan Mental Anggota Polri di SSDM Polri	19
Tabel 2.1. Tabel Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 3.1. Daftar Informan Penelitian.....	59
Tabel 3.2. Dokumen Ditelaah.....	62
Tabel 4.1. Jumlah Anggota Polri di lingkungan SSDM Polri	75
Tabel 4.2. Jumlah Anggota Polri mengikuti Dikbangspes SDM	88

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir	62
Gambar 3.1. Proses Analisis Data.....	64
Gambar 4.1. Logo Staf Sumber Daya Manusia Polri.....	71
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Staf Sumber Daya Manusia Polri.....	73
Gambar 4.3. Tampilan Sistem Penilaian Kinerja Anggota Polri	111
Gambar 4.4. Progam Pendampingan Psikologi.....	104



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Strategi Penanganan *Career Shock* di Lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri

Wahid Miftakhul Huda

wamida020@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Career shock mengacu pada perasaan keterkejutan, ketidaknyamanan, atau kebingungan yang terjadi ketika seseorang ketika mengalami perubahan yang mendalam dalam karier mereka, baik itu dalam bentuk promosi, rotasi jabatan, atau perubahan tugas yang signifikan. Pada organisasi Polri terdapat anggota Polri yang mengalami berbagai *career shock* yang dapat mempengaruhi karir. Belum optimalnya program pembinaan karir juga dapat memicu terjadinya *career shock*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi penanganan *career shock* pada anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri yang berfokus pada pemahaman tentang bagaimana anggota Polri mengalami, mengatasi, dan merespon *career shock*.

Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif. Penggalan informasi menggunakan metode wawancara dan observasi. Adapun teori yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *career shock* dari Ali et al., (2020) dan Baruch et al., (2016). Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *career shock* anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri antara lain kepergian/kehilangan mentor, perubahan organisasi, pemutusan kerja/pensiun, penurunan jabatan, mutasi ke jabatan yang tidak diinginkan, sistem promosi dan mutasi yang kaku, kurangnya pelatihan fungsi sumber daya manusia, beban kerja yang tinggi, kurangnya komunikasi dan transparansi terkait pembinaan karir. Strategi yang ditawarkan oleh peneliti antara lain Pembinaan karir berkelanjutan dengan tranparasi pembinaan karir serta membangun sistem penilaian kinerja yang objektif dan adil, pemberian reward dan punishmen dan pelayanan psikologi proaktif.

Kata Kunci: *Career Shock*, faktor-faktor, strategi penanganan.

ABSTRACT

Strategies for Handling Career Shock within the National Police Human Resources Staff

Wahid Miftakhul Huda

wamida020@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Career shock refers to the feeling, discomfort, or confusion that occurs when someone experiences a profound change in their career, whether in the form of a promotion, job rotation, or significant change in duties. In the National Police organization there are members of the National Police who experience various career shocks that can affect their careers. Not optimal career training programs can also trigger career shock. This research aims to determine strategies for handling career shock among Polri members within the Polri Human Resources Staff, which focuses on understanding how Polri members experience, overcome and respond to career shock.

The research method used is qualitative. Information gathering uses interview and observation methods. The theory used to determine the factors that influence career shocks is from Ali et al., (2020) and Baruch et al., (2016). The results of the research show that the factors that influence the career shocks of Polri members within the Polri Human Resources Staff include the departure/loss of mentors, organizational changes, job termination/retirement, demotion, transfers to undesirable positions, promotion and transfer systems that rigidity, lack of training in human resources functions, high workload, lack of communication and transparency regarding career training. The strategies offered by researchers include sustainable career development with transparent career training as well as building an objective and fair performance assessment system, providing rewards and punishments and proactive psychological services.

Keywords: Career Shock, factors, handling strategies.

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Pada era revolusi industri 4.0 sebagai transformasi teknologi akan membawa dampak secara serius pada proses manajemen sumber daya manusia, karena lingkungan organisasi yang banyak mengalami perubahan. Peningkatan kemampuan bagi anggota Polri menjadi hal yang perlu mendapatkan prioritas, dalam pelaksanaannya tidak hanya difokuskan pada kemampuan yang bisa dipelajari serta ditingkat melalui kegiatan pelatihan dan pendidikan (hard skill), tetapi juga pembentukan dan peningkatan kemampuan karakteristik seseorang, kecerdasan sosial yang melekat serta kemampuan beradaptasi dengan baik dalam kehidupan maupun dalam dunia kerja yang menunjang terhadap aspek profesional (soft skill) yang mampu melaksanakan tugas dengan baik untuk menghadapi segala dinamika yang berkembang di masa yang akan datang. Pengembangan big data, rekrutmen anggota Polri yang berkualitas, manajemen talenta Polri, manajemen kinerja, peningkatan kemampuan berbasis teknologi merupakan strategi Kepolisian Negara Republik Indonesia yang tepat sasaran untuk dilaksanakan dalam menghadapi tantangan era revolusi industri 4.0.

Oleh karena itu dalam menghadapi perubahan dan perkembangan tersebut Polri dihadapkan pada tantang tugas berupa tuntutan masyarakat untuk membentuk sumber daya manusia Polri yang unggul sebagaimana tertuang dalam program prioritas Kapolri sebagaimana tertuang dalam road map “Transformasi Menuju Polri yang Presisi” yakni Prediktif, Responsibilitas, Transparansi Berkeadilan sebagai tindak lanjut dari salah satu program prioritas yang sejalan dengan 5 prioritas program kerja Presiden Republik Indonesia, yakni pembangunan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan sebagai pekerja keras, yang dinamis, terampil serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, dengan tujuan untuk menata kelembagaan, perubahan sistem dan metode organisasi dimana salah satu penekanan Kapolri dalam bidang sumber daya manusia yakni melaksanakan sistem point dalam pembinaan karier personel sehingga semua anggota dapat kesempatan yang sama sesuai prestasi yang dimiliki sehingga diharapkan Polri mampu menjadi

elemen yang penting untuk menjaga berdirinya demokrasi menuju Indonesia yang unggul.

Eksistensi pemerintah untuk memberikan jaminan keamanan terhadap setiap warganya diwujudkan melalui institusi kepolisian dengan tugas dan fungsi sebagai pemeliharaan keamanan dan ketertiban, melindungi, mengayomi dan melayani masyarakat serta menjadi penegak hukum negara di seluruh wilayah Indonesia.

Polri adalah bagian dari fungsi pemerintahan yang bertanggung jawab dalam mewujudkan keamanan dalam negeri. Sesuai dengan Undang-Undang Kepolisian Negara Republik Indonesia nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan alat negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri.

Sejauh ini Polri telah mendapatkan apresiasi yang positif atau kritik yang membangun terhadap kinerja Polri dari pemerintah, swasta dan masyarakat. Hal ini akan dijadikan tantangan bagi Polri dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya guna mencapai keberhasilan yang lebih baik. Keberhasilan yang diraih Polri diharapkan dapat membuat Polri semakin meningkatkan antisipasi terhadap berbagai tantangan di masa mendatang. Tantangan tersebut berupa adanya harapan dan tuntutan dari masyarakat maupun pemerintah kepada Polri untuk dapat senantiasa terus-menerus secara berkelanjutan meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat. Keberhasilan Polri sebagai organisasi publik yang mengutamakan pelayanan kepada masyarakat sangat bergantung pada ketersediaan dan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan hakekat tugas Polri sebagai pelindung dan pelayan masyarakat (*to protect and to serve*) maka peran sumber daya manusia tidak dapat digantikan oleh teknologi sehebat apapun.

Pada Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 Tentang Sistem Pembinaan Karier Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, bahwa dalam upaya meningkatkan profesionalisme, peningkatan kinerja, keahlian dan keterampilan serta motivasi sumber daya manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia pada setiap satuan kerja diperlukan

sistem pembinaan karier anggota Polri yang sistematis, terencana, selaras dengan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Untuk mewujudkan anggota Polri yang berdaya guna dan berhasil guna maka sistem pembinaan karir hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan dan tantangan tugas yang akan dihadapi serta menjadi prioritas utama sebagai pendukung dan tenaga ahli sesuai dengan kepentingan tugas-tugas Polri.

Human Resources Development Management yang dikenal dengan istilah *the right man in the right place and the right time* mempunyai arti bahwa pembinaan karier ini terkait dengan ketepatan menempatkan orang pada momen yang tepat (Sudjarmiko, 2009).

Selain menjadi kewajiban pegawai secara individu untuk bekerja secara maksimal dengan menunjukkan kinerja yang baik dan senantiasa melakukan pengembangan kompetensinya, juga menjadi kewajiban para pimpinan untuk menyusun dan memfasilitasi perencanaan dan pengembangan karir para pegawai guna tercapainya tujuan organisasi.

Hal ini selaras peran Staf Sumber Daya Manusia Polri yang bisa meningkatkan kinerja pegawai, apabila pengembangan karier pegawai dikelola dan dimanajemen dengan baik dan benar. Setiap organisasi yang ingin mencapai tujuan organisasi harus dapat memotivasi pegawai dengan menggunakan manajemen karir secara efektif. Selain motivasi, kualifikasi, keterampilan, dan kompetensi masalah masalah karir pegawai juga merupakan hal yang sangat penting. Organisasi yang menyediakan pekerjaan akan mengadopsi praktik manajemen karir sebagai fungsi dari strategi organisasi untuk mengarahkan pegawai dalam hal promosi dan pengembangan karir pegawai agar dapat mewujudkan tujuan organisasi.

Pada dasarnya setiap pegawai memikul tanggung jawab untuk melakukan manajemen karir terutama untuk memenuhi tujuan karirnya dalam organisasi. Alasan utama manajemen karir dalam organisasi adalah karena setiap organisasi telah mengambil tanggung jawab untuk memilih individu terbaik untuk suatu peran daripada meningkatkan kemampuan kerja pegawai yang ada. (Arthur et al., 2005; Nieuwenhuis et al., 2012; Segers dan Inceoglu, 2012).

Kurangnya dukungan organisasi terhadap karir pegawai telah membuka jalan baru bagi peneliti karir untuk menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi

komitmen pegawai, terutama ketika pegawai menghadapi kejadian yang tak terduga yang disebut *career shock* pada berbagai tahap karir posisi masuk, menengah dan senior.

Career shock mengacu pada perasaan keterkejutan, ketidaknyamanan, atau kebingungan yang terjadi ketika seseorang ketika mengalami perubahan yang mendalam dalam karier mereka, baik itu dalam bentuk promosi, rotasi jabatan, atau perubahan tugas yang signifikan (Akkermans et al., 2018).

Career shock merupakan pengalaman emosional dan psikologis yang dihadapi oleh individu ketika mereka mengalami perubahan yang mendalam dalam karier atau pekerjaan mereka, baik dalam bentuk perubahan tugas, tanggung jawab, promosi atau pergeseran organisasi (Pak et al., 2020).

Pada organisasi Polri terdapat anggota Polri yang mengalami berbagai *career shock* yang dapat mempengaruhi karir mereka di dalam organisasi. Fenomena ini dapat terjadi dalam berbagai tahap karir anggota Polri. Meskipun anggota Polri menerima pelatihan dan persiapan yang ketat akan tetapi dampak dari *career shock* tidak selalu dapat diprediksi atau dikelola dengan mudah, apalagi jika anggota Polri tersebut belum optimal melakukan persiapan, adaptabilitas, motivasi, kesiapan mental dan kematangan emosional yang dapat mempengaruhi anggota Polri dalam menghadapi perubahan karir secara tiba-tiba.

Belum optimalnya program pembinaan karir juga dapat memicu terjadinya *career shock*. Selain itu belum optimalnya dukungan atasan atau layanan yang membantu anggota Polri dalam mengatasi *career shock* akan mempengaruhi komitmen anggota Polri terutama ketika pegawai menghadapi kejadian yang tak terduga.

Belum optimalnya program pembinaan karir juga dapat memicu terjadinya *career shock*. Selain itu belum optimalnya dukungan atasan atau layanan yang membantu anggota Polri dalam mengatasi *career shock* akan mempengaruhi komitmen anggota Polri terutama ketika pegawai menghadapi kejadian yang tak terduga.

Ketidaknyamanan yang dialami anggota Polri dapat berdampak pada kinerja, kesejahteraan mental dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat bahkan anggota Polri yang sering mengalami perpindahan tugas ke posisi yang

lebih tinggi dalam hierarki organisasi, mungkin akan juga mengalami *career shock* sebagai akibat dari perubahan ini. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi dan memahami lebih lanjut tentang *career shock* yang terjadi pada anggota Polri.

Career shock dapat menjadi pengalaman positif atau negatif dan akan berdampak pada karir seseorang. Menurut (Rummel et al., 2021) *career shock* memicu proses pemikiran yang disengaja mengenai pilihan karir dan tidak harus mengarah pada perubahan karir bahkan seseorang menjadi lebih semangat untuk mengikuti jalur karir mereka saat ini, dengan demikian, *career shock* adalah respons intrapsikis terhadap peristiwa eksternal.

Model *career shock* pada anggota Polri akan berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan individu, kualitas kerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. *Career shock* yang tidak ditangani dengan baik dapat menyebabkan berbagai konsekuensi negatif, seperti penurunan motivasi, penurunan kinerja, konflik interpersonal, peningkatan tingkat stres dan bahkan berpotensi menyebabkan burnout atau kelelahan emosional dan fisik yang serius.

Menurut penelitian (Pak et al., 2020) yang meneliti tentang karir yang berkelanjutan dengan mengungkap proses dimana *career shock* berhubungan dengan ketidakkeberlanjutan karir dan peran apa yang dimainkan oleh persepsi praktik sumber daya manusia dalam proses tersebut.

Hasil penelitian (Pak et al., 2020) lebih lanjut menunjukkan bahwa *career shock* mempengaruhi kesinambungan karir melalui proses perubahan tuntutan atau perubahan sumber daya yang pada akhirnya berhubungan dengan perubahan kesesuaian orang dengan pekerjaan. Ketika *person-job-fit* berkurang maka kemampuan, motivasi dan kesempatan untuk terus bekerja menurun, sedangkan ketika *person-job-fit* meningkat, kemampuan, motivasi dan kesempatan untuk terus bekerja juga meningkat. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan berbagai upaya untuk mengurangi konsekuensi negatif dari *career shock*.

Penelitian (Baruch et al., 2016) menunjukkan bahwa *career shock* mendorong orang untuk merefleksikan secara kritis proses pengembangan karir mereka dan kemudian mengubah evaluasi mereka terhadap peluang karir di masa depan. Selain itu, berbeda dengan kejutan karir positif, kejutan karir negatif tampaknya merusak

proses pengambilan keputusan karir individu dan kemajuan karir (misalnya, Grimland, Vigoda-Gadot, & Baruch, 2012; Seibert et al., 2013).

Terjadinya *career shock* dapat bervariasi dalam hal prediktabilitas dan dapat berdampak positif atau negatif (Akkermans et al., 2018). Mengkategorikan *career shock* dalam dua dimensi yaitu positif dan negatif. *Career shock* positif menghasilkan sentimen positif yang berfungsi sebagai stimulus motivasi dalam karir seseorang, seperti promosi dan kesuksesan yang terlihat, sedangkan *career shock* negatif menghasilkan sentimen negatif yang beroperasi sebagai pemicu stres dalam karir seseorang. *Career shock* yang awalnya bervalensi negatif, seiring waktu dapat menghasilkan pengalaman, peluang, dan imbas karier yang bervalensi positif (Seibert et al., 2013).

Keberadaan anggota Polri yang seringkali mendapat sorotan publik membuat mereka rentan terhadap perhatian negatif, seperti anggota Polri yang terlibat dalam kasus kontroversial atau skandal dapat memiliki dampak serius terhadap reputasi dan karir mereka. Tidak hanya berdampak pada kenaikan jabatan, tetapi juga dapat menyebabkan penurunan moral dan pengaruh dalam internal organisasi. Berdasarkan data riset di Staf Sumber Daya Manusia Polri, terdapat beberapa anggota Polri yang diputuskan untuk menjalani hukuman Pemberhentian Tidak Dengan Hormat (PTDH) yang diduga karena adanya *career shock*. Berikut jumlah anggota Polri yang di PTDH sebagai berikut:

**Tabel 1.1. Jumlah PTDH Anggota Polri
Tahun 2021-2023**

No	Polda	2021	2022	2023	Jumlah
1	Mabes Polri	9	7	32	48
2	Aceh	82	41	22	145
3	Sumut	59	36	0	95
4	Sumbar	25	24	9	58
5	Riau	7	21	36	64
6	Jambi	11	5	22	38
7	Sumsel	41	103	32	176
8	Bengkulu	3	7	14	24

No	Polda	2021	2022	2023	Jumlah
9	Lampung	24	18	52	94
10	Metro Jaya	45	62	70	177
11	Jabar	39	13	28	80
12	Jateng	12	24	19	55
13	Diy	3	0	1	4
14	Jatim	4	21	3	28
15	Bali	0	5	0	5
16	Kalbar	9	14	35	58
17	Kaltim	11	5	12	28
18	Kalsel	9	3	4	16
19	Kalteng	24	15	18	57
20	Sulsel	23	15	11	49
21	Sultra	4	12	25	41
22	Sulteng	13	0	22	35
23	Sulut	0	7	1	8
24	Ntb	22	4	30	56
25	Ntt	0	14	0	14
26	Maluku	17	33	25	75
27	Papua	4	3	32	39
28	Banten	13	16	7	36
29	Kep Babel	8	15	16	39
30	Gorontalo	0	7	12	19
31	Kepri	20	11	15	46
32	Malut	9	8	8	25
33	Papua Bara	18	9	14	41
34	Sulbar	0	2	13	15
35	Kaltara	5	2	15	22
Total		573	582	655	1810

Sumber: Data Bagkhirdin Rowatpers SSDM Polri

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa jumlah anggota Polri yang di PTDH dari seluruh wilayah pada tahun 2021 sampai dengan 2023 sebanyak 1810 personel.

Kasus PTDH tertinggi banyak dilakukan anggota Polri di Polda Metro Jaya sebanyak 177 personel. PTDH dapat terjadi karena kasus-kasus serius seperti penyalahgunaan wewenang, pelanggaran hukum atau pelanggaran etika yang mencolok dapat. Untuk data rekapitulasi kasus yang dialami oleh anggota Polri kasus yang akhirnya diputuskan di PTDH sebagai berikut:

**Tabel 1.2. Rekapitulasi Kasus Anggota Polri
Tahun 2021-2023**

No	Kasus	Jumlah
1	Disersi	969
2	Narkotika	607
3	Perzinahan/Perselingkuhan	15
4	Penipuan/Penggelapan	13
5	Pelanggaran Disiplin	79
6	Pemeriksaan	4
7	Kdrt	3
8	Pembunuhan	9
9	Lgbt	6
10	Penadahan	3
11	Asusila	46
12	Nikah Sirih	1
13	Keluarkan Tahanan	1
14	Perjudian	1
15	Ilegalmining	1
16	Menyebarkan Ujaran Kebencian	1
17	Bunuh Diri	1
18	Pencurian	24
19	Penistaan Agama	1
20	Pencabulan	5
Total		1810

Sumber: Data Bagkirdin Rowatpers SSDM Polri

Dari tabel rekapitulasi kasus terdapat kesimpulan bahwa kasus terbanyak yang dilakukan anggota Polri adalah kasus disersi. Dalam Kitab Undang-undang Hukum Pidana Militer (KUHPM), disersi adalah merupakan bagian atau salah satu pasal dari serangkaian pasal atau tindak pidana yang pada intinya berkenaan dengan peristiwa ketidakhadiran tanpa izin. Sedangkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2003 tentang Pemberhentian Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia bahwa Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia diberhentikan tidak dengan hormat dari dinas Polri apabila meninggalkan tugasnya secara tidak sah dalam waktu lebih dari 30 hari kerja secara berturut-turut. Bagi anggota Polri yang melanggar ketentuan kehadiran ini maka anggota tersebut telah melakukan disersi dan dapat menyebabkan pemberhentian tidak dengan hormat.

Dari tabel jumlah PTDH dan rekapitulasi kasus yang terjadi pada tahun 2021 s.d. 2023 yang dialami anggota Polri di seluruh Indonesia, untuk jumlah PTDH dan kasus yang terjadi anggota Polri di Mabes Polri pada tahun tersebut sebagai berikut:

Tabel 1.3. Jumlah PTDH dan Kasus Anggota Polri di Mabes Polri Tahun 2021-2023

No.	PTDH	2021	2022	2023	Total Keseluruhan
1	Disersi	7	5	22	34
2	Narkotika		1	4	5
3	Pembunuhan			1	1
4	Pencurian		1	1	2
5	Perzinahan/ Perselingkuhan			1	1
6	Pencabulan	1			1
7	Penipuan	1		2	3
8	Penganiayaan			1	1
9	Total	9	7	32	48

Sumber: Data Bagkhirdin Rowatpers SSDM Polri

Dari tabel terdapat fakta bahwa dari tahun 2021 s.d. 2023 jumlah PTDH yang terjadi pada anggota di Mabes Polri sebanyak 48 kasus. Pada tabel tersebut juga menunjukkan kasus PTDH tertinggi banyak dilakukan anggota Polri yaitu pelanggaran yang disersi sebanyak 34 kasus dan yang paling sedikit melakukan pelanggaran pidana yaitu pembunuhan, pencabulan dan penganiayaan. Pelanggaran ini cukup serius dan melanggar kode etik Polri yang menyebabkan pemberhentian tidak dengan hormat. Pemberhentian seorang anggota Polri dengan tidak hormat adalah tindakan serius dan berdampak besar pada karier dan reputasi anggota tersebut. Pemberhentian dengan tidak hormat diberikan kepada anggota Polri sebagai sanksi atas pelanggaran disiplin atau etika yang serius, seperti penyalahgunaan wewenang, korupsi, pelanggaran hukum berat, atau tindakan melawan hukum lainnya. Penyimpangan perilaku oknum Polri tersebut merupakan pelanggaran terhadap peraturan disiplin anggota Polri yang diatur dalam UU No. 2 Tahun 2002 Tentang Polri.

Upaya penegakan Kode Etik Profesi Polri sangat dibutuhkan untuk terwujudnya pelaksanaan tugas yang dibebankan pada profesionalisme Polri. Ketidak profesionalisme akan sangat berdampak dalam hal penegakan hukum atau pengungkapan kejahatan yang terjadi di masyarakat. Menyikapi hal tersebut, salah satu kesia6pan Polri, dalam meningkatkan etika kepribadian personil tersebut adalah adanya upaya penguatan integritas personil yang dilakukan secara komprehensif dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Integritas sendiri merupakan suatu kepribadian seseorang yang bertindak secara konsisten dan utuh, baik dalam perkataan maupun perbuatan, sesuai dengan nilai-nilai dan kode etik.

Pemberhentian tidak dengan hormat pada anggota Polri merupakan *career shock* negatif yang memiliki dampak meluas dari aspek psikologis seperti stres, kecemasan dan penurunan motivasi dan profesionalisme penurunan kinerja yang dapat memengaruhi efektivitas tugas-tugas penegakan hukum yang dilakukan oleh anggota Polri.

Sebagai ilustrasi, kehilangan pekerjaan karena Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) akan dianggap sebagai *career shock*, sedangkan kehilangan pekerjaan dengan sukarela setelah mengundurkan diri dianggap *career shock*. (Seibert et al., 2013) menggambarkan *career shock* negatif sebagai peristiwa yang berpotensi

berdampak negatif pada karir individu. Dalam studi ini, *career shock* terkait organisasi negatif, yang mungkin memerlukan pengalaman pengurangan tenaga kerja, kebangkrutan atau skandal etika besar di tempat kerja seseorang. *Career shock* terkait organisasi yang negatif ini sebagai anteseden optimisme karir yang secara fundamental berbahaya karena karir pegawai sering berkembang dalam konteks organisasi (Rodrigues & Guest, 2010, Inkson et al., 2012). Oleh karena itu, *career shock* terkait organisasi yang negatif menyoroiti hubungan langsung antara organisasi dan perspektif karir masa depan pegawai (Mathisen et al., 2017, Harney et al., 2018).

Selain *career shock* negatif ada juga *career shock* positif. *Career shock* positif yang dialami anggota Polri berupa promosi jabatan bahkan ada juga anggota Polri yang mendapatkan kenaikan pangkat satu tingkat lebih tinggi sebagai bentuk apresiasi Pimpinan terhadap anggota Polri karena kinerjanya dan prestasi yang luar biasa dalam operasi atau pengakuan atas kontribusi terhadap misi anggota Polri. Promosi cepat seperti ini tidak hanya memberikan apresiasi terhadap anggota Polri tersebut tetapi juga memiliki potensi untuk memberikan contoh dan inspirasi terhadap anggota Polri yang lain untuk meraih prestasi yang lebih tinggi.

Sebagai contoh *career shock* positif yang diberikan terhadap anggota Polri oleh Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia (Kapolri) Jenderal Listyo Sigit Prabowo adalah pemberian penghargaan berupa pin emas dan kenaikan pangkat luar biasa (KPLB) kepada 154 anggota Polri yang sukses mengungkap peredaran 1.278 ton sabu. Dari 154 anggota Polri tersebut merupakan anggota gabungan yang dibentuk oleh Direktorat Tindak Pidana Narkoba Bareskrim Polri.

Kegiatan upacara pemberian pin emas Kapolri dan KPLB itu diwakili oleh Kepala Badan Reserse Kriminal (Kabareskrim) Polri Komjen Agus Andrianto di Gedung Bareskrim Mabes Polri. Menurut Komjen Agus Andrianto, bahwa dengan peran masing-masing anggota Polri telah berhasil menunjukkan prestasi, kerja keras, dan kinerja yang maksimal, sehingga diberi penghargaan oleh Kapolri dalam bentuk pemberian pin emas Kapolri dan kenaikan pangkat luar biasa (KPLB). Sejumlah 154 anggota itu terdiri dari 120 anggota Polri dari satuan Bareskrim Polri, Polda Aceh, Baintelkam Polri, mereka mendapat penghargaan KPLB. Sementara untuk 34 pegawai pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mendapat penghargaan

pin emas Kapolri karena mereka turut membantu dan berhasil mengungkap sindikat narkoba jaringan internasional yakni jaringan Timur Tengah-Malaysia-Indonesia dan selama beroperasi ada barang bukti yang disita total ada 1,278 ton sabu.

Career shock negatif dapat melemahkan hubungan tidak langsung antara sumber daya karir dan kemampuan kerja sedangkan *career shock* positif dapat memperkuat hubungan tidak langsung antara sumber daya karir dan kemampuan kerja. *Career shock* memiliki peran penting dalam pengembangan karir (Blokker et al., 2019).

Promosi yang tidak terduga, kenaikan gaji, penghargaan atas profesionalisme dalam bekerja adalah contoh *career shock* yang positif. *Career shock* positif mengubah karier menjadi lebih baik. Sedangkan kecelakaan serius, penyakit, bencana, pemutusan kontrak, dan pemecatan yang tidak terduga dapat diklasifikasikan sebagai *career shock* yang negatif dan hal ini seringkali menempatkan proses karir pada situasi yang lebih buruk (Richardson, 2020). *Career shock* telah menunjukkan bahwa hal tersebut mendorong masyarakat untuk melakukan refleksi kritis dalam proses pengembangan karir dan melakukan perubahan dalam mengevaluasi peluang karir di masa depan.

Perjalanan keberlanjutan karir seseorang dalam perjalannya sering mendapatkan tantangan tersendiri. Tentunya perjalanan karir bagi seseorang akan berbeda dengan individu lainnya dan terkadang melewati momen yang memberikan kejutan. Selama masa karir mereka, *pegawai* cenderung mengalami beberapa *career shock* misalnya menjadi sakit kronis atau dipecat, ditugaskan ke tempat terpencil, diturunkan jabatan dan lain-lain yang mungkin mengakibatkan lintasan karir mereka menjadi tidak berkelanjutan (Akkermans et al., 2018). mendefinisikan *career shock* sebagai peristiwa yang mengganggu dan luar biasa yang disebabkan oleh faktor-faktor di luar kendali individu sehingga sangat berpengaruh terhadap jalannya karir seseorang. Definisi ini berhubungan dengan argumen bahwa kesempatan itu sendiri tidak cukup karena terdapat interaksi yang kompleks antara peristiwa eksternal dengan proses psikologis internal.

Career shock dapat memicu perubahan dalam arti-penting identitas sosial atau bahkan merupakan ancaman terhadap identitas sosial, sehingga mencerminkan

bagaimana kejutan karir dapat berdampak berbeda pada orang-orang yang termasuk dalam kelompok sosial yang berbeda (Akkermans, Collings, et al., 2021).

Transisi dapat menimbulkan interupsi kecil atau besar dalam karir individu (Gunz et al., 2007) dalam (Vos et al., 2020) dan memiliki implikasi yang bervariasi untuk keberlanjutan karir (De Vos et al., 2019). Perubahan pekerjaan mungkin merupakan titik balik terkuat dari karir individu karena mencakup perubahan posisi dan pemberi kerja (Dlouhy & Biemann, 2018). Perubahan jenis pekerjaan dapat berdampak pada keamanan kerja dan aspek keuangan (misalnya implikasi jaminan sosial ketika berubah dari bekerja sebagai pegawai menjadi pekerja lepas (Tran et al., 2021).

Fenomena *career shock* merujuk pada pengalaman emosional, psikologis, dan adaptasi kompleks yang terjadi pada individu ketika mereka dihadapkan pada perubahan signifikan dalam karier atau pekerjaan mereka. Perubahan yang cepat dan tidak terduga dalam lingkungan kerja dapat memicu gejala stres, ketidaknyamanan, dan ketidakpastian pada individu (Tran et al., 2021).

Pada kenyataannya, terdapat banyak faktor internal maupun eksternal yang seharusnya dapat diidentifikasi sejak awal untuk mengantisipasi terjadinya *career shock*. Oleh karenanya dibutuhkan penelitian untuk mengembangkan faktor (baik internal maupun eksternal) yang mempengaruhi momen *career shock* yang dihadapi pegawai dalam perjalanan karirnya. Dengan mengkaji perjalanan dan faktor yang mempengaruhi maka diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana pengembangan karir kontemporer adalah hasil dari interaksi antara agensi individu dan peristiwa eksternal (Akkermans, Rodrigues, et al., 2021).

Meskipun *career shock* biasanya sulit untuk diprediksi dan dicegah, komponen individu dalam menghadapi kejutan karir seringkali cukup lunak, yang berarti bahwa ada banyak hal yang harus dilakukan dalam hal mempersiapkan dan secara efektif menghadapi *career shock*, salah satunya adalah mengembangkan kompetensi karir (Akkermans et al., 2020).

Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa *career shock* dapat bervariasi dalam sifat dan pengaruhnya, tergantung pada intensitas, frekuensi, valensi, kemampuan kontrol, dan durasinya. Sebagai contoh, seorang kolega yang

meninggalkan organisasi hal tersebut merupakan *career shock* dengan intensitas rendah. Kebanyakan individu menghadapi *career shock* dapat mempengaruhi proses pengembangan karir. (Blokker et al., 2019) menemukan bahwa *career shock* berkorelasi positif dengan persepsi kelayakan kerja pegawai muda. (Rummel et al., 2021), menemukan bahwa *career shock* mempengaruhi kewirausahaan pada lulusan baru. (Nery-Kjerfve & Wang, 2019), menggunakan beberapa studi kasus, mengidentifikasi bahwa lokalisasi yaitu menyesuaikan dengan kondisi dan isolasi lokal adalah negatif *career shock* signifikan yang dialami oleh pegawai ekspatriat. (Nair & Chatterjee, 2021) melaporkan bahwa ujian kompetitif dan memulai pekerjaan adalah *career shock* yang dihadapi oleh pegawai karir awal. Mahasiswa MBA. Feng dkk. (2020) menemukan bahwa negatif *career shock* merangsang pegawai untuk mempertimbangkan peluang karir lain yang sejalan dengan penelitian oleh (Chen et al., 2021) yang menemukan bahwa tempat kerja yang baru meningkatkan improvisasi dan kreativitas pegawai. Dan baru-baru ini (Akkermans et al., 2020) mengusulkan bahwa pandemi Covid-19 adalah negatif *career shock* yang signifikan bagi banyak orang tetapi kompetensi karir dan ketahanan dapat meminimalkan efeknya.

Pada organisasi Polri, pembinaan Sumber Daya Manusia dilakukan oleh Staf Sumber Daya Manusia Polri. Pada pasal 21 ayat 2 UU nomor 2 tahun 2002, disebutkan bahwa pembinaan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia meliputi penyediaan, pendidikan, penggunaan, perawatan dan pengakhiran dinas. Staf Sumber Daya Manusia Polri merupakan unsur pembantu Pimpinan yang bertugas melakukan pembinaan SDM Polri. Sebagai unsur pembantu Pimpinan, maka Staf Sumber Daya Manusia Polri harus terus melakukan langkah-langkah inovatif dalam rangka pembinaan Staf Sumber Daya Manusia Polri. Staf Sumber Daya Manusia Polri bertugas membantu Kapolri dalam menyelenggarakan fungsi manajemen di bidang pembinaan sumber daya manusia, perawatan dan peningkatan kesejahteraan personel, penyelenggaraan fungsi psikologi kepolisian dan psikologi personel dalam lingkungan Polri serta penilaian kompetensi Polri. Dalam rangka pencapaian tujuannya, Staf Sumber Daya Manusia Polri diharapkan mampu memanfaatkan sumber daya manusia yang ada secara optimal.

Staf Sumber Daya Manusia Polri perlu mendorong agar terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam rangka mendorong terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, strategi dalam meminimalisir efek *career shock* menjadi salah satu faktor yang perlu diperhatikan karena *career shock* akan berdampak pada kesehatan mental dan fisik anggota Polri.

Belum optimalnya dukungan atasan yang membantu anggota Polri dalam mengatasi *career shock* akan berdampak negatif terhadap perjalanan karir anggota Polri.

Pimpinan Polri memiliki kewajiban dan peran penting untuk membuat sebuah strategi dalam menghadapi segala permasalahan organisasi, termasuk strategi bagi para anggota yang terdampak *career shock*, karena *career shock* merupakan faktor yang diyakini dapat mempengaruhi kinerja.

Anggota Polri yang dapat menghadapi *career shock* akan memperkuat motivasi kerja untuk meningkatkan karir dan kemampuannya, akan tetapi berbeda dengan anggota Polri yang tidak mampu menghadapi *career shock*, maka ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjenuhkan sehingga anggota tersebut akan bekerja dalam keadaan terpaksa. Karena itu perlu adanya strategi organisasi dalam mengantisipasi terjadi *career shock* yang dialami oleh anggota Polri.

Selain itu *career shock* karena program penempatan kerja. Proses penempatan yang tepat, tidak cukup untuk menunjang kemampuan anggota dalam menghadapi *career shock*. Anggota dengan pengalaman kerja dan dengan tingkat pendidikan serta *skill* yang mumpuni akan lebih mudah melaksanakan pekerjaan ditempat yang baru. Penempatan kerja yang sesuai antara harapan, pengetahuan dan kemampuan anggota akan meminimalisir terjadinya *career shock*. Berdasarkan pra riset peneliti di Staf Sumber Daya Manusia Polri, masih ada beberapa masalah yang ditemukan dalam hal penempatan sebagai berikut:

Tabel 1.4.
Jumlah Penempatan Jabatan di SSDM Polri

Jumlah	Penempatan Jabatan					
402	Sesuai Jabatan	%	Tidak Sesuai Jabatan (Terlalu Tinggi)	%	Non Job	%
	178	42.99%	93	22.46%	131	34.54%

Sumber : SSDM Polri, 2023

Dari data pra riset di atas didapat bahwa masih ada 93 anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Polri yang tidak sesuai dengan penempatan jabatan dengan posisi penempatan yang terlalu tinggi, dan masih ada 131 anggota SSDM Polri yang non job dengan tidak atau masih proses dalam belajar dalam pemenuhan syarat kenaikan jabatan tertentu. Menurut Keputusan Polri No. Kep/406/IV/Tanggal 20 April 2016, bahwa penempatan jabatan harus sesuai dengan tingkat pendidikan dan sesuai kepangkatan.

Selain data pra riset terkait penempatan, peneliti juga melakukan wawancara pendahuluan terhadap beberapa anggota Polri di Staf Sumber Daya Manusia Polri yang mendapatkan mutasi. Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa penempatan anggota Polri pada posisi baru dapat menyebabkan anggota terhambat karirnya karena kompetensi, sumberdaya dan jaringan yang selama ini dibangun untuk menunjang karir pada posisi jabatan sebelumnya. Ada juga anggota Polri yang berpendapat bahwa dengan adanya mutasi ke posisi baru maka tanggung jawab yang diembannya meningkat drastis sehingga terkadang anggota tersebut kesulitan untuk beradaptasi dengan jabatan barunya. Penempatan Pegawai merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon Pegawai untuk dilaksanakan (Ardana, 2012).

Pegawai yang ditempatkan pada posisi tertentu harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Proses penempatan pegawai yang tidak tepat akan menyebabkan kinerja yang kurang optimal (Naliebrata, 2007).

Proses penempatan yang tepat tidak cukup untuk menunjang kinerja Pegawai, melainkan membutuhkan pengalaman untuk menunjang pekerjaan tersebut. Pegawai dengan pengalaman kerja akan lebih mudah melaksanakan pekerjaan, dibandingkan dengan Pegawai lama dan baru tidaklah bisa disamakan (Soetjipto, 2007).

Pegawai yang memiliki pengalaman tinggi dapat menumbuhkan kerja sama dalam proses pembelajaran dimana dengan hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari Pegawai (Smayling *et al*, 2012).

Pelaksanaan sistem penempatan pegawai dalam suatu organisasi merupakan suatu kegiatan yang harus dilakukan dengan baik, karena dengan penempatan pegawai yang tepat, maka pegawai yang bersangkutan akan mengetahui ruang lingkup kerjanya dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, sehingga beban tugas yang diberikan kepadanya dapat dipertanggung jawabkan.

Penempatan anggota ini dilakukan untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan apa yang diharapkan baik secara kualitas, kuantitas dan secara ideal. Dengan kata lain penempatan kedudukan pegawai harus tepat sesuai dengan bidang keahlian, pembawaan, kecakapan dan kemampuannya. Dalam penempatan pegawai sebaiknya selalu memperhatikan prinsip *the right man in the right place and the right man behind right job*. (Soetjipto, 2007).

Hal ini penting mengingat penempatan anggota Polri pada suatu kedudukan akan mempengaruhi terhadap pelaksanaan pekerjaan. Jadi penempatan dapat dikatakan ideal dan benar jika penempatan yang dilakukan dalam sebuah instansi seperti Staf Sumber Daya Manusia Polri sesuai dengan apa yang telah dijelaskan sebelumnya. Hal dikarenakan penempatan berkaitan dengan penyesuaian kompetensi dan pengetahuan seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya di instansi tersebut.

Ketidaktelitian dan kesalahan dalam menempatkan anggota pada pekerjaan yang tidak sesuai akan mendapatkan hasil yang kurang baik dan dapat menyebabkan terjadinya *career shock* pada anggota Polri.

Selain itu peneliti juga melakukan wawancara pendahuluan, peneliti juga melakukan survey menggunakan angket terhadap 30 anggota Polri di Staf Sumber

Daya Manusia Polri terkait dengan kepuasan program pembinaan karir dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.5. Hasil Pra-Survei
Kepuasan Progam Pembinaan Karir di lingkungan SSDM Polri

No	Pertanyaan	Total	Ya	(%)	Tidak	(%)
1.	Manajemen organisasi ditempat saya bekerja memberlakukan setiap pegawai secara adil dalam proses promosi	30	8	27%	22	73%
2.	Pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan yang saya miliki	30	13	44%	17	56%
3	Pengawasan Melekat yang dilakukan pimpinan membuat saya konsisten dalam bekerja sepanjang waktu	30	11	37%	19	63%

Sumber : Hasil pra-survei, 2023

Dari tabel diatas terlihat bahwa tingkat kepuasan terhadap program pembinaan karir yang dilakukan organisasi terkait promosi sebesar 27%, hal ini menggambarkan tingkat kepuasan dalam hal promosi jabatan cukup rendah. Selain itu terkait dengan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sebesar 44% cukup rendah, hal ini merupakan indikasi adanya ketidakpuasan anggota Polri terhadap program pembinaan karir yang dilakukan organisasi. Kondisi kepuasan yang rendah terhadap program pembinaan karir ini, akan membuat anggota Polri tidak memiliki motivasi dan komitmen terhadap organisasi sehingga akan berdampak kepada kinerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa program pembinaan karir yang disediakan untuk anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri belum optimal dan dapat memicu terjadinya *career shock*, hal ini karena persiapan, adaptabilitas, motivasi, kesiapan mental dan kematangan emosional akan mempengaruhi anggota Polri dalam menghadapi perubahan karir yang tiba-tiba.

Berikut data kesehatan mental anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri:

Tabel 1.6. Kesehatan Mental Anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri

Tahun	Semester	Hasil Total		
		Peserta	Sehat Mental	Perlu Konseling
2021	1	207	205	2
2021	2	165	161	4
2022	1	211	210	1
2022	2	154	155	1
2023	1	215	210	5
2023	2	127	127	0

Sumber: Data Staf Sumber Daya Manusia, 2024

Dari tabel diatas merupakan rekapitulasi data kesehatan mental anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri yang terdampak *career shock* dari tahun 2021 s.d. 2023. Dari data tersebut masih ada anggota di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri yang memerlukan konseling sebagai dampak dari *career shock* yang mereka hadapi.

Permasalahan penempatan, wawancara terkait mutasi dan kepuasan terhadap progam pembinaan karir dapat disimpulkan bahwa anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri telah mendapatkan pengalaman *career shock* yang berdampak terhadap anggota tersebut. Perasaan terkejut yang dialami anggota Polri akan berdampak pada kinerja dalam memberikan pelayanan. Hal ini disebabkan karena belum optimalnya penyelenggaraan pelatihan dan persiapan sebelum menghadapi *career shock* yang dapat membantu dalam menghadapi tantangan baru belum dilakukan secara menyeluruh dengan mempertimbangkan peluang dan keterampilan yang ada pada anggota. Oleh karena itu, penting untuk mengoptimalkan penyelenggaraan pelatihan dan persiapan lebih lanjut terkait dengan kesiapan anggota dalam menghadapi *career shock*.

Dalam penelitian ini, penyelenggaraan pelatihan dan persiapan terkait dengan kesiapan anggota dalam menghadapi *career shock* perlu dilakukan oleh Staf Sumber Daya Manusia Polri, dengan melihat bahwa *career shock* adalah sebuah fenomena yang dihadapi individu saat mengalami transisi karir yang signifikan, baik secara vertikal (promosi) maupun horizontal (perubahan bidang).

Fenomena ini dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti stres, kecemasan, dan keraguan diri. Oleh karena itu, optimalisasi pelatihan dan persiapan menjadi kunci untuk membantu anggota menghadapi *career shock* dengan lebih efektif.

Optimalisasi penyelenggaraan pelatihan terhadap anggota menurut (Syarief, 2022) bisa dilihat dari 4 hal, yakni:

1. Analisis Kebutuhan
 - Analisis kebutuhan yang mendalam untuk memahami kesenjangan kompetensi dan pengetahuan anggota terkait dengan posisi baru. Dalam analisis ini dipertimbangkan beberapa faktor yakni:
 - a) Tingkat pengalaman dan keahlian anggota.
 - b) Tuntutan dan tanggung jawab posisi baru.
 - c) Budaya dan nilai-nilai organisasi.
2. Kurikulum yang Relevan:
 - a) Rancang kurikulum pelatihan yang komprehensif dan relevan dengan kebutuhan anggota.
 - b) Gunakan metode pembelajaran yang bervariasi dan interaktif, seperti: ceramah dan diskusi, simulasi dan studi kasus dan mentoring dan coaching.
3. Pemateri yang Kompeten:
 - a) Libatkan pemateri yang kompeten dan berpengalaman di bidangnya.
 - b) Pastikan pemateri memiliki kemampuan untuk menyampaikan materi dengan cara yang menarik dan mudah dipahami.
4. Evaluasi dan Tindak Lanjut:
 - a) Lakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitas pelatihan.

- b) Berikan tindak lanjut yang tepat, seperti pendampingan dan coaching, untuk membantu anggota menerapkan apa yang telah dipelajari.

Optimalisasi penyelenggaraan pelatihan dan persiapan yang matang dapat membantu anggota menghadapi *career shock* dengan lebih efektif. Dengan memahami kebutuhan anggota, merancang pelatihan yang relevan, dan menyediakan dukungan yang diperlukan, organisasi dapat membantu anggota beradaptasi dengan transisi karir dan mencapai kesuksesan dalam peran baru mereka.

Dengan adanya perubahan kebijakan, perkembangan teknologi dan tuntutan sosial yang terus berkembang, maka anggota Polri di lingkungan SSDM Polri akan mengalami berbagai bentuk *career shock* yang dapat memengaruhi motivasi, produktivitas dan komitmen kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model *career shock* pada anggota Polri di lingkungan SSDM Polri yang berfokus pada pemahaman tentang bagaimana anggota Polri mengalami, mengatasi, dan merespon *career shock* dalam konteks pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai dampak *career shock* pada anggota Polri serta strategi yang efektif dalam menghadapi fenomena ini. Uraian di atas menunjukkan pentingnya meneliti tentang model *career shock* yang dihadapi anggota Polri sehingga penelitian ini mengangkat judul **“STRATEGI PENANGANAN CAREER SHOCK DI LINGKUNGAN STAF SUMBER DAYA MANUSIA POLRI”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjabaran latar belakang masalah diatas maka identifikasi masalah pada penelitian penanganan *career shock* di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri dapat dilakukan identifikasi permasalahan yang terjadi sebagai berikut:

1. Belum optimalnya persiapan, adaptabilitas, motivasi, kesiapan mental, dan kematangan emosional mempengaruhi anggota Polri dalam menghadapi perubahan karir yang tiba-tiba.

2. Belum optimalnya program pembinaan karir yang disediakan oleh Staf Sumber Daya Manusia Polri untuk anggota Polri yang membantu dalam menghadapi perubahan karir dan meminimalisir terjadinya *career shock*.
3. Belum optimalnya dukungan dari atasan yang membantu anggota Polri dalam mengatasi *career shock* baik dari segi penyelenggaraan pelatihan dan persiapan menghadapi perubahan karir.

C. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi *career shock* bagi perjalanan karir anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri?
2. Bagaimana strategi yang dilakukan oleh Staf Sumber Daya Manusia Polri untuk meminimalisir *career shock* yang dialami oleh anggota Polri?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini ada dua hal yaitu:

1. Mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi *career shock* bagi perjalanan karir anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri.
2. Menganalisis strategi yang dilakukan oleh Staf Sumber Daya Manusia Polri untuk meminimalisir *career shock* yang dialami anggota Polri.

E. Manfaat Penelitian

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan, antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis
 - a. Memberikan kontribusi positif pada pengembangan ilmu manajemen terkait faktor-faktor yang mempengaruhi *career shock* bagi perjalanan karir anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri.
 - b. Untuk mengembangkan kajian teoritik dalam bidang kebijakan sumber daya manusia, khususnya tentang *career shock* bagi perjalanan karir anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri.

- c. Untuk mengembangkan landasan empirik atau kerangka acuan untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam dalam bidang kebijakan dan sumber daya manusia mengenai *career shock* bagi perjalanan karir anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri.

2. Manfaat praktis

- a. Penelitian tentang implementasi kebijakan ini, menjadi pijakan bagi peneliti untuk menambah pengetahuan dalam penanganan *career shock* yang dialami oleh anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri.
- b. Menjadi referensi bagi peneliti lainnya guna menemukan metode baru dalam strategi untuk meminimalisir *career shock* yang dialami oleh anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan uraian diatas, maka peneliti mengambil kesimpulan berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *career shock* anggota Polri serta strategi yang perlu dilakukan untuk meminimalisir terjadinya *career shock* anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri.

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya *career shock* anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri

a. Kepergian/Kehilangan Mentor

Kepergian/kehilangan mentor dikarenakan mutasi baik dalam rangka promosi jabatan atau demosi jabatan merupakan sesuatu yang sering terjadi di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri. Dari hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa kepergian/kehilangan mentor berdampak pada kinerja anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia. Hal ini karena pekerjaan dari mentor atau atasan yang lama tidak diturunkan kepada mentor atau atasan yang baru sehingga kinerja anggota Polri menjadi tidak optimal.

b. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi sering dihadapi oleh anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri. Dasi hasil temuan menunjukkan bahwa perubahan organisasi berdampak terhadap *career shock* anggota Polri, seperti pindah tugas ke unit kerja yang baru.

c. Pemutusan Kerja/Pensiun

Pemberhentian kerja anggota Polri adalah proses yang serius dan kompleks yang harus diatur dengan cermat sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku. Dasi hasil temuan menunjukkan bahwa pemberhentian kerja bagi anggota Polri memiliki potensi untuk menjadi *career shock* dan memiliki risiko yang perlu dipertimbangkan.

d. Penurunan Jabatan

Penurunan jabatan dapat menyebabkan penurunan gaji, status sosial, dan tanggung jawab. Hal ini dapat membuat anggota Polri merasa frustrasi, kecewa, dan

kehilangan motivasi. Dasi hasil temuan bahwa penurunan jabatan bagi anggota Polri dapat menjadi *career shock* negatif yang memiliki konsekuensi serius.

e. Mutasi ke Jabatan yang tidak diinginkan

Mutasi ke jabatan baru dapat memberikan kesempatan bagi anggota Polri untuk mempelajari hal-hal baru, mengembangkan keterampilan baru dan memperluas jaringan profesi. Dasi hasil temuan bahwa mutasi ke jabatan yang tidak diinginkan akan membuat anggota tersebut tidak siap untuk segera beradaptasi dengan tuntutan peran tugas barunya, hal ini akan membuat anggota tersebut terdampak *career shock* dan penurunan kinerja.

f. Sistem Promosi dan Mutasi yang kaku

Mutasi dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan organisasi Polri, pembinaan karier, pemberian pengalaman dan wawasan, serta peningkatan kemampuan bagi anggota Polri. Dari temuan di lapangan sistem promosi dan jabatan di lingkungan Polri seringkali terkesan kaku dan tidak berlandaskan pada meritokrasi.

g. Pelatihan Fungsi Sumber Daya Manusia

Pelatihan yang komprehensif dapat membantu anggota Polri untuk meningkatkan kompetensi dan siap menghadapi tantangan dan perubahan dalam organisasi. Dari hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia belum semua mendapatkan pelatihan terkait dengan bidang tugasnya dan hal ini dapat mempengaruhi terhadap sikap kerja dan kepribadian yang tidak profesional.

h. Beban Kerja yang Tinggi

Anggota Polri di lingkungan SDM Polri seringkali dihadapkan pada beban kerja yang tinggi dan tuntutan yang berlebihan. Dari hasil temuan di lapangan beban kerja yang tinggi dapat memicu *career shock* sehingga berdampak pada tekanan mental dan keputusan serta hilangnya kepercayaan diri anggota Polri dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

i. Komunikasi dan Transparansi Terkait Pembinaan Karir

Dari hasil temuan di lapangan pembinaan karir di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri belum transparansi dalam pengambilan keputusan. Hal dapat membuat anggota Polri merasa tidak dihargai dan dilibatkan serta dapat memicu rasa ketidakpercayaan dan keraguan terhadap organisasi.

2. Strategi untuk meminimalisir *career shock* yang dialami anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri

Berdasarkan hasil identifikasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *career shock*, maka peneliti mengambil beberapa strategi yang bisa dilakukan untuk meminimalisir dampak *career shock* yang dialami anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri, sebagai berikut:

- a. Pembinaan karir berkelanjutan dengan tranparasi pembinaan karir serta membangun sistem penilaian kinerja yang objektif dan adil.
- b. Pemberian reward dan punishmen.
- c. Pelayanan psikologi proaktif.

B. Saran

Saran dari peneliti untuk menangani *career shock* bagi anggota Polri di lingkungan Staf Sumber Daya Manusia Polri, perlu dilakukan beberapa upaya sebagai berikut:

1. Untuk mewujudkan pembinaan karir berkelanjutan dalam rangka mengatasi *career shock* ada beberapa pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan dan mengawasi proses tersebut. Berikut adalah pihak-pihak yang terlibat dalam pembinaan karir berkelanjutan anggota Polri:
 - a. Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai pemimpin tertinggi Polri, Kapolri memiliki tanggung jawab untuk merancang kebijakan dan strategi pembinaan karir yang sesuai dengan visi dan misi institusi Polri secara keseluruhan.
 - b. Staf Sumber Daya Manusia Polri bertanggung jawab dalam mengelola administrasi personalia dan memberikan dukungan teknis terhadap pengembangan karir anggota Polri yang terdampak *career shock*, termasuk dalam hal promosi, mutasi, dan pengembangan kualifikasi.
 - c. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Polri, seperti Lemdiklat Polri, memiliki peran penting dalam menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan yang mendukung pembinaan karir anggota Polri.
 - d. Atasan langsung dari anggota Polri, seperti Kapolres atau Kapolsek, bertanggung jawab untuk memberikan pembinaan dan arahan kepada

bawahannya dalam pengembangan karir anggota Polri yang terdampak *career shock*.

- e. Anggota Polri sendiri juga memiliki tanggung jawab untuk mengelola karir mereka sendiri dengan memanfaatkan peluang-peluang pendidikan dan pelatihan yang disediakan, serta mematuhi aturan dan etika profesi yang ditetapkan untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan.

2. Pemberian Reward dan Punishmen

Staf Sumber Daya Manusia Polri memiliki peran kunci dalam pemberian reward dan punishment, di mana mereka bertanggung jawab untuk menerapkan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan untuk pemberian reward dan punishment.

Berikut ini adalah beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam konteks pemberian reward dan punishment oleh Staf Sumber Daya Manusia Polri:

a. Pemberian Reward (Penghargaan)

Dalam konteks pemberian penghargaan di Polri, maka Staf Sumber Daya Manusia Polri perlu mempertimbangkan hal-hal berikut:

- 1) Terhubung dengan prestasi yang terukur.
- 2) Konsistensi dan Transparansi dalam menerapkan kriteria dan prosedur pemberian reward.
- 3) Dukungan untuk pengembangan karir.

b. Pemberian Punishment (Hukuman atau Sanksi)

Dalam pemberian punishment, maka Staf Sumber Daya Manusia Polri perlu memastikan proses berjalan dengan adil, transparan dan sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan prosedural. Berikut adalah beberapa saran yang relevan:

- 1) Pastikan bahwa setiap pelanggaran kode etik profesi di Polri ditangani sesuai dengan standar etika yang tinggi yang diharapkan dari anggota Polri.
- 2) Sebelum mengambil keputusan, pastikan bahwa ada bukti yang kuat dan objektif.
- 3) Konsistensi dalam penerapan hukuman.
- 4) Pastikan bahwa proses sidang kode etik dan pengambilan keputusan terbuka dan transparan.

3. Pelayanan Psikologi Proaktif
 - a. Staf Sumber Daya Manusia Polri harus melakukan kajian terkait fenomena *career shock* anggota Polri melalui kegiatan focus grup discussion yang dilakukan oleh Biro Psikologi SSDM Polri bersama dengan stake holder terkait seperti fungsi sumber daya manusia, fungsi pengawasan dan fungsi kesehatan.
 - b. Staf Sumber Daya Manusia Polri dapat memberikan layanan psikologi dalam kapasitas tertentu terhadap anggota Polri yang terdampak *career shock*.
 - c. Staf Sumber Daya Manusia Polri melakukan langkah-langkah pembinaan sebagai cara pencegahan dan deteksi dini perilaku menyimpang anggota Polri.
 - d. Staf Sumber Daya Manusia Polri perlu melakukan kerjasama dengan stake holder (fungsi sdm, fungsi pengawasan, fungsi kesehatan) dalam melakukan monitoring pada anggota Polri selama proses pembinaan *career shock*.
 - e. Atasan langsung perlu melakukan deteksi dini terhadap perubahan perilaku anggota polri.
 - f. Staf Sumber Daya Manusia Polri perlu melakukan pendataan dan dokumentasi secara berkala perkembangan proses pembinaan *career shock*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R., & Imam, H. (2022). Roles of competencies, career shock, and satisfaction in career commitment: Evidence from project-based organizations. *Project Leadership and Society*, 3(April), 100052. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100052>
- Akib, H. (2009). Artikulasi Perkembangan Ilmu Administrasi Publik. *Jurnal Baca Universitas Pepabri Makassar*, 3(1), 1–17. <https://www.scribd.com/doc/119148085/Artikulasi-Perkembangan-Administrasi-Publik-Jurnal-BACA-2009>
- Akkermans, J., Collings, D. G., da Motta Veiga, S. P., Post, C., & Seibert, S. (2021). Toward a broader understanding of career shocks: Exploring interdisciplinary connections with research on job search, human resource management, entrepreneurship, and diversity. *Journal of Vocational Behavior*, 126(February), 103563. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103563>
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119(May), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Akkermans, J., Rodrigues, R., Mol, S. T., Seibert, S. E., & Khapova, S. N. (2021). The role of career shocks in contemporary career development: key challenges and ways forward. *Career Development International*, 26(4), 453–466. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2021-0172>
- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
- Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49–58. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.05](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.05)

- Ali, Z., Ghani, U., Islam, Z. U., & Mehreen, A. (2020). Measuring career shocks: A study of scale development and validation in the Chinese context. *Australian Journal of Career Development*, 29(3), 164–172. <https://doi.org/10.1177/1038416220950737>
- Anwaruddin, A. (2004). Pasang Surut Paradigma Administrasi Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 1(2), 1–16. <http://jia.stialanbandung.ac.id/index.php/jia/article/viewFile/192/140>
- Ayodele, O. A., Chang-Richards, A., & González, V. (2020). Factors Affecting Workforce Turnover in the Construction Sector: A Systematic Review. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(2). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0001725](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001725)
- Baruch, Y., & Lavi-Steiner, O. (2015). The career impact of management education from an average-ranked university Human capital perspective. *Career Development International*, 20(3), 218–237.
- Baruch, Y., Wordsworth, R., Mills, C., & Wright, S. (2016). Career and work attitudes of blue-collar workers, and the impact of a natural disaster chance event on the relationships between intention to quit and actual quit behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 459–473. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1113168>
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112(February), 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
- Chen, Y., Liu, D., Tang, G., & Hogan, T. M. (2021). Workplace events and employee creativity: A multistudy field investigation. *Personnel Psychology*, 74(2), 211–236. <https://doi.org/10.1111/peps.12399>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed., Issue 1). SAGE Publications.

- De Vos, A., Akkermans, J., & Van der Heijden, B. (2019). From occupational choice to career crafting. *The Routledge Companion to Career Studies*, February 2020, 128–142. <https://doi.org/10.4324/9781315674704-9>
- Dlouhy, K., & Biemann, T. (2018). Path dependence in occupational careers: Understanding occupational mobility development throughout individuals' careers. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 86–97. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.009>
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Salemba & Empat. (eds.)). Salemba Empat Jakarta.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Thirteenth Edition*. <http://www.cengage.com/>
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Ustiawaty, R. A. F. J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Ria Rahmatul Istiqomah. (2015). Buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif. In *Pustaka Ilmu* (Issue March).
- Harney, B., Fu, N., & Freeney, Y. (2018). Balancing tensions: Buffering the impact of organisational restructuring and downsizing on employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 235–254. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12175>
- Hendrayady, A., Arman, Djati, S. N., Afriansyah, Heriyanto, Sholeh, C., Kusnadi, I. H., Tamrin, Mustanir, A., Ramdani, A., Amane, A. P. O., & Razak, M. R. R. (2022). Pengantar Ilmu Administrasi Publik. In *Birokrasi Administrasi*. Cv.Eureka Media Aksara.
- Hirschi, A., & Valero, D. (2017). Chance Events and Career Decidedness: Latent Profiles in Relation to Work Motivation. *Career Development Quarterly*, 65(1), 2–15. <https://doi.org/10.1002/cdq.12076>
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: challenges and changes. *Human Resource Development International*, 00(00), 427–437. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779576>

- Hofer, A., Spurk, D., & Hirschi, A. (2021). When and why do negative organization-related career shocks impair career optimism? A conditional indirect effect model. *Career Development International*, 26(4), 467–494. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2018-0299>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352. <https://doi.org/10.1002/hrm.20074>
- Hussain, T., & Deery, S. (2018). Why do self-initiated expatriates quit their jobs: The role of job embeddedness and shocks in explaining turnover intentions. *International Business Review*, 27(1), 281–288. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.08.002>
- Hani Handoko, T. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia...Ed.2*. BPFE
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2016). Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries. *Organization Studies*, 33(3), 323–340. <https://doi.org/10.1177/0170840611435600>
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2016). *Organizational Behavior. A Practical, Problem-Solving Approach*. McGraw-Hill Education.
- Ivanchevick, J. M. (2010). *Human resource management*. In *Surface Mining* (Eleven). McGraw-Hill/Irwin.
- Lawrence, B. S., Hall, D. T., & Arthur, M. B. (2015). Sustainable careers then and now. *Handbook of Research on Sustainable Careers, January*, 432–450. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00033>
- Luhmann, M., & Eid, M. (2009). Does It Really Feel the Same? Changes in Life Satisfaction Following Repeated Life Events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(2), 363–381. <https://doi.org/10.1037/a0015809>
- Lijan Poltak Sinambela. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja yang solid untuk Meningkatkan Kinerja*. PT Bumi Aksara, Marwansyah.

- (2019:4). *Manajemen sumber daya manusia / Marwansyah*. Bandung : Alfabeta,
2019. Sutrisno, E. (2019:7). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (P. M. Group (ed.); Edisi Kese). www.prenadamedia.com.
- Luthans, Fred.2011. *Organizational behavior : an evidence-based approach* 12th ed. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mathisen, G. E., Brønnick, K., Arntzen, K. J., & Bergh, L. I. V. (2017). Identifying and managing psychosocial risks during organizational restructuring: It's what you do and how you do it. *Safety Science*, 100, 20–29. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.12.007>
- Meigantari, N.L.G.Y. and Netra, I.G.S.K., 2016. *Pengaruh Penempatan, Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Wangaya Kota Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.1. 3986-4015, ISSN : 2302-8912.
- Nair, V. G., & Chatterjee, L. (2021). Impact of career shocks on Indian MBA careers: an exploratory study. *Career Development International*, 26(4), 540–561. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0297>
- Nery-Kjerfve, T., & Wang, J. (2019). Transfer from expatriate to local contracts: a multiple case study of an unexpected career transition. *Human Resource Development International*, 22(3), 235–256. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1570776>
- Pak, K., Kooij, D., Lange, A. H. De, Meyers, M. C., & Veldhoven, M. van. (2020). Unravelling the process between career shock and career (un)sustainability: exploring the role of perceived human resource management. *Career Development International*, 26 No. 4(6 October 2021), 514–539. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CDI-10-2018-0271>
- Panjaitan, D. T. M. R., & Pardede, P. D. K. (2014). Administrasi Publik. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*. CV.Eureka Media Aksara.
- Petriglieri, G., Petriglieri, J. L., & Wood, J. D. (2018). Fast Tracks and Inner Journeys: Crafting Portable Selves for Contemporary Careers. In

Administrative Science Quarterly (Vol. 63, Issue 3).
<https://doi.org/10.1177/0001839217720930>

Richardson, J. (2020). *Surviving the “career shock” created by a pandemi.* Canberratimes.Com.

Rigotti, T. (2009). Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 442–463.
<https://doi.org/10.1080/13594320802402039>

Rodrigues, R. A., & Guest, D. (2010). Have careers become boundaryless? *Human Relations*, 63(8), 1157–1175. <https://doi.org/10.1177/0018726709354344>

Rodrigues, R., Guest, D., & Budjanovcanin, A. (2016). Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing. *Work, Employment and Society*, 30(4), 669–686.
<https://doi.org/10.1177/0950017015570726>

Rummel, S., Akkermans, J., Blokker, R., & Van Gelderen, M. (2021). Shocks and entrepreneurship: a study of career shocks among newly graduated entrepreneurs. *Career Development International*, 26(4), 562–581.
<https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0296>

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Dinah Sumayyah (ed.); Edisi Revi). PT Refika Aditama.

Sutrisno (2019), *Manajemen Sumber Daya Manusia* (cetakan ke-10:2019). Prenada Media Group (Divisi Kencana).

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Holtom, B. C., & Pierotti, A. J. (2013). Even the best laid plans sometimes go askew: Career self-management processes career shocks, and the decision to pursue graduate education. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 169–182. <https://doi.org/10.1037/a0030882>

Shafique, A., Hayat, Q., & Khan, M. K. (2022). *Influence of Negative Career Shock on Employee Workplace Behavior through Emotional Exhaustion and Moderated by Hostile Climate.* 15(3), 70–86.

- Snell, S. A., & Morris, S. S. (2019). Managing Human Resources, Eighteenth Edition. In *Managing Human Resources, 18th edition*. Cengage Learning. <https://doi.org/10.4324/9780080928807>
- Surokim. (2016). RISET KOMUNIKASI : Buku Pendamping Bimbingan Skripsi. In *Pusat Kajian Komunikasi Publik Prodi Ilmu Komunikasi FISIB-UTM & AspiKom Jawa Timur*. <http://komunikasi.trunojoyo.ac.id/wp-content/uploads/2016/01/BUKU-RISET-KOMUNIKASI-JADI.pdf>
- Syarief, F., Kurniawan, A., & Widodo, Z. D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Tran, H., Baruch, Y., & Bui, H. T. M. (2021). On the way to self-employment: the dynamics of career mobility. *International Journal of Human Resource Management*, 32(14), 3088–3111. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1640267>
- Utami, R., Ahmad Syarwani, & Eddy Syaiful. (2020). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Education Research*, 3(1), 226–236.
- Veithzal Rivai, E. J. S. (2011). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik* (Second edi). Jakarta: Rajawali, 2011.
- Vos, A., Jacobs, S., & Verbruggen, M. (2020). Career transitions and employability. *Journal of Vocational Behavior*, 1675(June), 1–26. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-07229-w>
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. G. (2020). Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3, 747–752. <https://doi.org/https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.886747>
- Wood, K. H., Wheelock, M. D., Shumen, J. R., Bowen, K. H., & Hoe, L. W. Ver. (2015). but not Unpredictable Threat in Humans. *Neuroimage*, 205, 371–381. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2015.06.086>.Controllability
- Yilmaz, V. (2020). Covid-19 and Career Shock. *TOGU Career Research Journal*,

I(1), 1–9.

Zacher, H., Rudolph, C. W., Todorovic, T., & Ammann, D. (2019). Academic career development: A review and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, *110*(October 2017), 357–373.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.006>



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A