

**STRATEGI PENGEMBANGAN KARIR JABATAN
FUNGSIONAL PEMANGKU TUGAS KETUA TIM PADA
DIREKTORAT PRASARANA TRANSPORTASI JALAN
KEMENTERIAN PERHUBUNGAN**

Disusun Oleh:

NAMA : ANNISA DEWI WAHYUNING RATRI
NPM : 2144021038
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.AP)



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**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 : Annisa Dewi Wahyuning Ratri
NPM : 2144021038
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Pemangku Tugas Ketua Tim Pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Career Development Strategy for Functional Position of Team Leader at the Directorate of Road Transportation Infrastructure Ministry of Transportation*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis,

Pembimbing I

Dr. Asropi, SIP, M.Si

Pembimbing II

Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.

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

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : ANNISA DEWI WAHYUNING RATRI
NPM : 2144021038
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : STRATEGI PENGEMBANGAN KARIR JABATAN
FUNGSIONAL PEMANGKU TUGAS KETUA TIM PADA
DIREKTORAT PRASARANA TRANSPORTASI JALAN
KEMENTERIAN PERHUBUNGAN

Telah mempertahankan Tesis di hadapan Tim Penguji Tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 4 November 2024
Pukul : 13.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji	Nama
Ketua Sidang	: Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si.
Sekretaris	: Dr. Ridwan Rajab, M.Si.
Anggota	: Dr. Achmad Djatmiko, MA.
Pembimbing I	: Dr. Asropi, SIP, M.Si.
Pembimbing II	: Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.

Tanda Tangan



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Annisa Dewi Wahyuning Ratri
NPM : 2144021038
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 Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Pemangku Tugas Ketua Tim Pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan”** 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 Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

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

Jakarta, November 2024



Annisa Dewi Wahyuning Ratri

KATA PENGANTAR

Terucap syukur Alhamdulillah atas kemudahan dan karunia Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “**STRATEGI PENGEMBANGAN KARIR JABATAN FUNGSIONAL PEMANGKU TUGAS KETUA TIM PADA DIREKTORAT PRASARANA TRANSPORTASI JALAN KEMENTERIAN PERHUBUNGAN**”. Tesis ini disusun sebagai persyaratan memperoleh gelar S2 pada Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta. Besar harapan penulis agar tesis ini memberikan manfaat bagi pembacanya. Penulis menyadari, tanpa bimbingan dan bantuan berbagai pihak maka penulisan Tesis ini tidak dapat berjalan dengan lancar. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Asropi, SIP, M.Si atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis selama menjadi dosen pembimbing;
2. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A yang telah memberikan masukan yang membangun sehingga hasil penelitian ini menjadi lebih baik;
3. Orang tua saya yang tidak putus mendoakan atas kelancaran dan kemudahan selama proses penyusunan tesis ini;
4. Suami tercinta Tri Bagus Prasetya untuk doa, semangat dan kasih sayang yang selalu menguatkan;
5. Anakku Gallendra yang jadi motivator utama untuk segera terselesaikannya tesis ini;
6. Bapak/Ibu pimpinan serta rekan-rekan di Direktorat Prasarana Transportasi Jalan yang telah memberikan dukungan dan motivasinya;
7. Kepada semua pihak yang telah membantu dan tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan keterbatasan pengalaman dan ilmu yang penulis miliki maupun kajian teori yang dicantumkan, penulis menyadari bahwa tesis ini masih mempunyai banyak kekurangan dan pengembangan lebih lanjut agar lebih bermanfaat. Oleh sebab itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua.

Jakarta, November 2024

Annisa Dewi Wahyuning Ratri



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Strategi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Pemangku Tugas Ketua Tim Pada
Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan
Annisa Dewi Wahyuning Ratri, Asropi, Mala Sondang Silitonga
annisadewiwr@gmail.com
Politeknik STIA LAN Jakarta

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 6 (enam) faktor pengembangan karir yakni kinerja, pengenalan oleh pihak lain, kualifikasi/kompetensi, loyalitas pada organisasi, kesempatan untuk bertumbuh dan *mentoring & coaching*. 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, kesempatan untuk bertumbuh, *mentoring & coaching*. 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 disarankan menyusun jalur karir khusus/*fast track* bagi Pejabat Fungsional Pemangku Tugas Ketua Tim di lingkungan Kementerian Perhubungan, melakukan *Profiling* Pejabat Fungsional Pemangku Tugas Ketua Tim di lingkungan Kementerian Perhubungan, melakukan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Pemangku Tugas Ketua Tim, memfasilitasi pelaksanaan pengembangan karir Jabatan Fungsional Pemangku Tugas Ketua Tim, mengusulkan jabatan fungsional Inspektur Transportasi Darat, Secara individu pejabat fungsional pemangku tugas ketua tim harus aktif, inovatif dan kreatif dalam upaya mengembangkan karirnya.

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

ABSTRACT

Career Development Strategy for Functional Position of Team Leader Task Force at the Directorate of Road Transportation Infrastructure Ministry of Transportation

Annisa Dewi Wahyuning Ratri, Asropi, Mala Sondang Silitonga

annisadewiwr@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

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 6 (six) career development factors, namely performance, recognition by other parties, qualifications/competencies, loyalty to the organization, opportunities to grow, mentoring and coaching. 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, opportunities for growth, mentoring & coaching. 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: organizations are advised to develop a special career path/fast track functional officials who are team leaders in the ministry of transportation, carry out profiling of functional officials who are team leaders in the ministry of transportation, carry out competency development need analysis for functional position of team leaders, facilitate the implementation of career development functional position of the team leader, proposes the functional position of land transportation inspector, individually, the functional position of the team leader must be active, innovative and creative in efforts their career.

Keywords: Human Resources, Career Development, Strategy.

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	13
C. Rumusan Masalah	13
D. Tujuan Penelitian	14
E. Manfaat Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
A. Penelitian Terdahulu	15
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	21
C. Kerangka Berpikir	50
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	51
A. Metode Penelitian	52
B. Teknik Pengumpulan Data	53
1. Wawancara	53

2. Penelitian Kepustakaan	55
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	56
D. Instrumen Penelitian	57
BAB IV HASIL PENELITIAN	58
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	58
B. Hasil dan Analisis Penelitian	62
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	101
A. Kesimpulan	101
B. Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	105



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penyederhanaan Birokrasi Kementerian Kesehatan, Kementerian Komunikasi dan Informatika serta KemenPANRB.....	3
Tabel 1.2	Penyederhanaan Birokrasi Kementerian Perhubungan.....	4
Tabel 1.3	Rincian Penyederhanaan Birokrasi di lingkungan kantor pusat Kementerian Perhubungan.....	5
Tabel 1.4	Daftar Pemangku Tugas Ketua Tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan.....	6
Tabel 1.5	Upaya pengembangan karir pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan.....	12
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	18
Tabel 2.2	Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir.....	51
Tabel 3.1	Informan Kunci Dalam Penelitian.....	54
Tabel 4.1	Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Berdasarkan Unit Kerja.....	60
Tabel 4.2	Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
Tabel 4.3	Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Berdasarkan Golongan.....	61
Tabel 4.4	Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	61
Tabel 4.5	Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Berdasarkan Tingkat Jabatan.....	62

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Nilai Audit Kearsipan pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan.....	8
Gambar 2.1	Pengembangan Karir Menurut Gomes (1995).....	37
Gambar 2.2	Kerangka Berpikir.....	51
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Direktorat Prasarana Transportasi Jalan....	60
Gambar 4.2	SKP Jabatan Fungsional Analis Kebijakan Ahli Muda.....	68
Gambar 4.3	Bagan Alur Karir Pegawai Kementerian Perhubungan.....	92



BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

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). Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai, dan hubungan ketenagakerjaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan dapat didayagunakan secara efektif dan efisien mencapai berbagai tujuan. Konsekuensinya, manajer-manajer disemua lapisan organisasi harus menaruh perhatian yang besar terhadap pentingnya pengelolaan sumber daya manusia, Sadili (2006).

Salah satu aset sumber daya manusia organisasi yang paling berharga adalah tenaga kerjanya yang harus bekerja dengan baik dan semaksimal mungkin untuk memenuhi tujuannya. Lako dan Sumayati (2002) berpendapat bahwa orang memainkan peran utama dalam kemampuan organisasi untuk mewujudkan visi dan tujuan yang berkelanjutan. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat Pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara).

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.

Penyederhanaan Birokrasi bukan sekedar mengalihkan Pejabat Administrasi menjadi Pejabat Fungsional, namun harus dilaksanakan secara optimal dan menyeluruh. Adapun penyederhanaan birokrasi yang dilakukan oleh seluruh Kementerian, Lembaga dan Pemerintah, dilakukan melalui 3 tahapan yakni penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan dan penyesuaian sistem kerja. Melalui ketiga tahapan tersebut, diharapkan birokrasi akan lebih dinamis dan profesional. Sebagai contoh Kementerian Kesehatan telah melakukan penyederhanaan birokrasi dengan persentase sudah 100%. Penyederhanaan dilakukan secara menyeluruh baik di pusat maupun instansi vertikal Kementerian Kesehatan, dari eksisting eselon III sebanyak 617 menjadi 98 eselon III penyederhanaan dilakukan sebanyak 519. Untuk eselon IV disederhanakan sebanyak 1.295, dari 1.501 menjadi 206. Selanjutnya Kementerian Komunikasi dan Informatika telah melakukan penyederhanaan birokrasi dengan persentase 99 persen. Penyederhanaan telah dilakukan secara menyeluruh baik di pusat maupun instansi vertikal Kementerian Komunikasi dan Informatika, dari eksisting eselon III sebanyak 138 menjadi 3 eselon III

dimana yang disederhanakan sebanyak 135, dan eselon IV dari 350 menjadi 3 yang disederhanakan 347. Sementara pada Kementerian PANRB sendiri penyederhanaan birokrasi telah dilakukan dengan persentase 98 persen. Penyederhanaan dilakukan eksisting terhadap eselon III sebanyak 53 menjadi 1 eselon III, yang disederhanakan sebanyak 52. Selanjutnya untuk eselon IV telah disederhanakan sebanyak 89, dari 91 jabatan menjadi 2, MenPANRB (2023).

Tabel 1. 1. Penyederhanaan Birokrasi Kementerian Kesehatan, Kementerian Komunikasi dan Informatika serta KemenPANRB

No	Kementerian	Persentase Penyederhanaan Birokrasi	Eselon III		Jumlah	Eselon IV		Jumlah
			Semula	Menjadi		Semula	Menjadi	
1	Kesehatan	100%	617	98	519	1.501	206	1.295
2	Komunikasi dan Informatika	99%	138	3	135	250	3	347
3	PANRB	98%	53	1	52	91	2	89

Sumber: Website MenPANRB

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. Sebagaimana menurut Ariani (2002), ASN sebagai sumber daya pemerintahan yang memiliki andil dalam pelaksanaan pembangunan nasional, pembangunan nasional diartikan sebagai transformasi ekonomi, sosial dan budaya secara sengaja melalui kebijakan dan strategi menuju arah yang diinginkan, Tikson (2005).

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 telah melakukan penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan pengawas ke dalam jabatan fungsional, sebanyak 420 pejabat pengawas disetarakan ke dalam 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. Jika dibandingkan dengan Kementerian Kesehatan, Kementerian Komunikasi dan Informatika, dan Kementerian PAN RB, tingkat penyetaraan jabatan pada Kementerian Perhubungan tergolong masih rendah. Hal tersebut dapat digambarkan melalui tabel penyederhanaan birokrasi pada Kementerian Perhubungan berikut:

Tabel 1. 2. Penyederhanaan Birokrasi Kementerian Perhubungan

No	Kementerian	Persentase Penyederhanaan Birokrasi	Eselon III		Jumlah	Eselon IV		Jumlah
			Semula	Menjadi		Semula	Menjadi	
1	Perhubungan	37,5%	516	516	0	1.024	604	420

Sumber: Biro SDM dan Organisasi Kemenhub

Tabel 1. 3. Rincian Penyederhanaan Birokrasi di lingkungan kantor pusat
Kementerian Perhubungan

No	Unit Kerja Organisasi	Eselon III		Jumlah	Eselon IV		Jumlah
		Semula	Menjadi		Semula	Menjadi	
1	Sekjen	26	0	0	80	4	76
2	Itjen	4	0	0	13	0	13
3	Ditjen Perhubungan Darat	25	0	0	59	0	59
4	Ditjen Perhubungan Laut	31	0	0	64	0	64
5	Ditjen Perhubungan Udara	30	0	0	70	0	70
6	Ditjen Perkeretaapian	22	0	0	52	0	52
7	BPSDM	17	0	0	38	0	38
8	BKT	12	0	0	32	0	32
9	BPTJ	13	0	0	16	0	16
Jumlah		180	0	0	424	4	420

Sumber: Biro SDM dan Organisasi Kemenhub

Kementerian Perhubungan bekerja melalui direktorat teknis penyangga transportasi yakni Direktorat Jenderal Perhubungan Darat, Laut, Udara dan Perkeretaapian dimana masing-masing Direktorat memiliki unit kerja dibawahnya yang terdiri subbag/seksi di kantor pusat yang terdampak penyederhanaan birokrasi. Dalam Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 17 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kementerian Perhubungan, Direktorat Jenderal Perhubungan Darat mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan dibidang transportasi darat, mengingat pentingnya peran transportasi darat pada tiap-tiap sendi kehidupan maka peneliti tertarik untuk meneliti pada Direktorat Jenderal Perhubungan Darat khususnya Direktorat Prasarana Transportasi Jalan sebagai

lokus penelitian mengingat peran pentingnya dalam pembangunan nasional khususnya sektor transportasi jalan di Indonesia.

Dalam rangka mengoptimalkan posisi jabatan fungsional pada fungsi koordinasi pengelolaan kegiatan serta memberikan rekomendasi substantif sesuai bidang tugas organisasi, maka Sekretaris Direktorat Jenderal Perhubungan Darat menunjuk ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan sebagai berikut:

Tabel 1. 4. Daftar Pemangku Tugas Ketua Tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan

No	Keterangan Ketua Tim	Keterangan Jabatan Fungsional	Kelas Jabatan
1	Ketua Tim Kelompok Substansi Tata Usaha	Arsiparis Ahli Muda	9
2	Ketua Tim Kelompok Substansi Rancang Bangun Terminal Angkutan Jalan	Analisis Kebijakan Ahli Muda	10
3	Ketua Tim Kelompok Substansi Pengelolaan Terminal Angkutan Jalan	Perekayasa Ahli Muda	9
4	Ketua Tim Kelompok Substansi Rancang dan Bangun Penimbangan Kendaraan Bermotor	Perekayasa Ahli Muda	9
5	Ketua Tim Kelompok Substansi Pengelolaan Penimbangan Kendaraan Bermotor	Perekayasa Ahli Muda	9
6	Ketua Tim Kelompok Substansi Fasilitas Pendukung	Perekayasa Ahli Muda	9
7	Ketua Tim Kelompok Substansi Fasilitas Integrasi Moda	Perekayasa Ahli Muda	9
8	Ketua Tim Kelompok Substansi Penyelenggaraan Kemitraan	Analisis Kebijakan Ahli Muda	10
9	Ketua Tim Kelompok Substansi Pengawasan dan Evaluasi	Analisis Kebijakan Ahli Muda	10

Sumber : Pengolahan Data, 2024

Dari tabel tersebut diatas, dapat dijelaskan bahwa jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan sebanyak 9 pegawai yang terdiri dari jabatan fungsional Arsiparis, Analisis Kebijakan dan Perekayasa. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari, jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi

Jalan seharusnya mengerjakan tugas utamanya sesuai SK Jabatan yang diterima yakni sebagai JF. Jabatan fungsional yang diemban saat ini merupakan jabatan fungsional hasil penyetaraan secara umum sebab rumah jabatan transportasi pada Direktorat Jenderal Perhubungan Darat belum tersedia untuk mengakomodir posisi tersebut. Tugas tambahan yang ditetapkan dalam Surat Tugas sebagai ketua tim, yakni mengkoordinir sebuah tim kerja yang terdiri dari substansi Tata Usaha, Rancang Bangun Terminal Angkutan Jalan, Pengelolaan Terminal Angkutan Jalan, Rancang dan Bangun Penimbangan Kendaraan Bermotor, Pengelolaan Penimbangan Kendaraan Bermotor, Fasilitas Pendukung, Fasilitas Integrasi Moda, Penyelenggaraan Kemitraan, Pengawasan dan Evaluasi.

Dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi, bahwa kedudukan JF pada Organisasi Tata Kerja (OTK) sesuai dengan OTK setelah disusun peta jabatan. Peta Jabatan Direktorat Prasarana Transportasi Jalan sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 130 Tahun 2022 tentang Peta Jabatan dan Uraian Jenis Kegiatan Jabatan di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Darat halaman 158, terdapat jabatan fungsional yang hanya dimiliki oleh pemangku tugas ketua tim yakni JF Arsiparis, Analis Kebijakan dan Perekrayasa. Namun demikian, pelaksanaannya belum optimal karena jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim lebih banyak melaksanakan tugas sebagai ketua tim. Sebagai contoh dapat peneliti gambarkan nilai audit sistem kearsipan internal Direktorat Prasarana Transportasi Jalan yang mendapatkan nilai D (sangat kurang), hal tersebut dapat dilihat dari rekapitulasi nilai audit sistem kearsipan internal sebagai berikut:

**REKAPITULASI NILAI AUDIT SISTEM KEARSIPAN INTERNAL
UNIT PENGOLAH
: DIREKTORAT PRASARANA TRANSPORTASI JALAN**

No	Aspek/Sub Aspek	Nilai Standar	Nilai	Bobot Sub-Aspek	Nilai Sub-Aspek	Bobot Aspek	Nilai Aspek
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = (4) x (5)	(7)	(8) = (6) x (7)
1	PENGELOLAAN ARSIP DINAMIS	6500	2800		37,13	50%	18,57
	1.1 Penciptaan Arsip	2400	2100	25%	21,88		
	1.2 Penggunaan Arsip	700	300	25%	10,71		
	1.3 Pemeliharaan Arsip	2200	400	25%	4,55		
	1.4 Penyusutan Arsip	1200	0	25%	0,00		
2.	SUMBER DAYA KEARSIPAN	3700	688		21,48	50%	10,74
	2.1 SDM Kearsipan	1600	688	50%	21,48		
	2.2 Prasarana dan Sarana Kearsipan	2100	0	50%	0,00		
		Nilai Hasil Pengawasan Kearsipan Internal					29,31
		Kategori					D (SANGAT KURANG)

KETERANGAN KATEGORI	
> 90 - 100	AA (SANGAT MEMUASKAN)
> 80 - 90	A (MEMUASKAN)
> 70 - 80	BB (SANGAT BAIK)
> 60 - 70	B (BAIK)
> 50 - 60	CC (CUKUP)
> 30 - 50	C (KURANG)
> 0 - 30	D (SANGAT KURANG)

Gambar 1. 1. Nilai Audit Kearsipan pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan

SDM yang tersedia pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan, pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria, pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi serta evaluasi dan pelaporan di bidang Terminal Angkutan Jalan, Penimbangan Kendaraan Bermotor, Fasilitas Pendukung dan Integrasi Moda, serta Kepengusahaan Prasarana. Selain itu, SDM yang tersedia pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan juga bertugas menangani kebutuhan dukungan teknis dan administrasi kepada Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) yang tersebar diseluruh provinsi di Indonesia sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 17 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan.

Meningkatkan pengembangan sumber daya manusia adalah salah satu teknik yang dapat digunakan organisasi untuk meningkatkan kinerja

peralatan/pegawainya. Tingkat keberhasilan instansi dalam menghasilkan sumber daya manusia bagi pegawainya merupakan salah satu unsur internal yang dapat mendongkrak kinerja pegawai, Ali & Simamora (2022). 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. Pengembangan diartikan sebagai suatu usaha meningkatkan kemampuan pegawai untuk menghadapi berbagai penugasan di masa kini dan masa yang akan datang. Aktivitas pengembangan sumber daya manusia tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan 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 PNS sangat penting sebagai penguatan kapasitas administrasi publik untuk menghasilkan langkah-langkah reformasi sosial dan ekonomi, Androniceanu (2012). Menurut Androniceanu (2012), pengembangan karir merupakan proses manajemen karir yang mengacu pada evolusi PNS di lembaga publik sesuai dengan kebutuhannya dan tergantung pada kinerja, potensi serta aspirasi setiap orang. Pengembangan karir harus mempertimbangkan setidaknya 3 hal berikut:

- 1) Organisasi mempunyai rencana dan program konkrit mengenai pengembangan karir seperti adanya berbagai kursus, pelatihan profesional dengan menggunakan sumber daya dari lembaga publik maupun dari luar atau disediakan melalui institusi pendidikan, mempunyai sistem evaluasi kinerja untuk memperbaiki dan

meningkatkan kinerja agar mampu berkembang sesuai keterampilan dan motivasinya;

- 2) Pegawai harus memainkan peran penting dalam mengembangkan karirnya, pegawai harus berkontribusi dalam identifikasi kebutuhan pelatihan profesional dan organisasi berpartisipasi secara efektif dalam mendukung peran tersebut;
- 3) Organisasi perlu merencanakan potensi pegawai untuk menggantikan struktur manajemen sehingga dipastikan jika terjadi kekosongan posisi senior, ada pegawai yang mampu mengambil alih untuk melanjutkan upaya yang telah dilakukan sebelumnya.

Menurut Heupt (2017), rencana pengembangan karir harus disengaja, cerdas dan bertahap. Faktor-faktor seperti kepemilikan, arah dan prioritas serta pengalaman akan memfasilitasi pengembangan karir. Selanjutnya menurut Niles (2011) Wawasan diri, informasi organisasi, penetapan tujuan, perencanaan tindakan dan implementasi rencana akan membantu pegawai untuk menetapkan tujuan yang dapat dicapai yakni untuk memajukan karir.

Pengembangan karir merupakan faktor sentral dalam MSDM sehingga organisasi memainkan peran penting dalam pengembangan karir di kalangan pegawainya Demilliere (2014); Rui et al. (2015); Welch & Welch (2015). Pengembangan karir adalah proses memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk memastikan karir seorang pegawai maka tanggung jawab pengembangan karir dibagi antara organisasi dan pegawai, Manole (2006). Pengembangan karir adalah hasil dari perencanaan karir individu dan penyediaan dukungan dan peluang oleh organisasi, idealnya pengembangan karir merupakan proses kolaboratif, Simonsen (1997).

Pengembangan karir mempunyai banyak bentuk yang diwujudkan dalam berbagai cara yaitu mutasi, rotasi, promosi serta melalui proses pelatihan dan pendidikan pada setiap jabatan, Hasibuan (2009). Pengembangan karir ASN

dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawab birokrasi dapat dilakukan melalui pendidikan manajemen dan pelatihan khusus yang berorientasi pada standar kompetensi kerja yang tentunya harus disesuaikan dengan tantangan era reformasi saat ini serta globalisasi, Kadarisman (2017).

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pengembangan diri seorang PNS dapat berupa pengembangan talenta/karir dan pengembangan kompetensi. Pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah, (Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 28 Tahun 2020 tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil). Sedangkan pengembangan kompetensi dilaksanakan untuk mendukung pembinaan dan peningkatan karir sesuai dengan jenis jabatan, (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil).

Pengembangan karir PNS merupakan sinergi antara sistem karir nasional dan sistem karir instansional. Tujuan penyusunan rencana pengembangan karir PNS adalah untuk memberikan informasi kepada organisasi maupun PNS mengenai jalur karir potensial di dalam suatu organisasi, mengembangkan karir dan kompetensi PNS sesuai dengan bakat dan potensi karirnya serta membuka peluang karir bagi PNS yang potensial yang dapat dipersiapkan karirnya secara instansional maupun nasional. Percepatan pengembangan karir PNS dapat dilakukan dengan mutasi, promosi, penugasan, dan sekolah kader serta kenaikan pangkat istimewa atau rencana suksesi (Peraturan BKN Nomor 28 Tahun 2020 tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karir PNS).

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). Berdasarkan pengamatan penulis selama ini pengembangan sumber daya manusia dalam upaya pengembangan karir yang telah dilakukan Direktorat Prasarana Transportasi Jalan adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 5. Upaya pengembangan karir pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan

No	Upaya Pengembangan Karir	Jumlah			
		Th 2021	Th 2022	Th 2023	Th 2024
1	Tugas belajar	2	2	2	1
2	Diklat teknis/kursus	7	6	4	4
3	Diklat penjenjangan	0	0	1	7
4	Asesmen	2	3	0	2
5	Mutasi, promosi, penugasan	0	0	3	1
6	Sekolah kader, kenaikan pangkat istimewa atau rencana suksesi	0	0	0	0

Sumber: Pengolahan Data, 2024

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. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut penulis tertarik untuk menyusun penelitian ilmiah yang berjudul **“STRATEGI PENGEMBANGAN KARIR JABATAN FUNGSIONAL PEMANGKU TUGAS KETUA TIM PADA DIREKTORAT PRASARANA TRANSPORTASI JALAN”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan berikut ini dapat diidentifikasi :

1. Belum optimalnya pelaksanaan tugas jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim karena lebih banyak melaksanakan tugas sebagai ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan;
2. Masih adanya *gap* antara kompetensi dengan jabatan yang dimiliki oleh jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan;
3. Belum adanya upaya pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka dalam penelitian ini fokus masalah yang akan dikaji adalah sebagai berikut :

1. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan?
2. Bagaimana strategi pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang dikemukakan diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan;
2. Strategi pengembangan karir jabatan fungsional pemangku tugas ketua tim pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan kontribusi pemikiran guna memperkaya ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama mengenai pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam tatanan birokrasi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan informasi dan data tambahan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian sejenis. Disamping itu, dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai bahan masukan kebijakan dan dapat membantu Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan dalam upaya pengembangan karir.

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**