

Preferensi Jabatan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur: Analisis Dinamis Kapasitas Individual dan Kendala Institusional pada Pemerintah Daerah

¹⁾ Pravidya Ariya Adicita., S.Tr.IP., M.M

Universitas Muria Kudus

pravidyarettoazura@gmail.com

²⁾ Dr. Supriyono. S.E., M.M

Universitas Muria Kudus

supriyono@umk.ac.id

³⁾ Dr. Dra., Mamik Indaryani, M.S

Universitas Muria Kudus

mamik.indaryani@umk.ac.id

Abstrak Transformasi sistem merit dalam birokrasi publik menuntut pemahaman yang lebih mendalam mengenai preferensi karier pada jabatan fungsional. Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada niat awal memilih pekerjaan, sementara dinamika preferensi pasca-penempatan relatif kurang dikaji. Penelitian ini bertujuan menganalisis mekanisme pembentukan preferensi jabatan fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur di lingkungan pemerintah daerah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif eksplanatori dengan paradigma interpretivis. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dan dianalisis menggunakan teknik thematic coding serta perbandingan lintas kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa preferensi jabatan bukanlah keputusan administratif yang statis, melainkan proses evaluatif dinamis yang dipengaruhi oleh interaksi antara kapasitas individu dan legitimasi struktural organisasi. Potensi dan kompetensi membentuk kesiapan awal, namun stabilitas preferensi sangat ditentukan oleh kualitas motivasi intrinsik dan kepuasan terhadap sistem karier, khususnya terkait kejelasan jenjang dan mekanisme angka kredit. Kompleksitas administratif dan ketidakpastian karier teridentifikasi sebagai faktor struktural yang dapat melemahkan preferensi, bahkan pada individu dengan motivasi tinggi. Secara teoretis, penelitian ini memperluas konsep *person-job fit* menjadi evaluasi dinamis pasca-penempatan dan mengintegrasikan perspektif human capital, motivasi pelayanan publik, serta kendala institusional dalam satu kerangka konseptual terpadu. Secara praktis, temuan ini menegaskan pentingnya reformasi sistem administrasi karier untuk mendukung keberlanjutan profesionalisme aparatur pada jabatan fungsional.

Kata Kunci preferensi jabatan, *person-job fit*, motivasi pelayanan publik, *red tape*, jabatan fungsional, pemerintah daerah.

PENDAHULUAN

Transformasi tata kelola pemerintahan modern mendorong perubahan paradigma manajemen sumber daya manusia sektor publik dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis berbasis kompetensi dan kinerja. Reformasi birokrasi dan penguatan sistem merit menuntut organisasi pemerintah untuk menempatkan aparatur berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara profesional. Dalam literatur manajemen publik, efektivitas pengelolaan aparatur sipil negara (ASN) merupakan determinan utama kualitas pelayanan publik dan keberhasilan organisasi sektor publik (Perry & Wise, 2010; Denhardt, 2015). Oleh karena itu, jabatan fungsional diposisikan sebagai instrumen strategis untuk memastikan spesialisasi, profesionalisme, dan keberlanjutan karier aparatur.

Salah satu jabatan fungsional yang memiliki peran sentral dalam arsitektur manajemen talenta sektor publik adalah Jabatan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur (Analisis SDMA). Jabatan ini tidak hanya menjalankan fungsi administratif kepegawaian, tetapi juga berperan dalam perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, serta pembangunan kesejahteraan aparatur. Dengan demikian, kualitas implementasi sistem merit sangat dipengaruhi oleh kapasitas dan keberlanjutan individu yang menduduki jabatan tersebut.

Dalam perspektif manajemen karier, preferensi jabatan dipahami sebagai kecenderungan individu untuk memilih, mempertahankan, atau meninggalkan suatu posisi berdasarkan evaluasi terhadap kesesuaian antara karakteristik personal dan tuntutan pekerjaan (Hall, 1976). Teori Person–Job Fit menjelaskan bahwa keselarasan antara potensi individu dan tuntutan jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta keberlanjutan karier. Ketidakesesuaian (misfit) berpotensi menurunkan motivasi dan meningkatkan kecenderungan pergeseran preferensi jabatan.

Potensi individu mencerminkan kapasitas kognitif, kemampuan belajar, serta kesiapan adaptif dalam menghadapi kompleksitas tugas (Elliot & Dweck, 2005). Dalam konteks jabatan fungsional yang menuntut spesialisasi dan analisis kebijakan, potensi yang tidak teraktualisasi dapat menyebabkan stagnasi profesional dan menurunkan preferensi terhadap jabatan yang diduduki. Selain potensi, motivasi kerja memainkan peran sentral dalam pembentukan preferensi karier. Self-Determination Theory menegaskan bahwa motivasi intrinsik yang didorong oleh kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan berkontribusi terhadap komitmen dan keberlanjutan karier dalam jangka panjang (Ryan & Deci, 2000).

Kompetensi juga menjadi determinan penting dalam efektivitas peran. Dalam sektor publik, kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga keterampilan interpersonal, komunikasi, dan adaptasi terhadap dinamika organisasi (Denhardt, 2015). Studi empiris menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan retensi pegawai (Sismiati et al., 2025). Sementara itu, kepuasan kerja merupakan evaluasi afektif individu terhadap pengalaman kerjanya dan terbukti menjadi prediktor signifikan dari komitmen organisasi dan preferensi pekerjaan (Spector, 1997; Gamero-Burón & García-Crespo, 2025).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara motivasi, kompetensi, dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai, sebagian besar studi di Indonesia masih berfokus pada sektor pendidikan, kesehatan, atau pelayanan teknis lainnya. Kajian mengenai preferensi jabatan fungsional di bidang manajemen kepegawaian relatif terbatas. Lebih jauh lagi, penelitian yang secara khusus menganalisis preferensi jabatan setelah individu menjalani peran tersebut (post-appointment preference) hampir tidak ditemukan. Sebagian besar studi hanya meneliti niat awal memilih pekerjaan atau orientasi bekerja di sektor publik secara umum (Kozák, 2020), tanpa mempertimbangkan dinamika evaluasi karier setelah pengalaman kerja aktual.

Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya research gap dalam dua aspek. Pertama, secara konseptual, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan potensi, motivasi, kompetensi, dan kepuasan kerja dalam satu kerangka analisis untuk menjelaskan preferensi jabatan fungsional secara simultan. Kedua, secara empiris, kajian mengenai dinamika preferensi Analisis SDMA di tingkat pemerintah daerah

masih sangat jarang dilakukan, padahal jabatan ini memiliki peran strategis dalam penguatan sistem merit dan manajemen talenta.

Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengembangkan model analitis yang menilai preferensi jabatan fungsional Analisis SDMA setelah individu menjalani perannya dalam konteks Pemerintah Kabupaten Jepara. Berbeda dari pendekatan konvensional yang memandang preferensi sebagai keputusan awal sebelum penempatan, penelitian ini memosisikan preferensi sebagai konstruk dinamis yang terbentuk melalui interaksi antara ekspektasi individu dan realitas pekerjaan yang dialami. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan determinan kapabilitas yang mencakup potensi dan kompetensi serta determinan psikologis yang meliputi motivasi dan kepuasan kerja ke dalam satu kerangka analisis terpadu untuk menjelaskan dinamika preferensi jabatan secara komprehensif. Penerapan model ini pada jabatan yang berperan strategis dalam implementasi sistem merit di pemerintahan lokal memberikan kontribusi kontekstual yang relevan bagi penguatan manajemen talenta dan reformasi birokrasi di tingkat daerah.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya dalam kajian preferensi karier jabatan fungsional berbasis pengalaman kerja aktual. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi dasar perumusan kebijakan pengembangan, penguatan kompetensi, dan retensi Jabatan Fungsional Analisis SDMA di lingkungan pemerintah daerah.

LANDASAN TEORI

Perubahan preferensi jabatan dalam organisasi publik merupakan fenomena yang semakin mendapat perhatian dalam literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik. Meskipun sejumlah studi menekankan pentingnya kesesuaian individu dan pekerjaan (*person-job fit*) sebagai determinan sikap kerja (Kristof-Brown et al., 2005; Cable & DeRue, 2002), penelitian empiris masih cenderung memosisikan preferensi jabatan sebagai variabel statis yang ditentukan sebelum individu menduduki jabatan tertentu. Padahal, evaluasi terhadap jabatan bersifat dinamis dan berkembang seiring pengalaman menjabat. Edwards (1991) menegaskan bahwa ketidaksesuaian antara ekspektasi awal dan realitas pekerjaan menjadi sumber utama perubahan sikap terhadap pekerjaan. Dalam konteks ini, preferensi jabatan pasca menjabat dapat dipahami sebagai hasil evaluasi multidimensional terhadap pengalaman aktual menjalankan peran.

Dari perspektif *human capital theory*, individu diasumsikan memilih dan mempertahankan jabatan yang memungkinkan optimalisasi investasi kemampuan dan keterampilan yang telah dikembangkan (Becker, 1964). Namun, pendekatan klasik ini dikritik karena terlalu ekonomistik dan mengabaikan faktor psikologis serta konteks organisasi (Tharenou, 2007). Studi kontemporer menunjukkan bahwa potensi individu yang mencakup kemampuan kognitif, learning agility, dan career adaptability—hanya akan memperkuat preferensi jabatan apabila organisasi menyediakan ruang aktualisasi yang memadai (Schmidt & Hunter, 1998; De Meuse, 2017; Savickas, 2013). Dengan demikian, hubungan antara potensi dan preferensi jabatan tidak bersifat otomatis, melainkan dimediasi oleh persepsi kesesuaian antara kapasitas individu dan tuntutan jabatan.

Selain potensi, motivasi kerja merupakan determinan penting dalam pembentukan preferensi jabatan. Pendekatan hierarkis klasik seperti Maslow telah banyak dikritik karena kurang memiliki dukungan empiris yang konsisten (Wahba & Bridwell, 1976). Literatur mutakhir lebih menekankan kualitas motivasi melalui *Self-Determination Theory* yang membedakan motivasi intrinsik dan ekstrinsik berdasarkan tingkat otonomi psikologis (Deci & Ryan, 2000). Dalam sektor publik, konsep *Public Service Motivation* memperluas pemahaman bahwa individu bertahan dalam jabatan bukan semata karena imbalan material, melainkan karena orientasi nilai pelayanan publik (Perry & Wise, 1990). Namun demikian, struktur birokrasi yang rigid dapat menekan kebutuhan otonomi dan kompetensi sehingga melemahkan motivasi intrinsik (Wright & Pandey, 2008). Oleh karena itu, preferensi jabatan cenderung menguat ketika

jabatan mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar serta menghasilkan outcome yang dinilai bermakna oleh individu.

Kompetensi juga memainkan peran sentral dalam menjelaskan keberlanjutan preferensi terhadap jabatan. Perspektif berbasis kompetensi menekankan bahwa kinerja unggul bergantung pada karakteristik mendasar individu yang relevan dengan tuntutan peran (Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993). Namun, literatur terbaru menunjukkan bahwa persepsi kecukupan kompetensi seringkali lebih menentukan dibandingkan kompetensi objektif itu sendiri (Van der Heijden et al., 2009). Dalam kerangka *career construction theory*, individu secara aktif membangun makna karier berdasarkan persepsi kemampuan dan peluang pengembangan (Savickas, 2013). Ketika kompetensi yang dimiliki tidak terutilisasi atau tidak berkembang, preferensi terhadap jabatan cenderung melemah, meskipun secara formal individu memenuhi kualifikasi jabatan tersebut.

Lebih lanjut, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme evaluatif yang menjembatani pengalaman kerja dan preferensi jabatan. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai evaluasi afektif terhadap pekerjaan, sementara meta-analisis menunjukkan hubungan kuat antara kepuasan dan komitmen maupun intensi bertahan (Judge et al., 2001). Dalam konteks organisasi publik, meaningfulness dan persepsi kontribusi sosial terbukti lebih menentukan kepuasan dibandingkan faktor finansial semata (Buelens & Van den Broeck, 2007). Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menjadi konsekuensi pengalaman menjabat, tetapi juga mekanisme psikologis yang memperkuat atau melemahkan preferensi jabatan pasca menjabat.

Secara konseptual, keempat konstruk potensi, motivasi, kompetensi, dan kepuasan kerja terhubung melalui mekanisme evaluasi kesesuaian yang bersifat dinamis. Potensi menyediakan kapasitas dasar, motivasi memberikan energi dan arah perilaku, kompetensi menentukan efektivitas pelaksanaan peran, sedangkan kepuasan kerja merefleksikan evaluasi afektif terhadap pengalaman tersebut. Integrasi perspektif *person-job fit*, *self-determination theory*, dan *career construction theory* memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif bahwa preferensi jabatan pasca menjabat merupakan hasil evaluasi multidimensional terhadap pengalaman aktual, bukan sekadar pilihan awal karier. Dengan demikian, penelitian ini memposisikan preferensi jabatan sebagai outcome psikologis yang terbentuk melalui interaksi antara kapasitas individual dan konteks struktural organisasi publik.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksplanatori dengan paradigma interpretivisme. Paradigma ini memandang realitas sosial sebagai konstruksi makna yang dibentuk melalui pengalaman subjektif individu dalam konteks sosial dan organisasi. Preferensi jabatan dipahami bukan sebagai fenomena objektif yang berdiri sendiri, melainkan sebagai hasil interaksi antara pengalaman, persepsi, motivasi, dan konteks birokrasi.

Pendekatan eksplanatori dipilih karena penelitian ini tidak hanya bertujuan mendeskripsikan fenomena preferensi jabatan, tetapi menjelaskan mekanisme terbentuknya preferensi tersebut melalui interaksi faktor potensi, motivasi, kompetensi, dan kepuasan kerja.

Lokasi dan Konteks Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Pemerintah Kabupaten Jepara, khususnya pada pejabat fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur (SDMA). Konteks ini dipilih karena jabatan fungsional berbasis kompetensi seringkali menunjukkan dinamika preferensi pasca menjabat yang dipengaruhi oleh pengalaman kerja aktual di lingkungan birokrasi daerah.

Penyebutan lokasi penelitian penting untuk memberikan konteks transferability dan memperjelas karakteristik lingkungan organisasi tempat fenomena dikaji.

Partisipan dan Teknik Sampling

Partisipan dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria berikut:

1. Pejabat fungsional Analisis SDMA aktif.
2. Telah menjabat minimal satu tahun.
3. Bersedia menjadi informan penelitian.

Jumlah partisipan ditentukan berdasarkan prinsip data saturation, yaitu ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan tema baru yang signifikan. Saturasi dinilai dari kestabilan kategori dan pengulangan pola narasi antar partisipan.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur. Panduan wawancara disusun untuk menggali secara mendalam:

- Persepsi individu terhadap potensi diri dalam jabatan.
- Motivasi menjalankan peran fungsional.
- Persepsi kecukupan dan pengembangan kompetensi.
- Pengalaman kepuasan dan ketidakpuasan kerja.
- Refleksi terhadap preferensi jabatan pasca menjabat.

Wawancara dilakukan secara langsung, direkam dengan persetujuan partisipan, dan ditranskrip secara verbatim. Peneliti juga membuat catatan lapangan untuk menangkap konteks interaksi dan ekspresi non-verbal.

Prosedur Analisis Data

Analisis dilakukan melalui tiga tahapan utama sesuai model Miles & Huberman: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Tahap Reduksi Data (Coding Process)

Proses coding dilakukan secara bertahap:

- Open coding: Mengidentifikasi unit makna dari transkrip wawancara.
- Axial coding: Menghubungkan kode-kode menjadi kategori berdasarkan kesamaan makna dan hubungan konseptual.
- Selective coding: Mengintegrasikan kategori menjadi tema utama yang menjelaskan preferensi jabatan.

Proses ini bersifat iteratif dan reflektif. Kategori direvisi hingga mencapai konsistensi konseptual. Data yang telah dikodekan disusun dalam matriks tematik dan tabel kategorisasi untuk memudahkan identifikasi pola, hubungan antar faktor, dan perbandingan antar partisipan.

Penyajian Data (Data Display)

Data kemudian disajikan dalam bentuk matriks hubungan antar kategori untuk melihat pola interaksi.

Frekuensi tema tidak disajikan secara numerik, tetapi diidentifikasi secara kualitatif, mencerminkan pola yang ditemukan dalam wawancara. Penyajian data lebih bersifat deskriptif untuk menganalisis hubungan antar kategori dan faktor yang mempengaruhi preferensi jabatan.

Contoh pola yang muncul dari interaksi antar faktor:

- Potensi tinggi + Kompetensi tinggi → Preferensi kuat
- Potensi tinggi + Kompetensi rendah → Preferensi ragu
- Motivasi intrinsik + Kepuasan tinggi → Preferensi stabil
- Motivasi adaptif + Kepuasan rendah → Preferensi lemah

Pola ini menunjukkan adanya mekanisme mediasi (kompetensi) dan moderasi (kepuasan kerja) dalam pembentukan preferensi jabatan. Namun, karena ini adalah pendekatan kualitatif, hubungan ini dijelaskan secara konseptual tanpa pengujian empiris.

Penarikan dan Verifikasi Kesimpulan

Kesimpulan ditarik secara bertahap melalui interpretasi tematik yang mendalam. Verifikasi dilakukan melalui:

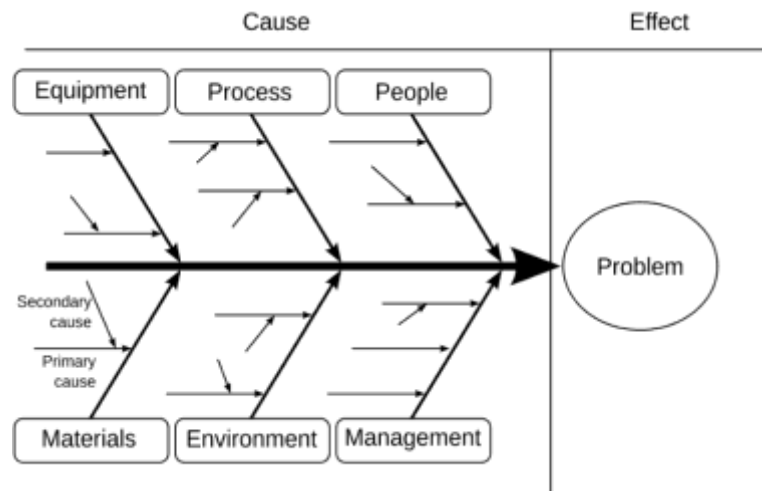
- Pembacaan ulang transkrip secara menyeluruh.
- Perbandingan antar informan.
- Member checking untuk memastikan kesesuaian interpretasi.
- Dokumentasi proses analisis (audit trail)

Diagram Fishbone

Setelah thematic analysis, dilakukan pemetaan hubungan sebab–akibat menggunakan diagram Fishbone untuk mengintegrasikan temuan ke dalam struktur analitis yang sistematis. Fishbone digunakan untuk:

1. Mengelompokkan faktor utama dan faktor pendukung.
2. Memetakan hubungan antar kategori.
3. Mengidentifikasi faktor dominan pembentuk preferensi jabatan.

Penggunaan Fishbone dalam penelitian ini bersifat analitis, bukan sebagai alat statistik, melainkan untuk memperjelas struktur konseptual hasil temuan. Diagram ini memperlihatkan interaksi antara potensi individu, kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja, serta faktor-faktor lain seperti kompleksitas administrasi yang mempengaruhi preferensi jabatan.



Gambar.1 Format Diagram *Fishbone*

Trustworthiness dan Rigor Penelitian

Untuk menjamin kualitas penelitian, diterapkan empat kriteria trustworthiness:

- Credibility melalui triangulasi sumber dan member checking.
- Dependability melalui dokumentasi sistematis proses analisis.
- Confirmability melalui pencatatan reflektif dan audit trail.
- Transferability melalui deskripsi kontekstual lokasi dan karakteristik partisipan.

Meskipun menggunakan proses open, axial, dan selective coding, penelitian ini tidak dikategorikan sebagai grounded theory karena:

1. Penelitian telah memiliki kerangka konseptual awal.
2. Tidak menggunakan theoretical sampling.
3. Tidak bertujuan menghasilkan teori substantif baru.
4. Analisis diarahkan pada penjelasan fenomena dalam kerangka konstruk yang telah ada.

Dengan demikian, pendekatan yang digunakan adalah thematic explanatory analysis yang diinformasikan oleh konstruk teoritis, bukan grounded theory murni.

Sintesis Integratif

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa preferensi jabatan fungsional bukanlah keputusan administratif yang statis, melainkan konstruksi dinamis yang terbentuk melalui evaluasi berkelanjutan terhadap kesesuaian personal dan legitimasi struktural organisasi. Preferensi kuat hanya muncul ketika terdapat:

1. Keselarasan potensi dan kompetensi,
2. Motivasi intrinsik yang dominan,
3. Kepuasan terhadap sistem karier dan administrasi.

Dengan demikian, keberlanjutan jabatan fungsional di lingkungan pemerintah daerah bergantung pada integrasi antara penguatan kapasitas individu dan reformasi sistem birokrasi.

HASIL PENELITIAN

Transformasi Data dan Identifikasi Struktur Awal

Analisis dimulai melalui proses open coding terhadap seluruh transkrip wawancara pravidya. Pembacaan berulang menghasilkan sejumlah unit makna yang berkaitan dengan pengalaman menjabat, persepsi kompetensi, orientasi motivasional, serta evaluasi terhadap sistem karier jabatan fungsional.

Tabel 1. Transformasi Data Mentah ke Kode Awal

Kutipan Informan	Kode Awal
“Jabatan ini sesuai dengan latar belakang pendidikan saya.”	Kesesuaian pendidikan
“Saya belum memahami sistem angka kredit.”	Ketidakhahaman teknis
“Karena aturan, saya mengikuti saja.”	Kepatuhan regulasi
“Jenjang kariernya belum jelas.”	Ketidakhjelasan promosi
“Kalau ada pelatihan tambahan saya lebih siap.”	Kebutuhan peningkatan kompetensi

Interpretasi Awal

Kode-kode tersebut menunjukkan bahwa preferensi jabatan tidak hanya dipengaruhi oleh kesesuaian latar belakang, tetapi juga oleh persepsi terhadap kapasitas teknis dan legitimasi sistem birokrasi. Dimensi administratif, khususnya sistem angka kredit dan jalur promosi, muncul sebagai isu dominan dalam evaluasi informan terhadap jabatan.

Pembentukan Kategori Tematik

Melalui axial coding, kode awal disintesis menjadi empat kategori utama yang membentuk struktur konseptual penelitian.

Tabel 2. Kategori Tematik dan Indikator Turunan

Kategori	Indikator
Potensi Individu	Kesesuaian pendidikan, pengalaman kerja
Kompetensi	Pemahaman teknis, self-efficacy, pelatihan
Motivasi	Aktualisasi diri, kepatuhan kebijakan
Kepuasan Kerja	Kejelasan karier, sistem angka kredit, lingkungan kerja

Analisis Konseptual

Keempat kategori ini membentuk rantai evaluasi pengalaman menjabat. Potensi berfungsi sebagai kapasitas awal, kompetensi sebagai aktualisasi kapasitas, motivasi sebagai penggerak intensitas komitmen, dan kepuasan kerja sebagai mekanisme evaluatif yang menentukan stabilitas preferensi. Preferensi jabatan dengan demikian merupakan outcome psikologis dari interaksi antar konstruk tersebut.

Intensitas Tema dan Signifikansi Struktural

Frekuensi kemunculan kode dianalisis sebagai indikator konsistensi narasi antar informan, bukan sebagai ukuran statistik kuantitatif.

Tabel 3. Frekuensi Kemunculan Tema

Kategori	Kode	Frekuensi	Makna Analitis
Potensi	Kesesuaian pendidikan	8	Legitimasi awal
Potensi	Pengalaman relevan	6	Modal adaptif
Kompetensi	Pemahaman teknis	7	Kepercayaan profesional
Kompetensi	Ketidakhahaman angka kredit	9	Sumber ketidakpastian
Motivasi	Aktualisasi diri	10	Pendorong intrinsik
Motivasi	Kepatuhan regulasi	5	Orientasi administratif
Kepuasan	Kejelasan karier	9	Stabilitas jangka panjang
Kepuasan	Kompleksitas administrasi	11	Hambatan struktural dominan

Interpretasi Mendalam

Tema paling dominan adalah kompleksitas administratif dan sistem angka kredit. Hal ini menunjukkan bahwa faktor struktural birokrasi memiliki daya pengaruh signifikan terhadap pembentukan preferensi.

Motivasi intrinsik memang muncul kuat, tetapi tidak cukup untuk mempertahankan preferensi apabila pengalaman birokratis dinilai tidak mendukung. Dengan demikian, sistem karier berfungsi sebagai determinan struktural yang dapat memperkuat atau melemahkan preferensi yang telah terbentuk secara personal.

Analisis Lintas Kasus

Untuk memahami konfigurasi faktor, dilakukan perbandingan antar informan.

Tabel 4. Matriks Konfigurasi Faktor dan Pola Preferensi

Informan	Potensi	Kompetensi	Motivasi	Kepuasan	Pola Preferensi
I1	Tinggi	Tinggi	Intrinsik	Tinggi	Kuat
I2	Tinggi	Rendah	Intrinsik	Rendah	Ragu
I3	Sedang	Sedang	Adaptif	Rendah	Lemah
I4	Tinggi	Tinggi	Intrinsik	Sedang	Stabil
I5	Rendah	Rendah	Adaptif	Rendah	Rendah

Analisis Mekanisme

Hasil matriks menunjukkan bahwa:

1. Potensi tinggi tanpa kompetensi tidak menghasilkan preferensi kuat.
2. Motivasi intrinsik memperkuat preferensi, tetapi memerlukan dukungan kepuasan kerja.
3. Kepuasan kerja berfungsi sebagai stabilisator akhir.
4. Motivasi adaptif cenderung menghasilkan preferensi administratif yang lemah.

Temuan ini menunjukkan adanya mekanisme mediasi (kompetensi) dan moderasi (kepuasan kerja) dalam pembentukan preferensi.

Tipologi Preferensi Jabatan

Berdasarkan konfigurasi faktor, terbentuk empat tipologi preferensi.

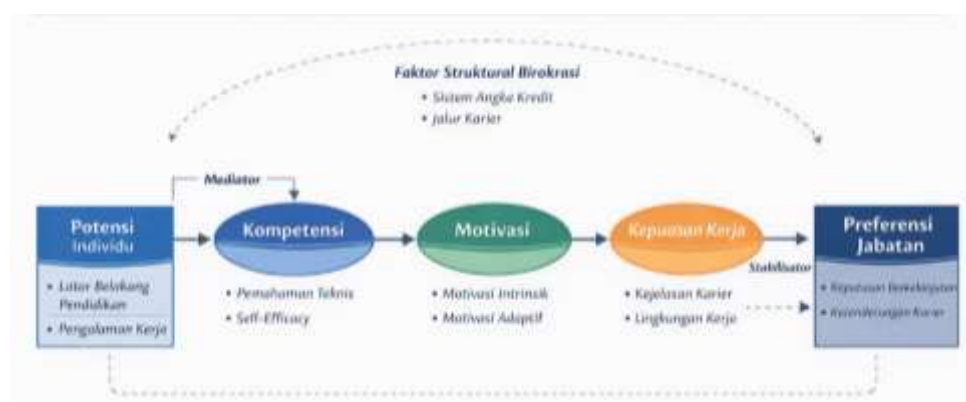
Tabel 5. Tipologi Pembentukan Preferensi Jabatan

Tipologi	Karakteristik	Implikasi
Profesional Terintegrasi	Potensi & kompetensi tinggi, motivasi intrinsik, kepuasan tinggi	Preferensi kuat & berkelanjutan
Profesional Ragu	Potensi tinggi, kompetensi rendah, kepuasan rendah	Preferensi tidak stabil
Aparatur Adaptif	Motivasi adaptif, kepuasan rendah	Preferensi lemah
Terbatas Struktural	Potensi & kompetensi rendah	Preferensi rendah & rentan

Tipologi ini menunjukkan bahwa preferensi jabatan merupakan hasil konfigurasi dinamis antara faktor personal dan faktor struktural organisasi.

Model Konseptual Empiris

Integrasi temuan menghasilkan model konseptual berikut:



Gambar 2. Model Konseptual Pembentukan Preferensi Jabatan Fungsional Analisis SDMA

Model ini memvisualisasikan bahwa:

- Potensi adalah fondasi.
- Kompetensi adalah penghubung kapasitas ke praktik.
- Motivasi menentukan intensitas.
- Kepuasan kerja menentukan keberlanjutan.

Sintesis Integratif

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa preferensi jabatan fungsional bukanlah keputusan administratif yang statis, melainkan konstruksi dinamis yang terbentuk melalui evaluasi berkelanjutan terhadap kesesuaian personal dan legitimasi struktural organisasi.

Preferensi kuat hanya muncul ketika terdapat:

1. Keselarasan potensi dan kompetensi,
2. Motivasi intrinsik yang dominan,
3. Kepuasan terhadap sistem karier dan administrasi.

Dengan demikian, keberlanjutan jabatan fungsional di lingkungan pemerintah daerah bergantung pada integrasi antara penguatan kapasitas individu dan reformasi sistem birokrasi.

PEMBAHASAN

Model konseptual penelitian ini mengintegrasikan beberapa teori penting untuk menjelaskan dinamika preferensi jabatan di sektor publik. Teori *person-job fit* digunakan untuk menggambarkan kecocokan antara kapasitas individu (seperti potensi dan kompetensi) dengan tuntutan pekerjaan yang ada.

Self-Determination Theory (SDT) menekankan peran motivasi intrinsik sebagai pendorong utama keberlanjutan karier, di mana individu cenderung lebih bertahan dalam jabatan jika mereka merasa memiliki otonomi, kemampuan, dan keterhubungan dengan pekerjaan mereka.

Selain itu, red tape (hambatan birokrasi) dijelaskan dalam model ini sebagai faktor eksternal yang dapat mengurangi efektivitas motivasi dan menurunkan preferensi jabatan. Hal ini terjadi ketika sistem administrasi dan regulasi yang kompleks menciptakan ketidakpastian dan ketidakjelasan, yang menghalangi motivasi intrinsik individu.

Teori *sustainable careers* melengkapi model ini dengan menggarisbawahi pentingnya keberlanjutan jalur karier yang kredibel dan transparan. Dalam konteks jabatan fungsional, preferensi jabatan dipengaruhi oleh bagaimana sistem karier mengelola perkembangan kompetensi dan memberikan ruang bagi individu untuk berkembang secara profesional.

Keempat teori ini bekerja secara sinergis dalam model konseptual yang menggambarkan bahwa preferensi jabatan merupakan hasil dari interaksi yang kompleks antara kapasitas individu, motivasi intrinsik, dan struktur organisasi, serta pengaruh sistem administrasi yang ada.

Istilah '*motivation-under-constraint effect*' merujuk pada fenomena di mana motivasi intrinsik individu berkurang ketika mereka dihadapkan pada hambatan struktural yang membatasi otonomi dan pengembangan mereka. Dalam penelitian ini, hal ini terkait dengan red tape, di mana hambatan birokrasi yang tinggi mengurangi pengaruh positif dari motivasi intrinsik. Teori ini menggarisbawahi bahwa meskipun individu memiliki potensi dan motivasi yang tinggi, faktor eksternal seperti prosedur birokratik yang rumit dapat menurunkan efektivitas motivasi mereka dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Istilah ini berakar dari teori motivasi dalam psikologi organisasi, khususnya pada literatur yang mengkaji dampak hambatan eksternal terhadap kinerja dan komitmen pegawai (Wright & Pandey, 2008; Fuenzalida, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik saja tidak cukup untuk mempertahankan preferensi jabatan apabila individu terhambat oleh struktur organisasi yang tidak mendukung perkembangan mereka.

Literatur mutakhir mengenai *person environment fit* di sektor publik menunjukkan bahwa kesesuaian bukanlah kondisi statis, melainkan fenomena multidimensional yang berkembang melalui interaksi antara individu dan konteks organisasi (Vleugels et al., 2024). Namun demikian, sebagian besar studi masih memosisikan fit sebagai prediktor awal engagement atau kinerja, bukan sebagai konstruk yang terus dinegosiasikan setelah penempatan jabatan.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa preferensi jabatan fungsional merupakan bentuk *dynamic fit evaluation* yakni evaluasi berkelanjutan atas keselarasan antara kapasitas personal dan realitas struktural birokrasi. Dengan kata lain, preferensi tidak sekadar merefleksikan kesesuaian pendidikan atau pengalaman awal, tetapi terbentuk melalui pengalaman konkret menjalani sistem karier dan administrasi jabatan.

Dengan demikian, penelitian ini memperluas diskursus fit di sektor publik dengan menegaskan bahwa kesesuaian bersifat konstruktif dan kontekstual, bukan atribut tetap yang melekat pada individu.

Perdebatan internasional terbaru menyoroti bahwa red tape bukan hanya hambatan administratif, tetapi mekanisme yang berdampak langsung pada kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja aparatur (Fuenzalida, 2024). Studi di *Public Administration Review* juga menunjukkan bahwa kompleksitas regulasi berkorelasi dengan penurunan kepuasan kerja melalui jalur psikologis tertentu (Blom et al., 2025).

Dalam konteks penelitian ini, sistem angka kredit dapat dipahami sebagai bentuk compliance regime yang meningkatkan biaya kepatuhan dan ketidakpastian karier. Temuan menunjukkan bahwa bahkan individu dengan potensi dan motivasi tinggi mengalami pelemahan preferensi ketika prosedur administratif dipersepsikan kompleks dan tidak transparan.

Dengan demikian, penelitian ini memperkuat argumen bahwa red tape memiliki *institutional dampening effect* terhadap pembentukan preferensi jabatan. Preferensi melemah bukan karena kurangnya kapasitas individu, tetapi karena struktur institusional membatasi aktualisasi profesional.

Meta-analisis terbaru mengenai Public Service Motivation (PSM) menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik berhubungan positif dengan komitmen dan kinerja, tetapi sangat dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya organisasi (Tang et al., 2024). Studi lain juga menegaskan bahwa motivasi intrinsik bekerja lebih efektif ketika didukung oleh iklim organisasi yang mendukung otonomi dan kejelasan peran (Pham et al., 2024).

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik saja tidak cukup untuk mempertahankan preferensi jabatan fungsional. Ketika sistem karier dipersepsikan tidak adil atau tidak jelas, energi motivasional mengalami pelemahan. Temuan ini mengindikasikan adanya *motivation-under-constraint effect*, yaitu kondisi di mana struktur birokrasi mereduksi daya tahan motivasi intrinsik. Dengan demikian, penelitian ini menantang pendekatan yang terlalu menekankan faktor motivasional tanpa mempertimbangkan desain sistem karier.

Literatur terbaru menunjukkan bahwa person-job fit berhubungan dengan engagement dan perilaku inovatif melalui mediator seperti meaningful work dan self-efficacy (Jiang et al., 2025). Namun, studi tentang red tape juga menunjukkan bahwa mekanisme individual sering kali tidak cukup untuk menahan dampak struktural yang kompleks (Blom et al., 2025).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi memang memediasi transformasi potensi menjadi keyakinan profesional. Namun, konversi kapasitas tersebut bergantung pada sistem yang memberikan kejelasan dan legitimasi.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi memiliki batas efektivitas dalam struktur birokrasi yang tidak mendukung. Kompetensi bukanlah determinan tunggal preferensi; ia berfungsi dalam kerangka institusional yang lebih luas.

Diskursus terbaru mengenai sustainable careers menekankan pentingnya person-career fit sebagai hasil interaksi antara individu dan ekosistem karier (Talluri & Van der Heijden, 2025). Perspektif ini menempatkan pengalaman karier sebagai proses ko-konstruksi antara kapasitas personal dan struktur institusional.

Temuan penelitian ini selaras dengan perspektif tersebut. Preferensi jabatan fungsional muncul sebagai evaluasi terhadap keberlanjutan jalur karier, bukan hanya kesesuaian tugas saat ini. Ketika jalur pengembangan tidak kredibel, preferensi cenderung melemah.

Dengan demikian, penelitian ini mengisi celah literatur internasional dengan mengintegrasikan person-job fit, motivasi pelayanan publik, dan red tape dalam satu mekanisme konseptual pembentukan preferensi jabatan pasca-penempatan.

Pertama, penelitian ini memperluas konsep fit di sektor publik dengan memosisikannya sebagai proses evaluatif dinamis (Vleugels et al., 2024).

Kedua, penelitian ini menunjukkan bahwa human capital dan kompetensi hanya berfungsi optimal ketika memperoleh legitimasi struktural dalam sistem birokrasi (Blom et al., 2025).

Ketiga, penelitian ini memperkaya literatur PSM dengan menunjukkan bahwa motivasi intrinsik rentan terhadap tekanan struktural (Tang et al., 2024).

Secara konseptual, preferensi jabatan diposisikan sebagai outcome psikologis-institusional yang terbentuk melalui negosiasi berkelanjutan antara kapasitas individu dan desain sistem karier.

1. Reformulasi sistem angka kredit untuk mengurangi kompleksitas administratif (Fuenzalida, 2024).
2. Transparansi jalur karier untuk memperkuat legitimasi profesional.
3. Penguatan mentoring teknis untuk meningkatkan konversi kompetensi menjadi keyakinan profesional (Jiang et al., 2025).
4. Penciptaan iklim kerja yang mendukung otonomi untuk menjaga kualitas motivasi intrinsik (Pham et al., 2024).

Tanpa reformasi sistemik, penguatan kapasitas individu berisiko tidak menghasilkan preferensi jabatan yang berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicermati. Pertama, studi dilakukan dalam satu konteks pemerintah daerah dengan pendekatan kualitatif interpretif, sehingga generalisasi temuan ke konteks birokrasi lain perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, desain penelitian bersifat cross-sectional dan berbasis persepsi subjektif informan pada satu titik waktu, padahal preferensi karier dalam literatur kontemporer dipahami sebagai proses dinamis yang berkembang sepanjang siklus karier (Talluri & Van der Heijden, 2025). Ketiga, penelitian ini belum menguji secara kuantitatif kekuatan mediasi kompetensi dan moderasi kepuasan kerja dalam model konseptual yang diusulkan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, pendekatan komparatif antar konteks, serta metode campuran untuk menguji dan memperluas validitas model dalam ekosistem birokrasi yang lebih beragam, termasuk mempertimbangkan pengaruh digitalisasi administrasi dan dinamika red tape terhadap pembentukan preferensi jabatan (Blom et al., 2025).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa preferensi jabatan fungsional Analisis SDMA tidak dapat dipahami sebagai keputusan administratif yang statis, melainkan sebagai hasil evaluasi dinamis atas keselarasan antara kapasitas individu dan legitimasi struktural sistem birokrasi. Temuan menegaskan bahwa potensi dan kompetensi hanya akan menghasilkan preferensi yang kuat apabila didukung oleh motivasi intrinsik dan sistem karier yang transparan serta tidak membebani secara administratif. Dengan demikian, preferensi jabatan diposisikan sebagai outcome psikologis-institusional yang terbentuk melalui negosiasi berkelanjutan antara identitas profesional aparatur dan desain institusional merit system. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengembangan kerangka konseptual yang mengintegrasikan dynamic fit evaluation, institutional constraint, dan person-career fit dalam konteks jabatan fungsional sektor publik, sekaligus memberikan dasar argumentatif bahwa reformasi sistem administrasi karier merupakan prasyarat strategis bagi keberlanjutan profesionalisme aparatur di pemerintah daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Blom, R., Borst, R. T., & Voorn, B. (2025). Untangling the relationship between red tape and job satisfaction: A mechanism-based explanation. *Public Administration Review*, 85*(1), 112–126. <https://doi.org/10.1111/puar.13456>
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67 (1), 65–74. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 875–884. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.5.875>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283–357.
- Fuenzalida, J. (2024). Red tape and burnout risks in the public service. *Blavatnik School of Government Working Paper*.
- Gamero-Burón, C., & García-Crespo, D. (2025). Job satisfaction and organizational commitment in public administration: A contemporary review. *Public Management Review*, 27 (2), 345–362. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.1841197>
- Jiang, M., Li, Y., & Chen, H. (2025). Person-job fit and innovative work behavior: The mediating role of meaningful work and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1550324. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1550324>

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

Kozák, M. (2020). Career preferences in public sector employment: Evidence from comparative research. *Public Personnel Management*, 49 (3), 345–360. <https://doi.org/10.1177/0091026019888880>

Pham, T. P. T., Nguyen, H., & Tran, L. (2024). The pathways to innovative work behavior and job engagement in public organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9 (2), 100345. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100345>

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and intrinsic motivation. *American Psychologist*, 55*(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling* (pp. 147–183). Wiley.

Talluri, S. B., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2025). A conceptual framework on subjective person–career fit in sustainable careers. *Journal of Vocational Behavior*, 152, 103914. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.103914>

Tang, H., Li, X., & Zhang, Y. (2024). The antecedents and outcomes of public service motivation: A meta-analysis based on the JD-R model. *Public Organization Review*, 24 (3), 789–812. <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00457-3>

Van der Heijden, B. I. J. M., De Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Employability and career success. *Career Development International*, 14 (2), 110–125. <https://doi.org/10.1108/13620430910952728>

Vleugels, W., Andersen, L. B., & Ritz, A. (2024). A systematic review of person–environment fit in the public sector: Toward a multidimensional model. *Public Management Review*, 26 (4), 512–538. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.1854799>

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and person–organization fit. *Administration & Society*, 40 (5), 502–521. <https://doi.org/10.1177/0095399708320067>