

PENGEMBANGAN KARIER PNS YANG TERDAMPAK PENYETARAAN JABATAN DI BKPSDM KABUPATEN PIDIE

Muhammad Revi Muldana

NPP. 32.0034

Asdaf Kabupaten Pidie, Provinsi Aceh

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: 32.0034@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Dr. Neni Alyani, S.E, M.Pd

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): Although previous policies and studies have addressed the transformation from structural to functional positions within government institutions, there is still limited empirical research focusing on how this position equalization specifically impacts the career development of civil servants at the local government level, particularly in Pidie Regency. Most existing studies do not comprehensively explore the implementation of career development through the four key dimensions—education, training, mutation, and promotion—after the position restructuring. Moreover, the specific challenges faced by employees in understanding and adapting to the functional system, and how local institutions respond to these issues, remain underexplored..

Purpose: The purpose of this study is to analyze the career development process of civil servants affected by the equalization of administrative to functional positions at the Pidie Regency Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM). **Method** This study uses a qualitative descriptive research method. Data were collected through interviews, observations, and document analysis to obtain an in-depth understanding of the career development process for civil servants affected by position equalization at BKPSDM Pidie Regency. **Results:** The study found that career development at BKPSDM Pidie Regency follows the four dimensions—education, training, mutation, and promotion. However, challenges remain, such as limited functional positions, low employee understanding of the functional system, and lack of training and socialization. **Conclusion:** Career development for civil servants affected by position equalization at BKPSDM Pidie Regency has been implemented based on key dimensions. However, it still faces obstacles that require improved support, understanding, and training for effective adaptation to functional roles. **Keywords:** Career Development, Civil Servants, Position Equalization

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Meskipun kebijakan dan penelitian sebelumnya telah membahas transformasi dari jabatan struktural ke jabatan fungsional dalam institusi pemerintahan, masih terdapat keterbatasan penelitian empiris yang secara khusus menyoroti dampak penyetaraan jabatan ini terhadap pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) di tingkat pemerintah daerah, khususnya di Kabupaten Pidie. Sebagian besar studi yang ada belum secara komprehensif mengeksplorasi implementasi pengembangan karier melalui empat dimensi utama—pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi—setelah restrukturisasi jabatan dilakukan. Selain itu, tantangan spesifik yang dihadapi pegawai dalam memahami dan menyesuaikan diri dengan sistem jabatan fungsional, serta bagaimana respons lembaga daerah terhadap isu-isu ini, masih jarang dikaji. **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis proses pengembangan karier PNS yang terdampak oleh penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pidie. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. **Hasil:** Penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karier di

BKPSDM Kabupaten Pidie telah mengikuti empat dimensi utama—pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi. Namun, masih terdapat tantangan seperti terbatasnya jumlah jabatan fungsional, rendahnya pemahaman pegawai terhadap sistem fungsional, serta kurangnya pelatihan dan sosialisasi. **Kesimpulan:** Pengembangan karier bagi PNS yang terdampak oleh penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Pidie telah dilaksanakan berdasarkan dimensi-dimensi utama. Namun demikian, masih dihadapkan pada berbagai kendala yang memerlukan peningkatan dukungan, pemahaman, dan pelatihan agar adaptasi terhadap jabatan fungsional dapat berjalan secara efektif.

Kata Kunci: Pengembangan Karier, Pegawai Negeri Sipil, Penyetaraan Jabatan.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penyederhanaan birokrasi merupakan salah satu program prioritas pemerintah untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih efektif dan efisien. Kebijakan ini diwujudkan melalui peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional, yang bertujuan memangkas rantai birokrasi dan mempercepat pengambilan keputusan. Di tingkat daerah, termasuk Kabupaten Pidie, implementasi kebijakan ini telah mengubah sistem kerja dan struktur organisasi secara signifikan.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa dampak signifikan terhadap dinamika pemerintahan modern (Jacob et al:2025). Transformasi TIK ini berdampak langsung terhadap pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS), khususnya mereka yang jabatannya disetarakan. Banyak pejabat yang sebelumnya menduduki jabatan struktural kini harus menyesuaikan diri dengan peran baru sebagai pejabat fungsional, yang menuntut keahlian dan kompetensi spesifik. ASN dituntut tidak hanya menguasai aspek teknis pekerjaan, tetapi juga memiliki kompetensi strategis dalam menjawab tantangan globalisasi dan implementasi teknologi digital (Valdivia& López: 2022). Namun, kenyataannya masih di temukan berbagai kendala seperti kurangnya pemahaman terhadap sistem karier fungsional, terbatasnya pelatihan, serta belum jelasnya jalur pengembangan karier pasca penyetaraan. Berdasarkan kondisi tersebut, Hal ini menunjukkan adanya penurunan partisipasi dalam pengembangan kompetensi yang dapat berdampak pada rendahnya kinerja dan kualitas layanan publik (Eaton et al: 2022). Penting untuk mengkaji bagaimana proses pengembangan karier bagi PNS yang terdampak penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Pidie.

Penelitian ini difokuskan untuk menganalisis implementasi pengembangan karier melalui empat dimensi utama yaitu pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi jabatan. Hasil kajian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perumusan strategi pengembangan SDM yang adaptif dan berkelanjutan dalam menghadapi perubahan struktural birokrasi.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional telah menjadi kebijakan nasional yang diterapkan secara luas di berbagai instansi pemerintahan, termasuk di tingkat daerah. Kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan struktur organisasi yang lebih ramping, responsif, dan efisien. Namun dalam praktiknya, kebijakan ini belum sepenuhnya dibarengi dengan kesiapan sumber daya manusia yang menempati jabatan fungsional baru. Khususnya di Kabupaten Pidie, pelaksanaan penyetaraan jabatan telah memunculkan tantangan baru dalam hal manajemen karier pegawai.

Berbagai studi terdahulu memang telah menyoroti penyederhanaan birokrasi, namun sebagian besar berfokus pada aspek kebijakan, struktur organisasi, dan efektivitas sistem kerja. Sementara itu, kajian yang secara spesifik membahas pengembangan karier PNS pasca penyetaraan jabatan masih terbatas, terutama yang melihat secara mendalam melalui dimensi-dimensi pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi. Padahal keempat dimensi ini sangat krusial dalam membentuk jenjang karier yang berkelanjutan bagi ASN fungsional.

Selain itu, masih minim penelitian yang mengulas secara empirik kondisi pegawai setelah penyetaraan jabatan dilakukan. Misalnya, bagaimana pemahaman pegawai terhadap sistem karier baru, seberapa jauh pelatihan telah diberikan untuk menunjang kompetensi fungsional, dan bagaimana promosi serta mutasi dijalankan di bawah sistem jabatan baru tersebut. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara kebijakan penyetaraan dan realisasi pengembangan karier di lapangan, khususnya pada instansi daerah seperti BKPSDM Kabupaten Pidie.

Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian yang secara khusus mengkaji pengembangan karier bagi PNS yang terdampak penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Pidie dengan menggunakan pendekatan dimensi pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi jabatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan literatur, sekaligus memberikan gambaran nyata terkait kendala dan upaya yang dilakukan pemerintah daerah dalam memastikan keberlanjutan karier PNS di era reformasi birokrasi saat ini.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian oleh Lia Fitrianingrum, Dina Lusyana, dan Debby Lellyana pada tahun 2020 berjudul "Pengembangan Karier Jabatan Fungsional dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan" menggunakan teori implementasi kebijakan Edward III. Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi penyetaraan jabatan belum optimal karena masih terdapat hambatan pada aspek komunikasi dan struktur birokrasi, serta perlunya perubahan pola pikir dari pegawai dalam menghadapi jabatan fungsional.

Aditia Muchlis dan Wawan Prahiawan pada tahun 2024 melakukan penelitian yang berjudul "Pengembangan Karier Pasca Kebijakan Perubahan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional di Provinsi Banten". Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan menyarankan pentingnya pemetaan jabatan fungsional yang sesuai dengan kompetensi, tugas pokok, serta pengalaman kerja pegawai. Penelitian ini juga menekankan perlunya perencanaan angka kredit dan pelatihan bagi pejabat yang telah disetarakan.

Citra Permatasari dan Fifi Ariani pada tahun 2021 menulis penelitian berjudul "Penyetaraan Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional". Penelitian ini menyoroti bahwa penyetaraan jabatan dapat meningkatkan dinamika dan efisiensi organisasi, serta mendorong terciptanya pegawai yang profesional dan kompetitif. Penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya pedoman dan protokol yang jelas dalam proses transisi jabatan.

Marthalina pada tahun 2021 dalam penelitiannya yang berjudul "Analisis Dampak Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Pasca Pemindahan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional" menunjukkan bahwa dalam kurun waktu satu tahun setelah kebijakan diterapkan, dampaknya terhadap perkembangan karier ASN belum terlihat secara signifikan. Hal ini dikarenakan masih adanya tantangan dan penyesuaian baik dari sisi pegawai maupun organisasi.

Penelitian lain dilakukan oleh Masepe dan tim pada tahun 2024 dengan judul "Implementasi Penyetaraan Jabatan dalam Pengembangan Karier Pejabat Fungsional di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi". Penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan penyetaraan jabatan belum berjalan optimal karena masih lemahnya komunikasi internal, belum jelasnya jenjang karier, serta kurangnya pelatihan dan penguatan kompetensi bagi pejabat fungsional.

1.4 Pernyataan Kebaruan Karya Ilmiah

Penelitian ini memiliki kebaruan dalam hal pendekatan analisis dan konteks penelitian yang diangkat. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang umumnya berfokus pada implementasi kebijakan penyetaraan jabatan secara umum di tingkat nasional atau provinsi, penelitian ini secara spesifik mengkaji pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil yang terdampak penyetaraan jabatan di lingkup daerah, yakni di BKPSDM Kabupaten Pidie.

Selain itu, kebaruan lainnya terletak pada penggunaan teori pengembangan karier menurut Rivai (2017) sebagai kerangka analisis utama yang terdiri dari empat dimensi penting, yaitu pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi jabatan. Pendekatan ini belum banyak digunakan dalam

penelitian terdahulu yang umumnya hanya menyoroti aspek struktural, kebijakan, atau proses penyetaraan jabatan itu sendiri.

Penelitian ini juga mengangkat kondisi riil ASN di daerah pasca penyetaraan, termasuk tantangan seperti kurangnya pemahaman terhadap jabatan fungsional, keterbatasan pelatihan, dan hambatan dalam pelaksanaan promosi dan mutasi. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi dalam memberikan gambaran yang lebih mendalam dan kontekstual terkait dampak penyetaraan jabatan terhadap pengembangan karier PNS di daerah.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis proses pengembangan karier PNS yang terdampak penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Pidie.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif, seperti yang dijelaskan oleh Pranee Liamputtong dalam bukunya *Qualitative Research Methods* (2020), berfokus pada pemahaman mendalam tentang pengalaman, perspektif, dan interaksi manusia dalam konteks sosial tertentu. Metode ini mencakup berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena sosial dengan cara yang lebih holistik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang proses pengembangan karier PNS yang terdampak penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Pidie. Pendekatan ini cocok karena fenomena yang dikaji bersifat sosial dan kontekstual—yaitu bagaimana PNS menyesuaikan diri, merespons, serta mengalami transisi dari jabatan struktural ke fungsional. Metode kualitatif juga memungkinkan peneliti untuk menggali makna subjektif, pengalaman pribadi, dan persepsi langsung dari para pegawai melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi.

Metode penelitian kualitatif, yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk mengeksplorasi kondisi objek yang alami dengan peneliti sebagai instrumen utama, menggabungkan beberapa sumber melalui triangulasi, serta menganalisis data secara induktif, dengan fokus pada makna daripada generalisasi (Nurdin & Hartati, 2019:42). Selanjutnya, menurut Bogdan dan Taylor (dalam Ruskarini, 2017:10) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati; pendekatannya diarahkan pada latar dan individu secara holistik.

Selanjutnya menurut Fatimah (2019) mengatakan bahwa Pendekatan kualitatif lebih cenderung digunakan untuk penelitian yang berkaitan dengan masalah sosial karena dalam penelitian kualitatif data dan penelitian lebih ditekankan. Dengan menerapkan metode kualitatif pada penelitian ini, bertujuan untuk menganalisis proses pengembangan karier PNS yang terdampak penyetaraan jabatan DI BKPSDM Kabupaten Pidie.

Data yang dikumpulkan bersifat naratif dan mendalam guna menangkap makna dan konteks sosial yang tidak bisa dijelaskan secara kuantitatif. Setiap penelitian kualitatif dalam pemerintahan dapat memiliki variasi dalam desainnya, karena disesuaikan dengan sifat alami dari penelitian kualitatif itu sendiri yang bersifat dinamis, di mana fenomena dapat muncul secara tiba-tiba sesuai dengan prinsip alami (Simangunsong, 2017:190).

Peneliti mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sugiyono (2016:225) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data merupakan suatu teknik atau cara-cara yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data, dapat melalui angket, wawancara, pengamatan, ujian, dokumentasi, dan lainnya. Informan penelitian, seperti yang disampaikan oleh Moleong (2015:163), adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian dan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti.

Informan kunci dalam penelitian ini adalah para pejabat di BKPSDM Kabupaten Pidie yang

memiliki tanggung jawab langsung dalam bidang pengembangan karier dan manajemen kepegawaian, yaitu: Kepala Badan BKPSDM, Sekretaris Badan, Kepala Bidang Mutasi dan Informasi Pegawai, Kepala Bidang Kompetensi Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai. Mereka merupakan sumber informasi utama yang memahami proses, tantangan, dan kebijakan terkait pengembangan karier pasca penyetaraan jabatan. Penelitian ini dilaksanakan selama 20 hari, yaitu dari tanggal 6 Januari 2025 hingga 25 Januari 2025. Penelitian ini dilaksanakan di BKPSDM Kabupaten Pidie.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menganalisis dan mendeskripsikan Pengembangan Karier PNS yang terdampak penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Pidie. Peneliti menggunakan teori Pengembangan Karier Rivai (2017), terdapat 4 dimensi dalam teori ini yaitu sebagai berikut:

1. Pendidikan
2. Pelatihan
3. Mutasi
4. Promosi Jabatan

3.1 Pengembangan Karier PNS yang Terdampak Penyetaraan Jabatan di BKPSDM Kabupaten Pidie

1. Pendidikan

Dimensi Pendidikan merupakan salah satu aspek utama dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS), khususnya setelah adanya penyetaraan jabatan dari struktural ke fungsional. Pendidikan dalam konteks ini mencakup tidak hanya pendidikan formal yang ditempuh pegawai, tetapi juga pendidikan nonformal yang mendukung peningkatan kompetensi dan profesionalisme pegawai sesuai dengan tuntutan jabatan fungsional yang baru. Hal ini menjadi penting karena jabatan fungsional lebih menekankan pada keahlian dan kinerja individu, bukan sekadar posisi dalam struktur organisasi.

Pendidikan memiliki peran strategis dalam membentuk dasar pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan fungsi jabatan fungsional. Dalam pengembangan karier, pendidikan menjadi landasan utama yang mendukung pemahaman pegawai terhadap peran barunya. PNS yang telah mengalami penyetaraan jabatan perlu memahami sistem angka kredit, pelaporan kinerja, serta mekanisme pengembangan diri yang berbeda dengan jabatan struktural sebelumnya. Tanpa pemahaman yang memadai, pegawai akan mengalami kesulitan dalam beradaptasi dan menunjukkan kinerja optimal.

Indikator penting dari dimensi pendidikan meliputi pemahaman, pengetahuan, dan keterampilan. Pemahaman merujuk pada seberapa dalam pegawai mengerti tanggung jawab dan ruang lingkup pekerjaannya. Pengetahuan mencakup informasi teoritis dan teknis yang dibutuhkan dalam jabatan fungsional. Sementara itu, keterampilan menitikberatkan pada kemampuan praktis yang digunakan dalam pelaksanaan tugas harian. Ketiga indikator ini menjadi ukuran keberhasilan pendidikan dalam mendukung karier pegawai.

Di lingkungan BKPSDM Kabupaten Pidie, pelaksanaan dimensi pendidikan pasca penyetaraan jabatan perlu menjadi perhatian serius. Banyak pegawai yang memiliki pengalaman jabatan struktural, namun belum sepenuhnya menyesuaikan diri dengan pola kerja dan tanggung jawab baru sebagai pejabat fungsional. Oleh karena itu, pengembangan pendidikan harus difokuskan pada peningkatan kapasitas yang sesuai dengan bidang fungsional masing-masing, melalui program pendidikan lanjutan, sosialisasi kebijakan, serta bimbingan teknis terkait jabatan yang diemban.

Dengan memperkuat dimensi pendidikan, diharapkan PNS yang terdampak penyetaraan dapat menjalankan peran barunya secara profesional dan berkelanjutan. Pendidikan yang tepat tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan reformasi birokrasi. Oleh karena itu, strategi pengembangan karier harus menyertakan

perencanaan pendidikan yang jelas, terstruktur, dan berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia di sektor publik.

2. Pelatihan

Dimensi Pelatihan merupakan bagian penting dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS), terutama bagi pegawai yang terdampak penyetaraan jabatan dari struktural ke fungsional. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, kemampuan profesional, dan kesiapan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan jabatan fungsional yang baru. Tanpa pelatihan yang memadai, pegawai akan kesulitan memahami sistem kerja, target kinerja, serta prosedur administratif yang khas dalam jabatan fungsional.

Pelatihan juga berfungsi sebagai sarana penyesuaian dan adaptasi terhadap perubahan sistem birokrasi. Dalam konteks penyetaraan jabatan, pegawai tidak hanya berganti jabatan secara administratif, tetapi juga mengalami perubahan dalam cara bekerja dan indikator penilaian kinerja. Oleh karena itu, pelatihan yang diberikan harus bersifat aplikatif, sesuai dengan rumpun jabatan fungsional, serta dilaksanakan secara berkelanjutan agar pegawai mampu meningkatkan angka kredit dan memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan.

Di BKPSDM Kabupaten Pidie, pelatihan menjadi kebutuhan mendesak pasca penyetaraan jabatan. Namun, pelaksanaan pelatihan masih menghadapi kendala seperti keterbatasan anggaran, kurangnya program pelatihan khusus fungsional, dan minimnya sosialisasi mengenai pengembangan kompetensi. Untuk itu, diperlukan perencanaan pelatihan yang terintegrasi dengan kebutuhan jabatan fungsional agar pengembangan karier PNS dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan.

3. Mutasi

Dimensi Mutasi dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) merujuk pada proses pemindahan atau rotasi pegawai dari satu unit kerja ke unit kerja lain, baik dalam jabatan yang sama maupun berbeda. Mutasi bertujuan untuk penyegaran, pemerataan pegawai, serta peningkatan kapasitas dan pengalaman kerja. Dalam konteks penyetaraan jabatan, mutasi menjadi strategi penting untuk menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian dan bidang jabatan fungsional yang relevan.

Mutasi tidak hanya berdampak pada penyesuaian tempat kerja, tetapi juga berpengaruh terhadap pengembangan karier jangka panjang. Melalui mutasi yang tepat, pegawai dapat memperluas wawasan, meningkatkan kompetensi, dan memperoleh pengalaman kerja yang beragam, sehingga mendukung pencapaian angka kredit dan kenaikan jenjang jabatan fungsional. Namun, jika mutasi dilakukan tanpa mempertimbangkan latar belakang kompetensi dan minat pegawai, maka dapat menimbulkan ketidaksesuaian tugas dan rendahnya motivasi kerja.

Di lingkungan BKPSDM Kabupaten Pidie, pelaksanaan mutasi terhadap pegawai yang terdampak penyetaraan jabatan masih memerlukan perencanaan yang lebih matang. Beberapa pegawai mengalami pemindahan ke unit kerja baru tanpa pemetaan yang jelas terhadap kesesuaian jabatan fungsionalnya. Hal ini berisiko menghambat pengembangan karier karena tidak semua unit kerja memiliki kebutuhan yang sejalan dengan bidang fungsional yang dimiliki pegawai tersebut. Oleh karena itu, mutasi perlu dilakukan secara selektif dan berbasis kompetensi agar benar-benar mendukung perkembangan karier PNS secara optimal.

4. Promosi Jabatan

Dimensi Promosi Jabatan merupakan salah satu unsur penting dalam pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS). Promosi mencerminkan bentuk pengakuan dan penghargaan atas kinerja, kompetensi, dan pengalaman kerja seorang pegawai. Dalam sistem karier berbasis merit, promosi dilakukan secara objektif dengan mempertimbangkan kualifikasi, prestasi kerja, dan integritas. Bagi PNS yang telah mengalami penyetaraan jabatan, promosi jabatan fungsional menjadi tantangan tersendiri karena mengikuti mekanisme angka kredit dan penilaian kinerja yang berbeda dari sistem struktural sebelumnya.

Dalam jabatan fungsional, promosi tidak lagi bergantung pada struktur hirarki jabatan, tetapi pada pencapaian angka kredit dan portofolio kinerja yang sesuai dengan butir kegiatan jabatan masing-masing. Proses ini menuntut pegawai untuk aktif mengembangkan diri, mengikuti pelatihan, serta melaksanakan tugas sesuai indikator jabatan fungsional yang telah ditetapkan oleh instansi pembina. Hal ini menuntut kesiapan pegawai dari sisi pengetahuan teknis maupun administratif agar dapat naik jenjang jabatan secara sistematis dan terarah.

Namun, dalam pelaksanaannya di BKPSDM Kabupaten Pidie, promosi jabatan bagi pegawai fungsional masih menghadapi sejumlah kendala. Di antaranya adalah belum meratanya pemahaman tentang mekanisme promosi berbasis angka kredit, kurangnya pembinaan dari instansi pembina, serta minimnya pelatihan pengisian dokumen kinerja seperti Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit (DUPAK). Akibatnya, banyak pegawai belum mampu memenuhi syarat administratif untuk naik jenjang jabatan meskipun telah lama menduduki posisi fungsional.

Agar promosi jabatan dapat menjadi pendorong motivasi dan peningkatan kinerja pegawai, BKPSDM perlu memperkuat sistem pendampingan, sosialisasi, serta monitoring terhadap proses pengusulan promosi jabatan fungsional. Selain itu, diperlukan transparansi dan keadilan dalam penilaian angka kredit, agar setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang sesuai potensinya. Promosi yang tepat dan berkeadilan akan memperkuat sistem karier berbasis merit dan mendorong terciptanya ASN yang profesional dan berdaya saing.

3.2 Upaya yang dilakukan BKPSDM Kabupaten Pidie dalam Menghadapi Kendala, Tantangan, dan Masalah dalam Pelaksanaan Pengembangan Karier

Untuk mengatasi berbagai kendala dalam pelaksanaan pengembangan karier pasca penyetaraan jabatan, BKPSDM Kabupaten Pidie melakukan sejumlah upaya strategis. Salah satunya adalah peningkatan sosialisasi mengenai sistem jabatan fungsional, angka kredit, dan jenjang karier melalui seminar, pelatihan, serta media digital. Selain itu, BKPSDM juga menyusun rencana pengembangan karier yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan kompetensi masing-masing pegawai.

BKPSDM juga menyediakan program pelatihan, bimbingan teknis, dan pendampingan yang ditujukan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan pejabat fungsional. Evaluasi sistem mutasi, promosi, serta penilaian kinerja dilakukan untuk memastikan keadilan dan efektivitas dalam pengembangan karier. Pendekatan ini juga melibatkan koordinasi dengan OPD lain guna mendukung pengembangan SDM secara lintas sektor.

Selain itu, BKPSDM berusaha memperkuat perencanaan karier berbasis kompetensi, termasuk menetapkan target kinerja yang terukur sesuai jabatan fungsional. Pendampingan dan motivasi juga diberikan secara intensif kepada pegawai yang kesulitan beradaptasi dengan sistem baru. Melalui berbagai langkah ini, diharapkan proses pengembangan karier PNS di BKPSDM Kabupaten Pidie dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

3.3 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana proses pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang terdampak penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Pidie, serta tantangan dan upaya yang dilakukan dalam proses tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengembangan karier telah diarahkan melalui empat dimensi utama yaitu pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi jabatan. Meskipun demikian, pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal karena masih menghadapi berbagai kendala baik dari sisi kebijakan, pemahaman pegawai, maupun ketersediaan program pengembangan.

Pada dimensi pendidikan, ditemukan bahwa sebagian besar pegawai yang terdampak penyetaraan belum sepenuhnya memahami tugas dan tanggung jawab jabatan fungsional yang mereka emban. Banyak dari mereka berasal dari jabatan struktural dan terbiasa dengan pola kerja yang berbeda. Pendidikan yang dimaksud di sini bukan hanya pendidikan formal seperti ijazah, tetapi juga mencakup pendidikan nonformal seperti pemahaman terhadap peraturan perundang-undangan, sistem angka kredit, serta pengetahuan tentang jenjang jabatan fungsional. Minimnya sosialisasi dan

pembekalan pasca penyetaraan menyebabkan sebagian pegawai masih mengalami kebingungan dalam menjalankan peran barunya. Hal ini menunjukkan perlunya strategi pendidikan yang terarah dan berkelanjutan untuk mendukung transisi peran secara efektif.

Dimensi pelatihan menjadi aspek penting kedua dalam pengembangan karier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada pejabat fungsional masih sangat terbatas, baik dari segi jumlah, jenis pelatihan, maupun keterjangkauannya. Pegawai yang telah disetarakan seharusnya mendapatkan pelatihan teknis yang sesuai dengan bidang jabatan fungsional mereka agar dapat memenuhi target angka kredit dan menyusun laporan kinerja secara mandiri. Namun, realitanya banyak pegawai belum pernah mengikuti pelatihan yang relevan sejak penyetaraan dilaksanakan. Hambatan ini diperparah oleh terbatasnya alokasi anggaran pelatihan serta kurangnya inisiatif dari masing-masing unit kerja dalam mengusulkan program pengembangan kompetensi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelatihan belum menjadi prioritas yang diintegrasikan secara sistematis dalam pengembangan karier ASN fungsional.

Selanjutnya, dalam dimensi mutasi, proses pemindahan pegawai ke unit kerja atau posisi baru belum sepenuhnya didasarkan pada pemetaan kompetensi. Mutasi masih banyak dilakukan dengan pendekatan administratif, bukan berdasarkan keahlian atau kebutuhan jabatan fungsional. Hal ini berisiko menempatkan pegawai di posisi yang tidak sesuai dengan bidang tugasnya, sehingga potensi mereka tidak berkembang secara maksimal. Padahal, jika dikelola dengan baik, mutasi dapat menjadi alat strategis dalam pengembangan karier karena memberikan pengalaman kerja yang lebih luas dan memperkuat kapasitas individu. Minimnya pemanfaatan mutasi sebagai sarana pengembangan menunjukkan perlunya sistem manajemen SDM yang lebih adaptif dan berbasis kompetensi.

Terakhir, pada dimensi promosi jabatan, banyak pegawai fungsional yang mengalami hambatan dalam proses kenaikan jenjang. Promosi jabatan fungsional sangat bergantung pada pemenuhan angka kredit dan kelengkapan dokumen administratif seperti Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit (DUPAK). Namun, belum semua pegawai memahami mekanisme tersebut secara menyeluruh. Selain itu, minimnya pendampingan dari instansi pembina jabatan fungsional juga menjadi penyebab lambatnya proses promosi. Kondisi ini menyebabkan banyak pegawai yang berada dalam posisi stagnan, meskipun telah memenuhi masa kerja yang cukup. Padahal, promosi merupakan bentuk penghargaan atas kinerja dan kontribusi pegawai, serta menjadi motivasi penting dalam pengembangan karier.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun BKPSDM Kabupaten Pidie telah berupaya menjalankan pengembangan karier PNS sesuai dengan kebijakan penyetaraan jabatan, namun pelaksanaannya masih memerlukan penguatan di berbagai aspek. Pemahaman terhadap sistem karier fungsional masih perlu ditingkatkan, pelatihan harus dirancang secara lebih sistematis, mutasi harus dilakukan berbasis kompetensi, dan promosi jabatan harus dibarengi dengan pembinaan yang aktif dan berkelanjutan. Dengan demikian, pengembangan karier pasca penyetaraan tidak hanya menjadi kewajiban administratif, tetapi benar-benar mendorong peningkatan profesionalisme dan kinerja aparatur sipil negara di daerah.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan karier bagi Pegawai Negeri Sipil yang terdampak penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Pidie telah berjalan dengan mengacu pada empat dimensi utama, yaitu pendidikan, pelatihan, mutasi, dan promosi jabatan. Meskipun demikian, implementasinya belum sepenuhnya optimal dan masih menghadapi berbagai tantangan baik dari sisi regulasi, pemahaman pegawai, maupun dukungan kelembagaan.

Pada dimensi pendidikan, sebagian besar pegawai belum sepenuhnya memahami sistem jabatan fungsional dan mekanisme angka kredit yang menjadi dasar pengembangan karier. Pada dimensi pelatihan, terbatasnya program pelatihan teknis serta kurangnya sosialisasi menyebabkan ketidaksiapan pegawai dalam menjalankan tugas sesuai jabatan fungsional. Dimensi mutasi juga belum sepenuhnya mempertimbangkan kompetensi pegawai, sehingga penempatan kerja masih sering tidak sejalan dengan keahlian yang dimiliki. Sementara itu, pada dimensi promosi jabatan,

proses kenaikan jenjang masih terkendala oleh kurangnya pemahaman teknis administratif serta minimnya pendampingan dari instansi pembina.

BKPSDM Kabupaten Pidie telah melakukan sejumlah upaya dalam menghadapi kendala tersebut, seperti peningkatan sosialisasi, penyediaan pelatihan dan bimbingan teknis, serta koordinasi lintas instansi untuk mendukung pengembangan karier pejabat fungsional. Namun, upaya tersebut masih perlu ditingkatkan secara lebih terarah dan berkelanjutan agar proses pengembangan karier PNS dapat berjalan lebih efektif dan sesuai dengan prinsip meritokrasi.

Dengan demikian, diperlukan penguatan strategi pengembangan karier berbasis kompetensi, perencanaan pelatihan yang tepat sasaran, serta pembinaan yang konsisten agar penyetaraan jabatan benar-benar menjadi sarana peningkatan kualitas ASN, bukan sekadar perubahan administratif semata.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah saja yakni di BKPSDM Kabupaten Pidie sebagai model studi kasus yang dipilih.

Arah Masa Depan Penelitian (future work). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa Pengembangan Karier PNS yang Terdampak Penyetaraan Jabatan di BKPSDM Kabupaten Pidie untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada BKPSDM Kabupaten Pidie beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Eaton, S. E., Stoesz, B. M., Crossman, K., Garwood, K., & McKenzie, A. (2022). Faculty perspectives of academic integrity during COVID-19: A mixed methods study of four Canadian universities. *Canadian Journal of Higher Education*, 52(3), 42–58. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85148644054>

Fitrianingrum, L., Lusyana, D., & Lellyana, D. (2020). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan. *Civil Service*, 14(1), 43-54.

Fatimah, Y. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Pendekatan dalam Penelitian Sosial*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Liamputtong, P. (2020). *Qualitative research methods* (5th ed.). Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/qualitative-research-methods-9780190304302>

Jacob, U. S., Fredrick, V. A., & Pillay, J. (2025). Aggressive behavior among individuals with intellectual disability: Predictive factor analysis. *International Journal of Diversity in Education*, 25(2), 1–21. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85218859740>

Marthalina, M. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Karier PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(1), 42-55.

Massepe, A. P. B. B., Daraba, D., & Sinurat, M. (2024). Implementasi Penyetaraan Jabatan Dalam Pengembangan Karier Pejabat Fungsional Di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 10(2), 99-109.

Moleong, L. J. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Muchlis, A., & Prahiawan, W. (2024). PENGEMBANGAN KARIER PASCA KEBIJAKAN PERUBAHAN JABATAN ADMINISTRASI KE JABATAN FUNGSIONAL. *Jurnal*

- Manajemen dan Bisnis, 6(1), 50-61.
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). Metodologi penelitian sosial. Jakarta: Kencana.
- Permatasari, C., & Ariani, F. (2021). Penyetaraan pola karier pasca jabatan administrasi ke jabatan fungsional. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(02), 151-163.
- Rivai, V. R. M. A. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik. PT. Raja Grafindo Persada.
- Ruskarini, D. (2017). Dasar-dasar metode penelitian kualitatif. Surabaya: Cakra Ilmu.
- Simangunsong, F. (2017). Metode penelitian sosial kualitatif. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2016). Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Valdivia-Yábar, S. V., & López, C. H. (2022). Digital uses of students and college success. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(18), 223–238. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85146751166>

