
**ANALISIS MANAJEMEN KARIER PEGAWAI PADA PEMERINTAH KABUPATEN
BULUNGAN PASCA PENYETARAAN JABATAN STRUKTURAL KE FUNGSIONAL**

***ANALYSIS OF EMPLOYEE CAREER MANAGEMENT IN THE BULUNGAN REGENCY
GOVERNMENT FOLLOWING THE RECLASSIFICATION OF STRUCTURAL
POSITIONS TO FUNCTIONAL POSITIONS***

¹**Muammar Gilang Azhar**

Program Magister Manajemen, Universitas Fajar, Makassar

gilangazhar88@gmail.com

²**Muliyadi Hamid**

Universitas Fajar, Makassar

muliyadi@unifa.ac.id

³✉ **Ilham Safar**

Universitas Fajar, Makassar

ilhamsafar@unifa.ac.id

Abstract

This research is motivated by the position equalization policy, which drastically disrupts the career patterns of local government apparatus. The purpose of this study is to analyze the certainty of rank and the clarity of promotion paths for equalized functional officials, as well as its implications for the workflow rhythm and organizational mobility. The method used is descriptive qualitative research. Data collection was conducted through in-depth interviews with affected functional officials and administrator officials, supported by direct observation and analysis of staffing regulation documents within the Bulungan Regency Government. The results show that the integration of performance appraisal based on SKP conversion provides administrative convenience in regular employee promotion. However, this policy triggers a career shock due to the loss of clarity in horizontal promotion caused by the rigidity of national regulations and the limited quota of formations for the Intermediate Expert level in the region. From the organizational aspect, adaptation is carried out through the formation of Working Groups (Pokja) to replace the role of Echelon IV. This teamwork mechanism successfully cuts bureaucratic red tape, yet the loss of lower-level filtering roles instead multiplies the managerial workload of middle management (Echelon III). Furthermore, this mass transfer triggers severe task adjustment challenges, role ambiguity, and a slow learning curve for employees within the digital ecosystem. This phenomenon indicates a culture shock due to the deeply rooted traditional structural hierarchy bureaucracy at the regency level, which hinders the optimization of a flexible organizational model.

Keywords : *Career Management, Position Equalization, Career Pattern*

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebijakan penyetaraan jabatan yang mendisrupsi pola karier aparatur di daerah secara drastis. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kepastian pangkat dan kejelasan jalur promosi pejabat fungsional hasil penyetaraan, serta implikasinya terhadap kelancaran ritme kerja dan mobilitas organisasi. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pejabat fungsional terdampak dan pejabat administrator, serta didukung oleh observasi langsung dan analisis dokumen regulasi kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi penilaian kinerja berbasis konversi SKP memberikan kemudahan administratif dalam kenaikan pangkat reguler pegawai. Namun, kebijakan ini memicu career shock karena hilangnya kejelasan promosi horizontal akibat rigiditas regulasi nasional dan keterbatasan formasi jenjang Ahli Madya di daerah. Dari aspek organisasi, adaptasi dilakukan melalui pembentukan Kelompok Kerja (Pokja) sebagai pengganti peran Eselon IV. Mekanisme tim kerja ini berhasil memotong rantai birokrasi, namun hilangnya peran penyaring tingkat bawah justru

melipatgandakan beban kerja manajerial pimpinan tingkat menengah (Eselon III). Selain itu, pengalihan massal ini memicu tantangan penyesuaian tugas kerja yang berat, kebingungan peran (role ambiguity), serta kelambatan kurva belajar pegawai dalam ekosistem digital. Fenomena ini mengindikasikan adanya gegar budaya kerja akibat kuatnya akar birokrasi hierarki struktural tradisional di tingkat kabupaten yang menghambat optimalisasi model organisasi fleksibel.

Kata Kunci : Manajemen Karier, Penyetaraan Jabatan, Pola Karier

PENDAHULUAN

Penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan struktural Eselon IV ke jabatan fungsional merupakan agenda reformasi birokrasi nasional yang bergulir masif di Indonesia. Kebijakan ini dirancang untuk menciptakan struktur organisasi yang lebih ramping, lincah (agile), dan berorientasi pada keahlian substantif. Namun, dalam konteks tata kelola pemerintah daerah, penyetaraan jabatan secara meluas menghadirkan dinamika dan tantangan manajerial yang kompleks, khususnya terkait kepastian karier aparatur sipil negara (ASN) dan efektivitas koordinasi operasional organisasi.

Berdasarkan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021, proses pengalihan jabatan struktural ke fungsional menuntut perubahan fundamental pada pola kerja, penilaian kinerja, serta jalur pengembangan karier pegawai. Pada tingkat daerah, khususnya di Pemerintah Kabupaten Bulungan, penataan transisional ini menimbulkan realitas yang kontradiktif. Di satu sisi, regulasi integrasi Angka Kredit (AK) berbasis konversi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) menawarkan kemudahan administratif untuk kenaikan pangkat reguler. Namun di sisi lain, pengalihan massal ini menghilangkan kejelasan jalur promosi vertikal tradisional yang selama ini melekat erat pada struktur birokrasi daerah.

Dalam perspektif teori perilaku organisasi, kebijakan penyetaraan jabatan merupakan wujud external career shock—sebuah peristiwa makro top-down tak terduga yang berada di luar kendali individu (Akkermans et al., 2018). Perubahan lintasan karier dari hierarki-struktural menuju mandiri-fungsional memaksa mantan pejabat Eselon IV untuk mengevaluasi kembali identitas profesional dan orientasi masa depan mereka, yang berdampak pada munculnya kecemasan karier (career anxiety) (Seibert et al., 2013; Wahyudi & Wening, 2024).

Selain permasalahan karier individu, penyetaraan jabatan berdampak langsung pada kelancaran operasional birokrasi. Penghapusan posisi Eselon IV menghilangkan lapisan penyaring teknis (technical filter) dalam rantai komando. Pemerintah Kabupaten Bulungan merespons kondisi ini dengan membentuk Kelompok Kerja (Pokja) atau Tim Kerja. Namun, penyesuaian struktur ini memunculkan tantangan baru berupa penumpukan beban kerja manajerial dan verifikasi administrasi di tingkat pejabat administrator (Eselon III/Kepala Bidang), serta timbulnya kebingungan peran (role ambiguity) akibat penyetaraan yang dilakukan tanpa uji kompetensi awal.

Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak menitikberatkan pada analisis kebijakan makro atau dampak ekonomi penyetaraan jabatan pada instansi pusat. Penelitian mengenai dampak psikologis karier dan adaptasi tata kelola birokrasi daerah di tingkat kabupaten masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen karier dan adaptabilitas pegawai pasca-penyetaraan serta mengidentifikasi dampaknya terhadap

kelancaran tata kelola organisasi di Pemerintah Kabupaten Bulungan.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2020), MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada pegawai, serta mengelola hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan kerja. Sementara itu, Armstrong (2014) memandang MSDM sebagai pendekatan strategis dan terpadu dalam pengelolaan manusia yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja (Hasibuan 2003).

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu fungsi strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kualitas pegawai secara berkelanjutan agar selaras dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan lingkungan kerja yang terus berubah. Dessler (2020) mendefinisikan pengembangan SDM sebagai serangkaian aktivitas terencana yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan pegawai, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun perilaku, sehingga pegawai mampu menjalankan peran saat ini dan mempersiapkan diri untuk peran di masa depan. Dalam kerangka yang lebih komprehensif, Swanson dan Holton (2009) mengemukakan bahwa pengembangan SDM terdiri atas tiga domain utama, yaitu pelatihan dan pengembangan (*training and development*), pengembangan organisasi (*organization development*), dan pengembangan karier (*career development*), yang berkaitan dengan perencanaan dan pengelolaan jalur karier pegawai secara sistematis.

Manajemen Karier

Menurut Greenhaus, Callanan, dan Godshalk (2010), karier didefinisikan sebagai pola perilaku dan sikap yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja sepanjang masa hidup seseorang. Karier mencakup rangkaian posisi pekerjaan, tugas, serta peran yang dimainkan seseorang dalam konteks organisasi maupun luar organisasi selama masa kerjanya. Adapun menurut Dessler (2020), manajemen karier terdiri atas tiga komponen utama yaitu perencanaan karier (*Career Planning*), pengembangan karier (*Career Development*) dan jalur karier (*Career Path*). Manajemen karier sektor publik merupakan sebuah pendekatan strategis yang digunakan oleh instansi pemerintah untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi jalur perkembangan profesional pegawai demi mencapai keselarasan antara tujuan organisasi dan aspirasi individu. Menurut Rainey (2014), manajemen karier di sektor publik tidak didesain untuk merespons motif laba (profit-oriented), melainkan berakar pada nilai-nilai publik (public values) seperti akuntabilitas, transparansi, keadilan prosedur, dan orientasi pelayanan masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan penataan karier di sektor birokrasi tidak hanya diukur dari seberapa cepat seorang pegawai naik jabatan,

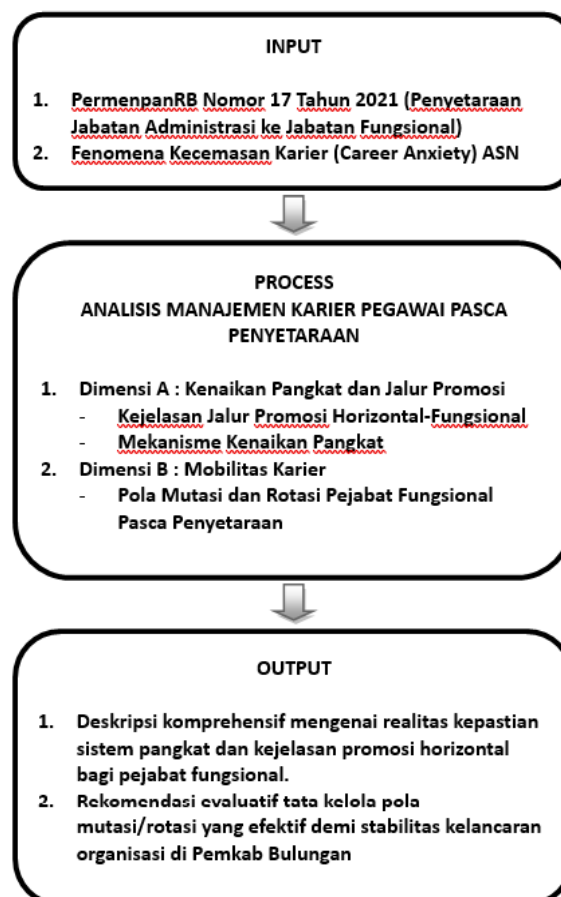
melainkan dari seberapa efektif penataan tersebut mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik dan menjaga stabilitas administrasi pemerintahan.

Konsep *Career Shock* dan *Career Adaptability*

Menurut Akkermans, Seibert, dan Mol (2018), career shock didefinisikan sebagai suatu peristiwa eksternal, tidak terduga, dan berada di luar kendali langsung individu, yang secara signifikan memicu proses kontemplasi serta evaluasi mendalam terhadap jalannya karier seseorang. Peristiwa ini bertindak sebagai katalisator yang memaksa pegawai untuk memikirkan kembali identitas profesional, nilai kerja, dan arah masa depan mereka. Meskipun career shock dapat berdampak positif, dalam konteks restrukturisasi organisasi publik yang bersifat top-down, fenomena ini sering kali bermanifestasi sebagai guncangan negatif yang memicu kecemasan karier (career anxiety). Sejalan dengan pandangan Seibert dkk. (2013), hantaman career shock yang tidak dimitigasi oleh organisasi akan menurunkan komitmen kerja dan memunculkan persepsi ketidakpastian.

Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian ini disusun untuk memastikan keterkaitan yang utuh dan konsisten antara fokus penelitian dan landasan teori. Kerangka ini menempatkan kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional sebagai konteks kebijakan (*policy context*) yang membentuk dinamika pengelolaan sumber daya manusia aparatur di Pemerintah Kabupaten Bulungan. Kerangka pikir penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 1. Kerangka Pikir

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif-analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam realitas empiris mengenai praktik manajemen karier dan kompetensi pegawai pasca penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional dalam konteks organisasi publik daerah. Penelitian ini dilaksanakan pada pejabat fungsional hasil penyetaraan pada Pemerintah Kabupaten Bulungan. Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei sampai Juni 2026. Informat penelitian yang digunakan yaitu sebanyak 10 informan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang dikombinasikan dengan teknik observasi dan studi dokumentasi. Dirancang untuk menjawab rumusan masalah penelitian, yaitu menganalisis dampak kebijakan penyetaraan jabatan terhadap dinamika sistem kenaikan pangkat dan kejelasan jalur promosi pegawai serta mengkaji penerapan pola mobilitas karier (mutasi dan rotasi) pada pejabat fungsional hasil penyetaraan, sekaligus mengevaluasi dampaknya terhadap kelancaran tata kelola organisasi pada Pemerintah Kabupaten Bulungan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (2014). Model analisis ini dipilih karena memberikan kerangka yang sistematis dan logis dalam memahami data kualitatif secara mendalam, serta menekankan bahwa proses analisis data berlangsung secara terus-menerus sejak pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Miles dan Huberman memandang analisis data kualitatif sebagai proses siklus yang terdiri atas tiga komponen utama yang saling berinteraksi, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Miles & Huberman, 2014).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Dampak kebijakan penyetaraan jabatan terhadap dinamika sistem kenaikan pangkat pegawai

Kebijakan penyetaraan jabatan dari struktural ke fungsional secara fundamental mengubah tatanan administrasi kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan, khususnya pada prosedur kenaikan pangkat. Sebelum kebijakan ini dieksekusi, sistem kenaikan pangkat bagi pejabat struktural Eselon IV bersifat reguler dan linear, yang sangat bergantung pada masa kerja dan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang relatif standar. Namun, pasca-penyetaraan, mekanisme tersebut bertransisi penuh ke dalam sistem penilaian berbasis fungsional yang mensyaratkan akumulasi Angka Kredit (AK) atau integrasi konversi nilai SKP ke dalam konversi angka kredit fungsional.

Perubahan ini menuntut para pejabat fungsional hasil penyetaraan untuk secara mandiri mengumpulkan, mendokumentasikan, dan mengajukan bukti kinerja mereka. Perubahan paradigma kerja ini memaksa pegawai tidak lagi sekadar menjalankan perintah hierarkis, melainkan harus sadar terhadap output kerja yang dapat dikonversikan menjadi angka kredit.

Berdasarkan hasil pengumpulan data deskriptif di lapangan, proses transisi penilaian ini memicu guncangan karier (*career shocks*) yang signifikan di kalangan pegawai eks-struktural. Ketidaksiapan sistem pendukung di tingkat daerah pada masa awal transisi, dikombinasikan dengan perubahan mendadak dari budaya kerja

struktural (berbasis instruksi dan komando) menjadi budaya fungsional (berbasis kemandirian akumulasi angka kredit), menciptakan situasi ketidakpastian yang tinggi. Pegawai tidak hanya dituntut menjalankan tugas fasilitasi kemitraan yang baru, tetapi juga dipaksa secara mandiri memahami instrumen penilaian kepangkatannya. Hal ini diungkapkan oleh Informan Ibu Qisthi Cucu Saldiyah, ST (Pejabat Fungsional Analis Kebijakan Ahli Muda pada Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah) :

"...Dulu kami terutama pejabat eselon IV ini tidak pernah mikir angka kredit, yang penting pekerjaan selesai dan SKP ditandatangani atasan. Begitu disetarakan, kami bingung harus mulai dari mana mencari angka kredit, sosialisasi pun waktu itu masih minim jadi ya agak shock juga tiba-tiba harus beradaptasi dengan sistem baru..." (Wawancara, 17 Juni 2026).

Dinamika transisi ini semakin kompleks ketika dikaitkan dengan aspek adaptabilitas pegawai. Ditemukan adanya peristiwa-peristiwa kritis (critical incidents) di mana pegawai mengalami hambatan nyata akibat ketidaktahuan atau kurangnya sosialisasi prosedur konversi kinerja di tingkat Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Beberapa pejabat fungsional masih harus mempelajari aturan-aturan terkait konversi dan penghitungan angka kredit hasil penyetaraan serta kesulitan mengklaim butir kegiatan tersebut ke dalam sistem penilaian pangkat. Kondisi kritis ini dialami langsung oleh Informan Bapak Muhammad Hatta, SH, MH (Pejabat Fungsional Analis Hukum Ahli Muda pada Sekretariat DPRD Kabupaten Bulungan) :

"...saya ini sudah stagnan pangkat 6 tahun. Ya harusnya naik kan 4 tahun, tapi stagnan dia. Saya sudah koordinasi ke pembina saya, BPHN (Badan Pembinaan Hukum Nasional) itu di Kemenkumham, sekarang jadi Kemenkum. Saya sudah koordinasi ke sana, baik bersurat secara resmi ya sudah dijawab juga, dan bahkan datang langsung, konsultasi langsung ke sana, yang jawabannya ya memang kesalahannya kesalahan dari kita karena ketidaktahuan dan tadi kan karena karier kita fungsional ini kita baru ngerti. Ibarat masih bayi kan, orang masih setahun dua tahun tidak ada pembinaan yang... kita belum pengalaman jadi fungsional. Ndak boleh lengah, fungsional tuh pada saatnya harus ini. Jadi memang ada perubahan-perubahan aturan. Jadi ya saya coba baca-baca juga Permen... Setelah baru sadar, saya sendiri yang orang hukum, setelah baru sadar baru menyadari ya aturannya memang seperti itu yang merugikan kita lah ya." (Wawancara, 17 Juni 2026).

Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan diwarnai oleh kendala administratif yang kompleks di tingkat operasional. Terdapat dua kendala utama yang berhasil diidentifikasi :

1. Frekuensi Perubahan Regulasi Pusat: Transisi aturan yang dinamis dari sistem konvensional menuju sistem integrasi dan konversi mengejutkan iklim kerja daerah. Peristiwa kritis terjadi ketika adanya perubahan aturan transisional yang mengakibatkan angka kredit hasil penyetaraan yang seharusnya melekat pada pegawai, justru dinyatakan bernilai 0 (nol) atau tidak diakui. Hal ini disuarakan secara emosional oleh Bapak Muhammad Hatta, SH, MH :

"...dan saya juga baru tahu belakangan salahnya. Jadi memang karena ketidaktahuan kita, kurang sosialisasi, dan kita ndak pengalaman sebagai fungsional. Jadi saya 2 tahun, 2021, 2022 tuh ndak dapat angka kredit, 0. Jadi

2 tahun kerja saya seperti ndak kerja, karena dikasih nilai 0. Bayangkan, ndak ada harga kita kerja tuh. Jadi perubahan aturan itu yang merugikan saya, cuma itu memang bunyi aturannya seperti itu...” (Wawancara, 17 Juni 2026).

2. Sumbatan Kenaikan Jenjang Jabatan (Ahli Muda ke Ahli Madya): Dari sisi kesiapan daerah, Pemerintah Kabupaten Bulungan telah proaktif menyusun dan menetapkan instrumen Peta Jabatan yang mengakomodasi kebutuhan formasi Pejabat Fungsional Ahli Madya (sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Bupati Bulungan Nomor 100.3.3.2/490 Tahun 2025 tentang Peta Jabatan Sekretariat Daerah). Namun, terjadi asymmetric policy antara perencanaan daerah dan eksekusi di tingkat pusat. Ibu Aminah Susilowati, S.Kom (Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan) menjelaskan :

“...Secara administrasi di Bagian Organisasi dan BKPSDM kita telah menyusun Peta Jabatan kita, kursi untuk Ahli Madya itu ada dan kosong. Tapi kami tidak bisa uji kompetensi atau naik jenjang karena instansi pembina di pusat belum mengeluarkan rekomendasi teknisnya. Hambatannya karena pengurusan rekomendasi ini tidak bisa kolektif tapi per instansi pembina JF yang bersangkutan...” (Wawancara, 17 Juni 2026).

Dampak guncangan karier dari tertahannya rekomendasi pusat ini dirasakan secara masif oleh kelompok Jabatan Fungsional Analis Kebijakan. Ibu Qisthi Cucu Saldiyah, ST mengungkapkan :

“...Kami di Analis Kebijakan ini posisinya serba salah. Secara angka kredit kami sudah siap naik ke Ahli Madya, Peta Jabatan di Pemkab Bulungan juga sudah menyediakan kuotanya. Tapi begitu berkas mau diproses, terbentur aturan bahwa harus ada rekomendasi tertulis dulu dari Kemenpan-RB dan instansi pembina pusat. Akibatnya jabatan dan pangkat kami menggantung tanpa kepastian, padahal untuk jabatan fungsional lain itu sudah ada rekomendasinya dari Menpan-RB...” (Wawancara, 17 Juni 2026).

2. Kejelasan jalur promosi pegawai pasca penyetaraan jabatan

Pasca kebijakan penyetaraan jabatan, peta promosi bagi pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan secara teoritis mencakup jalur vertikal (kenaikan jenjang fungsional), horizontal (mutasi antar-jabatan sejenis), hingga diagonal (perpindahan lintas jalur dari fungsional kembali ke struktural).

Dari perspektif pengambil kebijakan, Ibu Nurdiana, S.Kom (Kepala BKPSDM Kabupaten Bulungan) menegaskan bahwa ekosistem regulasi memberikan kesempatan terbuka bagi pejabat fungsional untuk dipromosikan ke jabatan struktural administrator (Eselon III) :

“...semuanya terbuka, kemungkinan semuanya terbuka gitu nah. Artinya kesempatan semua ada untuk para JF bisa dipromosikan ke jenjang lebih tinggi. Dipromosikan ke apa, ke jabatan struktural dengan setingkat lebih tinggi pun tetap ada, tetap bisa...” (Wawancara, 15 Juni 2026).

Hal ini didukung oleh Ibu Aminah Susilowati, S.Kom yang mengamati bahwa pimpinan daerah sangat mengapresiasi kinerja objektif dan kapasitas manajerial eks-Eselon IV :

“...pemerintah daerah kita dia walaupun fungsional, ya, fungsional buktinya sampai sekarang berapa tahun kita berjalan, sudah banyak yang tidak fungsional lagi, sudah banyak yang promosi gitu kan? Karena pimpinan kita kebetulan

melihat itu memang kinerja, memang kinerja. Apalagi dia melihat Eselon IV ini memang karena banyak pekerjaannya yang seperti manajerial juga, 50% tadi masih mengerjakan pekerjaan manajerial, jadi untuk menjadi pemimpin administrator banyak juga gitu kan yang dipromosikan.” (Wawancara, 17 Juni 2026).

Namun, reduksi data bottom-up menunjukkan adanya gap persepsi dan ketidakpastian di tingkat akar rumput. Bapak Muhammad Hatta, SH, MH menuturkan :

“...Ya, memang ada beberapa yang dapat promosi atau diangkat jadi pejabat administrator (Eselon 3), tapi kan tidak semua. Kita tidak tahu jelas bagaimana prosesnya bisa diangkat.” (Wawancara, 17 Juni 2026).

Kondisi ini memicu sebagian pegawai mengalihkan fokus ke jalur vertikal murni (naik jenjang keahlian), sebagaimana diungkapkan Ibu Sasmiati Savitri, S.AP (JF Analis SDM Aparatur pada BKPSDM Kabupaten Bulungan) :

“...kalau untuk JF itu sebenarnya tidak ada batasan untuk pangkat golongannya. Apalagi kalau kita bisa mengembangkan kompetensi pendidikan kita sampai S2, dan insyaallah kita bisa sampai mencapai pangkat ke IVc, insyaallah. Kalau yang lain mungkin teman-teman kalau dari struktural kalau kita nggak ada promosi, mungkin kita mentok di IVa. Sedangkan kalau kita memang di JF, kita bisa sampai IVc sampai IVd. Itu sih, itu masih ada harapan lah...” (Wawancara, 15 Juni 2026).

Kendati demikian, kelancaran jalur vertikal ini terhalang oleh panjangnya rantai prosedur validasi birokrasi antara instansi daerah, instansi pembina, dan Kemenpan-RB. Ibu Sasmiati Savitri, S.AP menguraikan alurnya :

“...Peta jabatan dulu, ada rumahnya. Kita lapor ke instansi pembina dengan menyurat, itu tugasnya organisasi. [...] Belum, ke instansi pembina dulu. Instansi pembina setelah keluar rekom... persetujuannya, rumah jabatan kita, baru kita kirim kembali untuk persetujuan rekom validasi ke Menpan RB. Itu tugas BKPSDM. Setelah keluar itu, baru teman-teman bisa untuk pindah jabatan atau pindah apa jenjang, kenaikan jenjang dengan mengikuti ujikom.” (Wawancara, 15 Juni 2026).

Rantai birokrasi yang panjang ini berdampak pada stagnasi pangkat pegawai, seperti yang diakui oleh Ibu Ratih Octaviany, S.H. (JF Analis Hukum Muda Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan) :

“...Kalau boleh jujur, jalurnya masih kabur atau obscure (belum jelas). Masih perlu perhatian khusus dari pemerintah daerah pasca-penyederhanaan birokrasi ini. Jika aturan daerahnya sudah jelas, peta jabatannya sudah di-ready-kan, dan sistem TPP-nya adil, pasti teman-teman Jafung (termasuk saya yang sudah 7 tahun di 3D) akan bergerak mengurus kenaikan karier tersebut.” (Wawancara, 15 Juni 2026).

3. Pola Mobilitas Karier (Mutasi dan Rotasi) Pejabat Fungsional

Pelaksanaan mutasi dan rotasi pejabat fungsional di Pemerintah Kabupaten Bulungan didasarkan pada prinsip kebutuhan organisasi dan penataan manajemen talenta. Bapak Ripani, S.E (Kepala Bidang Mutasi BKPSDM Kabupaten Bulungan) menjelaskan landasan hukumnya:

“...Untuk mutasi dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi, pemerataan SDM, dan kesesuaian kompetensi pegawai agar tidak terjadi penumpukan pada satu jabatan fungsional. Dasarnya adalah UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN dan

PP Nomor 11 Tahun 2017 jo. PP Nomor 17 Tahun 2020 mengenai manajemen talenta dan mutasi ASN.” (Wawancara, 15 Juni 2026).

Namun, temuan empiris di lapangan mengindikasikan adanya kompromi organisasi dan fenomena ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan penempatan jabatan (*mismatch*). Terungkap kasus di mana seorang pegawai berpendidikan Sarjana Ekonomi (SE) diplot sebagai Analis Hukum. Kasus lainnya dialami oleh Ibu Icha Vistya Darmayanti, SH (JF Arsiparis Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan) yang berpindah dari Analis Hukum Muda menjadi Arsiparis Ahli Muda sebagai strategi penyelamatan karier dalam pengumpulan angka kredit :

“...jabatan Analis Hukum mungkin memang... memang adanya di bagian hukum. Nah, tetapi untuk terkait angka kredit dengan kita menyesuaikan dengan kegiatan terus mungkin apa... aktivitas kinerja kita yang ada di... yang saya lakukan selama ini, lebih tepatnya di Arsiparis. Kenapa seperti itu? Karena memang jabatan sebelumnya kan Kasubag Dokumentasi dan Informasi Hukum... Dan pada saat itu bagian organisasi mungkin lebih... menyesuaikan. Karena tidak terpaku dengan basic hukumnya yang tadi, iya. Karena bagaimana cara kita nanti untuk mencari angka kredit. Heeh, seperti itu. Jadi pada saat ada penyetaraan selanjutnya untuk pergantian jabatan, kita ajukan ke pusat dan kita disetujui.” (Wawancara, 17 Juni 2026).

Guna mengatasi *mismatch* kompetensi akibat mutasi/rotasi transisional ini, BKPSDM Kabupaten Bulungan menjalankan tiga intervensi strategis sebagaimana dipaparkan oleh Bapak Ripani, SE:

“...BKPSDM mengatasi ketidaksesuaian kompetensi dengan melakukan pelatihan peningkatan kompetensi (upskilling), pelatihan keterampilan baru sesuai jabatan fungsional (reskilling), serta pendampingan dan pembinaan (coaching) agar pegawai mampu melaksanakan tugas sesuai tuntutan jabatan.” (Wawancara, 15 Juni 2026).

4. Dampak pola mobilitas karier terhadap kelancaran tata kelola organisasi

Penghapusan posisi Eselon IV secara mendadak menyamaratakan status mantan pejabat menjadi pejabat fungsional, yang pada awal pelaksanaannya memicu kebingungan peran (*role ambiguity*) dan koordinasi internal. Bapak Mahmuddin, S.IP, M.AP (Kepala Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan) menggambarkan kebingungan komando tersebut :

“...Tapi ketika jabatan itu hilang, ya biasa kita, 'Eh, ini ke siapa kita meng-ininya, meminta? Sama siapa ini yang... yang mengoordinirnya nih?' Nah, di situ biasa muncul kebingungan, ya di awal-awal itu... ketika tidak ada... sudah tidak ada Kasubag-nya ini, siapa ini yang... yang saya mau minta ini? Minta... minta bantu. Kan ada... ada staf, kan staf statusnya sama sudah semua kan? Staf semua nih ceritanya. Nah, yang mana nih? Siapa kira-kira yang... yang pas untuk melaksanakan ini? Nah, di situ biasa kita ya... bingung yang menunjuk siapa.” (Wawancara, 18 Juni 2026).

Di samping itu, kelambatan kurva belajar (*learning curve*) pegawai dalam mengadaptasi ekosistem penilaian kinerja digital berdampak sistemik pada keterlambatan pengunggahan dokumen kinerja organisasi secara berjenjang. Ibu Hj. Andriana, SH, M.AP (Kepala Dinas PPPA-PPKB Kabupaten Bulungan) mengungkapkan :

“...Hambatannya adalah sistem penilaian ini berjenjang ke atas. Ketika ada staf di bawah yang belum menyelesaikan SKP-nya, maka garis di atasnya (garis 2, garis 1) akan ikut terkunci dan tidak bisa upload. Jadi sistemnya memaksa kita untuk saling membantu agar tidak terlambat. Masalahnya, kebanyakan staf kita belum terlatih atau belum terbiasa bekerja secara fungsional. Ada orang yang tahu tugasnya tapi tidak dikerjakan.” (Wawancara, 17 Juni 2026).

Sebagai respon adaptif, Pemerintah Kabupaten Bulungan membentuk Kelompok Kerja (Pokja) atau Tim Kerja fleksibel. Pejabat fungsional hasil penyetaraan ditunjuk sebagai Ketua Tim Kerja yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Bidang (Eselon III). Ibu Hj. Andriana, SH, M.AP menuturkan bahwa mekanisme ini menjaga fungsi pelayanan publik tetap berjalan :

“...Secara fungsional mereka menjadi kepala atau ketua kelompok kerja itu. Jadi istilahnya cuma 'lepas baju' atau ganti baju saja... Jadi kalau hambatan terkait komando tidak ada, karena Kepala Bidang (Kabid) juga berperan aktif... Contoh di Kominfo atau di sini pun juga begitu, semua jalan. Misalnya di bidang KIP atau bidang E-Gov, walaupun hanya satu Kabid, tapi 'kakinya' ada dua di fungsional masing-masing. Mereka sudah tahu tugas pokok dan tanggung jawabnya.” (Wawancara, 17 Juni 2026).

Pembagian peran secara fleksibel melalui rapat staf berkala juga diterapkan di Bagian Pemerintahan untuk membagi koordinator kegiatan (Wawancara Bapak Mahmuddin, S.IP, M.AP, 18 Juni 2026). Kendati demikian, hilangnya fungsi penyaring/filter teknis di tingkat Eselon IV menyebabkan terjadinya akumulasi beban kerja manajerial, verifikasi berkas, dan tanggung jawab hukum yang melipatganda di meja pimpinan tingkat menengah (Eselon III/Kabid/Kabag).

Pembahasan

1. Analisis sistem pangkat dan jalur promosi pejabat fungsional pasca penyetaraan jabatan

Tujuan utama dari pembahasan ini adalah untuk menafsirkan dan mengintegrasikan hasil temuan lapangan mengenai kepastian kenaikan pangkat serta kejelasan promosi horizontal bagi pejabat fungsional hasil penyetaraan di Pemerintah Kabupaten Bulungan dengan teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sektor publik, perilaku organisasi, serta penelitian terdahulu yang relevan.

Hasil penelitian lapangan menunjukkan sebuah realitas yang kontradiktif. Di satu sisi, penataan regulasi transisional dari Angka Kredit (AK) konvensional (DUPAK) menuju integrasi berbasis konversi SKP dinilai memberikan kemudahan administratif yang signifikan bagi pegawai dalam hal kenaikan pangkat reguler. Namun di sisi lain, kemudahan operasional tersebut sama sekali belum mampu mengompensasi hilangnya kejelasan jalur promosi vertikal tradisional yang selama ini melekat erat pada struktur birokrasi daerah.

Fenomena ini dapat dijelaskan secara tajam menggunakan teori Career Shock yang dikemukakan oleh Akkermans et al. (2018). Kebijakan penyetaraan jabatan yang digulirkan melalui PermenPAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 merupakan wujud nyata dari external career shock—sebuah peristiwa makro yang masif, terjadi secara top-down, tidak terduga, dan berada di luar kendali langsung para aparatur sebagai individu. Guncangan ini memaksa para mantan pejabat Eselon IV di Pemkab Bulungan untuk mengevaluasi kembali orientasi masa depan dan

identitas profesional mereka. Perubahan lintasan karier yang mendadak dari vertikal-struktural menuju horizontal-fungsional memicu apa yang disebut Seibert et al. (2013) sebagai persepsi ketidakpastian jangka panjang (long-term uncertainty perception).

Jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu, temuan di Kabupaten Bulungan ini memperkuat dan memperluas hasil studi Wahyudi & Wening (2024) yang menyatakan bahwa transisi ke jabatan fungsional menuntut adaptasi cepat pada sistem penilaian kinerja. Namun, berbeda dengan Wahyudi & Wening yang melihat dampak kebijakan ini secara makro-nasional, temuan di tingkat mikro Pemkab Bulungan menunjukkan bahwa integrasi konversi SKP memang berhasil mengurai benang kusut administrasi pangkat, tetapi gagal meredam career anxiety (kecemasan karier) terkait masa depan jabatan.

Fenomena kecemasan karier ini selaras dengan temuan Sumbogo (2025) dan Marthalina (2021) yang menegaskan bahwa promosi fungsional dianggap belum semapan jabatan struktural lama, sehingga memicu guncangan psikologis berupa perasaan kehilangan otoritas. Ketidadaan instansi pembina fungsional di tingkat daerah Kabupaten Bulungan memperparah kondisi kemacetan karier ini, memvalidasi tesis Aditia et al. (2024) yang menggarisbawahi bahwa manajemen karier pasca-penyetaraan di daerah masih menghadapi kendala besar pada kejelasan jalur karier dan sistem promosi akibat lambatnya penyesuaian regulasi lokal.

Ketidajelasan jalur promosi horizontal bagi pejabat fungsional di daerah ini merefleksikan karakteristik unik MSDM sektor publik. Sebagaimana ditegaskan oleh Ingraham (2006) mengenai Legalistic Framework (Rigiditas Regulasi), setiap pergerakan karier ASN diikat secara kaku oleh regulasi nasional. Pemerintah Kabupaten Bulungan tidak memiliki keleluasaan penuh untuk secara instan menciptakan insentif atau jalur promosi lokal yang mandiri.

Kondisi transisi ini membentur prinsip Sistem Merit (Peraturan BKN No. 28 Tahun 2020) yang menghendaki pengelolaan ASN yang adil berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Ketika kinerja pegawai tinggi (tercermin dari nilai SKP yang baik dan kelancaran konversi Angka Kredit), namun tetap tidak dapat dikonversi menjadi promosi jabatan akibat terbatasnya kuota formasi untuk jenjang Ahli Madya di daerah, maka tujuan meritokrasi untuk menciptakan keadilan wajar (fairness) menjadi terhambat.

Dalam konteks sosiologi birokrasi daerah, penyumbatan jalur promosi ini memicu apa yang ditemukan oleh Saifuddin & Nelliraharti (2022), yakni penurunan persepsi status sosial jabatan. Hal ini mengonfirmasi persepsi pegawai yang mengonseptualisasikan posisi fungsional mereka saat ini sekadar "ganti baju" karena secara substantif peran mereka disamaratakan dengan staf biasa dan kehilangan privilese dalam keterlibatan kebijakan teknis.

Untuk merespons hantaman career shock ini, pegawai dituntut memobilisasi kapabilitas psikologis yang disebut Career Adaptability (Adaptabilitas Karier) dari Savickas (1997, 2005). Berdasarkan jalinan data penelitian, tingkat adaptabilitas pegawai di Pemkab Bulungan berada pada level transisional yang bervariasi yaitu :

1. Dimensi *Career Concern* (Kepedulian) & *Career Control* (Kendali). Pegawai menunjukkan kepedulian dan kendali diri yang cukup baik dalam aspek administratif jangka pendek. Hal ini terbukti dari sikap pegawai yang secara

mandiri dan proaktif mempelajari mekanisme konversi SKP terbaru agar hak kenaikan pangkat reguler mereka tidak dirugikan.

2. Dimensi *Career Curiosity* (Rasa Ingin Tahu) & *Career Confidence* (Kepercayaan Diri). Pegawai merasa enggan mengeksplorasi peluang perpindahan fungsional lintas instansi (*curiosity*) dan mengalami penurunan kepercayaan diri (*confidence*) karena menganggap posisi fungsional saat ini tidak lagi menempati posisi strategis dalam struktur komando organisasi.

Dalam perspektif Swanson & Holton (2009), hubungan antara career shock dan career adaptability tidak dapat dilepaskan dari peran organisasi melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM). Temuan lapangan di Pemkab Bulungan menunjukkan adanya kekosongan peran dari instansi pembina di daerah serta minimnya diklat fungsional yang transformatif. Sesuai argumentasi Sumbogo (2025) serta didukung oleh studi kasus Ramadhany et al. (2025), peran lembaga pengembangan SDM di daerah sangat krusial untuk menyediakan diklat yang sesuai dengan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) fungsional baru. Ketika fungsi penajaman kompetensi ini absen, pegawai hasil penyetaraan akan mengalami kegagalan adaptasi peran.

2. Analisis Mobilitas Karier dan Dampaknya Terhadap Kelancaran Organisasi

Subbab ini bertujuan untuk menguraikan, menafsirkan, dan mengintegrasikan temuan lapangan mengenai pola mutasi dan rotasi horizontal pejabat fungsional serta dampaknya terhadap ritme kerja dan efektivitas tata kelola organisasi di Pemerintah Kabupaten Bulungan dengan landasan teori dan penelitian terdahulu.

Hasil penelitian menunjukkan adanya upaya penyesuaian organisasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan melalui pembentukan Tim Kerja atau Kelompok Kerja (Pokja). Pejabat fungsional hasil penyetaraan diberikan tugas tambahan sebagai "Ketua Tim Kerja" atau Subkoordinator untuk menjembatani koordinasi yang terputus akibat dihapusnya jabatan Eselon IV.

Dalam perspektif Swanson & Holton (2009), fenomena ini merupakan bentuk dari Organization Development (Pengembangan Organisasi), di mana struktur organisasi disesuaikan demi menjaga kelancaran tugas melalui perubahan sistem kerja. Pendekatan tim kerja ini secara teoretis sejalan dengan konsep birokrasi modern yang mengutamakan fleksibilitas dan struktur yang lebih ramping, di mana alur koordinasi dapat dipotong langsung dari Kepala Bidang (Eselon III) ke pejabat fungsional terkait.

Namun, praktik di lapangan memunculkan tantangan baru. Pengalihan fungsi struktural Eselon IV ke dalam bentuk Pokja ini justru melipatgandakan beban kerja manajerial para pejabat administrator di atasnya (Eselon III/Kepala Bidang). Hilangnya fungsi penyaring teknis dan administratif di tingkat bawah menyebabkan seluruh proses verifikasi berkas, tanggung jawab hukum, dan pengambilan keputusan menumpuk di meja pimpinan tingkat menengah.

Kondisi ini reflektif terhadap pandangan Rainey (2014) mengenai karakteristik sektor publik yang sangat terikat pada akuntabilitas dan prosedur formal. Ketika struktur dibuat lebih ramping namun tidak dibarengi dengan kejelasan pelimpahan wewenang pengambilan keputusan kepada pejabat

fungsional, fleksibilitas yang diharapkan justru memicu penumpukan kerja baru (workload accumulation) di tingkat pimpinan.

Temuan empiris mengonfirmasi adanya kendala dalam proses adaptasi peran serta munculnya fenomena ketidaksesuaian (mismatch) kompetensi pegawai. Pejabat fungsional baru dinilai belum sepenuhnya siap bekerja secara mandiri dalam ekosistem digital jabatan fungsional. Salah satu buktinya adalah keterlambatan dalam pengisian dan pengunggahan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang pada akhirnya berdampak domino pada penguncian sistem penilaian instansi secara keseluruhan.

Hal ini terjadi karena proses penyetaraan jabatan di Pemerintah Kabupaten Bulungan dilakukan secara massal berbasis pengalihan administratif formal, tanpa didahului oleh uji kompetensi awal yang mendalam untuk menyelaraskan keahlian nyata pegawai dengan jenis jabatan fungsional barunya.

Kondisi transisi ini sangat relevan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Ramadhany et al. (2025) yang menekankan bahwa penempatan pejabat fungsional hasil penyetaraan memerlukan strategi khusus yang tidak hanya bersifat teknis, melainkan juga persiapan matang untuk adaptasi peran baru. Ketika strategi penguatan kapasitas berbasis Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) ini belum berjalan optimal di tingkat daerah, efektivitas kerja organisasi akan mengalami penurunan.

Selain itu, adanya kebingungan peran (role ambiguity) di awal transisi—seperti keraguan penunjukan pihak yang berwenang mengoordinasikan staf—menunjukkan bahwa kultur birokrasi di Pemkab Bulungan masih sangat dipengaruhi oleh cara kerja hierarki tradisional. Fenomena ini memperkuat research gap yang diajukan dalam penelitian ini: bahwa instansi pemerintah di tingkat kabupaten menghadapi tantangan penyesuaian budaya kerja (cultural shock) yang jauh lebih kompleks dibanding kementerian pusat akibat kuatnya akar sistem struktural konvensional selama ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian lapangan dan pembahasan mengenai manajemen karier pegawai pasca-penyetaraan jabatan struktural ke fungsional pada Pemerintah Kabupaten Bulungan, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama yaitu penerapan regulasi transisional dari Angka Kredit Konvensional (DUPAK) ke sistem integrasi berbasis konversi SKP terbukti memberikan kemudahan administratif dan kepastian bagi pegawai dalam mengurus kenaikan pangkat reguler. Namun, kemudahan operasional ini tidak diikuti oleh kejelasan jalur promosi jabatan. Kebijakan penyetaraan jabatan bertindak sebagai external career shock yang memicu ketidakpastian jangka panjang (career anxiety) bagi para mantan pejabat Eselon IV. Hambatan ini diperparah oleh rigiditas regulasi nasional dan terbatasnya kuota formasi jenjang Ahli Madya di daerah, sehingga menyumbat promosi horizontal pegawai dan menghambat prinsip keadilan dalam Sistem Merit. Akibatnya, adaptabilitas karier (*career adaptability*) pegawai tertahan pada pemenuhan syarat administratif jangka pendek tanpa diikuti kepercayaan diri (*career confidence*) untuk mengeksplorasi peluang karier fungsional yang lebih luas.

Pemerintah Kabupaten Bulungan berhasil menunjukkan fleksibilitas organisasi jangka pendek melalui pembentukan Kelompok Kerja (Pokja) atau Tim Kerja, di mana pejabat fungsional diberikan peran tambahan sebagai Ketua Tim

Kerja. Meskipun sistem tim ini memotong alur koordinasi, hilangnya posisi penyaring teknis Eselon IV justru menimbulkan penumpukan beban kerja manajerial (workload accumulation) di tingkat pimpinan menengah (Eselon III/Kepala Bidang). Selain itu, pengalihan jabatan yang bersifat massal memicu penyesuaian tugas kerja yang menantang dan kebingungan peran (role ambiguity). Hal ini tercermin dari lambatnya kurva belajar pegawai dalam beradaptasi dengan ekosistem digital (seperti keterlambatan pengisian SKP) yang mengindikasikan adanya gegar budaya kerja akibat kuatnya akar budaya birokrasi hierarki struktural tradisional di tingkat kabupaten.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditia Muchlis, & Prahiawan, W. (2024). Pengembangan karier pasca kebijakan perubahan jabatan administrasi ke jabatan fungsional. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 123–138.
- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks into the contemporary career literature. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 1-10.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of performance management* (7th ed.). Kogan Page.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dwiyanto, A. (2011). *Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaboratif*. Gadjah Mada University Press.
- Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career Management* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications
- Kanreg X Badan Kepegawaian Negara Denpasar. (2022). Laporan hasil survei dampak penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional. Denpasar : BKN.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2021). Surat Menteri Dalam Negeri Nomor 800/8575/OTDA tentang Persetujuan Penyetaraan Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bulungan. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Roadmap penyederhanaan birokrasi*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative data analysis: A methods*

sourcebook (3rd ed.). Sage Publications.

- Moleong, L. J. (2019). Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Noe, R. A. (2017). Employee training and development (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2020 tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional.
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2023 tentang Angka Kredit, Kenaikan Pangkat, dan Jenjang Jabatan Fungsional.
- Rainey, H. G. (2014). Understanding and Managing Public Organizations (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Saifuddin, S., & Nelliraharti, N. (2022). Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrator dan pengawas ke jabatan fungsional. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10(1), 45–59.
- Sedarmayanti. (2017). Manajemen sumber daya manusia reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil. Refika Aditama.
- Simamora, H. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi ke-3). Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.
- Sumbogo, A. (2025). Dampak kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional terhadap pola karier pegawai negeri sipil. *Jurnal Manajemen Sektor Publik*, 8(1), 1–17.
- Sugiyono. (2013). Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). Foundations of human resource development (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Wahyudi, & Wening, S. (2024). Analisis dampak kebijakan penyetaraan jabatan administrator dan pengawas ke dalam jabatan fungsional terhadap kinerja dan pengembangan karier PNS. *Jurnal Kebijakan Publik*, 14(3), 201–218.
- Wibowo. (2018). Manajemen kinerja (5th ed.). RajaGrafindo Persada.