

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur sipil negara (ASN) merupakan fondasi utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang profesional, netral, dan bebas dari intervensi politik serta praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), sebagaimana diamanatkan dalam pertimbangan huruf a Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Di era transformasi birokrasi Indonesia, SDM ASN tidak lagi dipandang sebagai aset statis, melainkan sebagai investasi strategis yang mampu mendorong inovasi, adaptasi terhadap perubahan, dan pencapaian tujuan negara berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pengembangan SDM ASN bertujuan untuk mewujudkan pegawai dengan hasil kerja tinggi dan perilaku berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif, sebagaimana diatur dalam Pasal 3 ayat (2) dan Pasal 5 tentang Manajemen ASN. Dalam hal ini, pengembangan karir menjadi elemen krusial karena memberikan arah yang jelas bagi pegawai negeri sipil (PNS) untuk berkembang, termotivasi, dan berkontribusi secara optimal dalam menyelenggarakan pelayanan publik serta memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa, sebagaimana didefinisikan dalam Pasal 1 ayat (1) hingga (4).

Dalam UU ASN, perencanaan karir didefinisikan sebagai bagian integral dari pengembangan talenta dan karier Pegawai ASN yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi, profesionalisme, dan integritas, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 46 ayat (1) yang menyatakan bahwa "Pengembangan talenta dan karier dilakukan dengan mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah." Perencanaan ini mencakup penetapan jalur karir yang jelas melalui mobilitas talenta (dalam satu instansi, antar-instansi, atau ke luar instansi) berdasarkan Sistem Merit (Pasal 46 ayat (2)-(4)), termasuk pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja, untuk memastikan ASN (PNS dan PPPK sebagaimana Pasal 5) dapat menempati jabatan sesuai dengan kemampuan dan

kebutuhan organisasi. Sebagaimana diatur dalam Pasal 49 ayat (1) yang menekankan bahwa "Setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi," melalui sistem pembelajaran terintegrasi.

Dalam konteks pengembangan karir ASN yang didasarkan pada sistem merit sebagaimana diatur dalam UU ASN, elemen krusial berikutnya adalah implementasi sistem pangkat yang menjadi landasan untuk menentukan jenjang karier, penghargaan atas prestasi, dan penggajian. Sistem pangkat ini tidak hanya berfungsi sebagai indikator tingkat kesulitan pekerjaan dan tanggung jawab, tetapi juga sebagai mekanisme untuk memastikan ASN dapat berkembang secara bertahap, sejalan dengan nilai-nilai kompeten, adaptif, dan kolaboratif yang diamanatkan.

Sebagai ahli kepegawaian dari Badan Kepegawaian Negara (BKN), Dr. Bima Haria Wibisana (2022) menyebutkan, "Sistem pangkat yang terintegrasi dengan pengembangan karir dapat mendorong motivasi ASN untuk terus meningkatkan kompetensi, sehingga mendukung tata kelola pemerintahan yang lebih efektif dan bebas dari intervensi politik". Ia menegaskan bahwa integrasi antara sistem pangkat dan pengembangan karir harus didukung oleh penerapan sistem merit yang konsisten, agar setiap ASN memperoleh kesempatan yang setara untuk berkembang berdasarkan kompetensi, kinerja, dan potensi, bukan karena kedekatan atau pertimbangan subjektif lainnya.

Pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan Jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggung jawab, dampak, dan persyaratan kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar penggajian. Berdasarkan Undang-Undang ASN No. 20 Tahun 2023, Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan PP No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dan Keputusan Kepala BKN No. 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, terdapat 4 sistem kenaikan pangkat bagi PNS, yaitu:

1. Kenaikan Pangkat Reguler : Kenaikan Pangkat Reguler adalah penghargaan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi syarat yang ditentukan tanpa terikat pada jabatan.

2. Kenaikan Pangkat Pilihan : Kenaikan Pangkat Pilihan adalah kepercayaan dan penghargaan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil atas prestasi kerjanya yang tinggi
3. Kenaikan Pangkat Anumerta : Kenaikan pangkat anumerta bagi yang dinyatakan tewas.
4. Kenaikan Pangkat Pengabdian : Kenaikan pangkat pengabdian bagi yang meninggal dunia, mencapai atas usia pensiun, atau cacat karena dinas dan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri.

Dalam penelitian ini, fokus utama akan ditekankan pada Kenaikan Pangkat Reguler, karena jenis ini merupakan mekanisme dasar yang memungkinkan Pegawai Negeri Sipil untuk berkembang secara bertahap berdasarkan masa kerja dan kinerja, tanpa bergantung pada jabatan spesifik, sehingga mendukung pengembangan karir yang merata dan adil di lingkungan ASN.

Berdasarkan Undang-Undang ASN No. 20 Tahun 2023, Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan PP No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dan Keputusan Kepala BKN No. 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, terdapat dua jenis kenaikan pangkat bagi PNS, yaitu kenaikan pangkat reguler dan kenaikan pangkat pilihan, yang masing-masing memiliki ketentuan dan syarat tersendiri.

A. Kenaikan Pangkat Reguler

Kenaikan pangkat reguler diberikan kepada PNS yang tidak menduduki jabatan struktural atau fungsional, serta kepada PNS yang sedang melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya telah menduduki jabatan struktural atau fungsional. Kenaikan pangkat ini merupakan mekanisme dasar dalam pembinaan karier ASN yang dilakukan secara bertahap sesuai masa kerja dan prestasi. Kenaikan pangkat reguler dapat diberikan apabila memenuhi beberapa ketentuan berikut:

1. Tidak melampaui pangkat atasan langsungnya, untuk menjaga hierarki organisasi.
2. Telah minimal 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir.
3. Setiap unsur penilaian prestasi kerja bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.

B. Kenaikan Pangkat Pilihan

Kenaikan pangkat pilihan diberikan kepada PNS yang menunjukkan prestasi, tanggung jawab, dan capaian kerja di atas rata-rata, atau yang menduduki jabatan tertentu yang strategis bagi instansi. Jenis kenaikan ini lebih selektif dan bersifat meritokratis, sesuai prinsip pembinaan karier berbasis kompetensi.

Kenaikan pangkat pilihan diberikan kepada PNS yang:

1. Menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu.
2. Menduduki jabatan yang pengangkatannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden.
3. Menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya.
4. Menemukan inovasi atau penemuan baru yang bermanfaat bagi negara.
5. Diangkat menjadi pejabat negara.
6. Memperoleh Surat Tanda Tamat Belajar atau ijazah yang relevan.
7. Melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural atau fungsional.
8. Telah selesai melaksanakan dan lulus tugas belajar.
9. Diperkerjakan atau diperbantukan di luar instansi induk dan diangkat dalam jabatan pimpinan dengan persamaan eselon tertentu.

Meskipun ketentuan mengenai jenjang pangkat, golongan, dan ruang sebagaimana tercantum dalam peraturan telah diatur secara jelas, pelaksanaannya di lapangan masih menghadapi berbagai kendala. Banyak instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, belum sepenuhnya menerapkan sistem kenaikan pangkat dan pengembangan karier ASN secara objektif dan berbasis merit. Berdasarkan hasil studi Badan Kepegawaian Negara (BKN) tahun 2021, tercatat bahwa sekitar 70% instansi daerah belum memiliki sistem perencanaan karier yang terintegrasi, sehingga menimbulkan ketimpangan dalam akses promosi dan pelatihan pegawai. Kondisi tersebut juga terlihat di Provinsi Papua, di mana tantangan pengelolaan SDM aparatur menjadi lebih kompleks karena faktor geografis, sosial-budaya, dan dinamika otonomi khusus.

Pemerintah Provinsi Papua, sebagai entitas otonomi khusus yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus bagi

Provinsi Papua—yang telah diperbarui melalui Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang pembentukan Provinsi Papua Barat Daya dan Provinsi Papua Selatan—memiliki struktur organisasi eksekutif yang dirancang untuk mendukung pemerintahan yang adaptif terhadap kebutuhan lokal. Struktur pemerintahan ini dipimpin oleh Gubernur sebagai kepala daerah, dibantu oleh Wakil Gubernur, serta didukung oleh Sekretariat Daerah (Setda) sebagai koordinator utama penyelenggaraan pemerintahan. Di bawah Setda terdapat tiga asisten, yaitu Asisten Pemerintahan, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, serta Asisten Kesejahteraan Rakyat, yang bertanggung jawab terhadap pengawasan dan pelaksanaan kebijakan strategis daerah. Secara keseluruhan, Pemerintah Provinsi Papua memiliki 40 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terdiri atas 22 Dinas, 11 Biro, dan 7 Badan (salah satunya adalah Badan Penghubung Daerah Provinsi Papua).

Badan Penghubung Daerah Provinsi Papua (BPDP) merupakan perangkat daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Gubernur Papua Nomor 15 Tahun 2024. BPDP berfungsi sebagai lembaga yang membantu Gubernur Papua dalam menjalin koordinasi antara Pemerintah Provinsi Papua dengan Pemerintah Pusat, terutama dalam pelaksanaan urusan pemerintahan dan pembangunan. Kedudukan BPDP berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah (SEKDA) Provinsi Papua. Susunan pegawai BPDP dapat dilihat pada lampiran 1.

Dengan fungsi strategisnya sebagai jembatan koordinasi antara Pemerintah Provinsi Papua dan Pemerintah Pusat, BPDP seyogianya didukung oleh sistem kepegawaian yang profesional dan termotivasi, sejalan dengan prinsip Sistem Merit ASN. Struktur organisasi dan kebutuhan akan kinerja prima, sebagaimana tercantum dalam Peraturan Gubernur Papua Nomor 15 Tahun 2024, menuntut adanya manajemen sumber daya manusia yang efektif, termasuk pengelolaan jenjang karier yang transparan dan adil. Namun, di tengah mandat penting yang diemban oleh BPDP, terdapat isu internal krusial yang secara langsung memengaruhi moral dan produktivitas para pegawainya.

Isu tersebut adalah kegagalan implementasi prinsip merit dalam manajemen kepegawaian. Meskipun BPDP memegang peranan vital dalam urusan

pemerintahan dan pembangunan khususnya pemerintah daerah, sistem pengelolaan sumber daya manusia di dalamnya tampaknya tidak berjalan selaras dengan harapan normatif yang ditetapkan dalam regulasi ASN. Ketidakseimbangan antara tuntutan kinerja dan kepastian jenjang karier yang terjamin telah menciptakan kondisi kerja yang kurang ideal. Hal ini menjadi kontradiksi serius terhadap upaya Pemerintah Provinsi Papua untuk membangun aparatur yang profesional dan berintegritas.

Kondisi ini secara nyata termanifestasi dalam fenomena utama yang terjadi di BPDP, yaitu kesenjangan antara kualitas kinerja pegawai yang dituntut dan perkembangan jenjang karier yang seharusnya mereka dapatkan. Kesenjangan ini berujung pada stagnansi pangkat di kalangan Pegawai Staf/Pelaksana. Masalah ini terbukti melalui kegagalan mekanisme Kenaikan Pangkat Reguler (KPR) 4 tahunan yang normatif, sebagaimana dikuantifikasi dalam data kenaikan pangkat pegawai BPDP (lampiran 2). Hasil analisis menunjukkan bahwa di Golongan III, rata-rata waktu kenaikan pangkat aktual adalah 6 tahun, jauh melampaui batas waktu yang ditetapkan sedangkan sistem penilaian kinerja (SKP) menunjukkan nilai positif artinya baik dan sangat baik (lihat Lampiran 1). Secara spesifik, masalah tersebut terlihat dari tabel berikut:

Tabel 1.1 Data kenaikan pangkat pegawai BPDP yang tertunda

Jumlah Pegawai	Waktu keterlambatan	Keterangan
2	6 Tahun	SKP menunjukan selama dua tahun berturut-turut (2023-2024) mendapat penilaian Baik dan Sangat Baik
4	6 Tahun	SKP menunjukan selama dua tahun berturut-turut (2023-2024) mendapat penilaian Baik dan Sangat Baik
1	8 Tahun	SKP menunjukan selama dua tahun berturut-turut (2023-2024) mendapat penilaian Baik dan Sangat Baik
1	10 Tahun	SKP menunjukan selama dua tahun berturut-turut (2023-2024) mendapat penilaian Baik

Sumber: Data diolah oleh penulis berdasarkan arsip kepegawaian BPDP 2025

Kesenjangan penelitian ini terletak pada kontradiksi fundamental antara prinsip normatif Sistem Merit ASN dengan praktik riil Manajemen Karier yang terjadi di BPDP. Harapan normatif yang sesuai Peraturan Pemerintah (PP) tentang Manajemen PNS menetapkan bahwa KPR harus terjadi minimal setiap 4 tahun sekali, asalkan pegawai memenuhi syarat kinerja minimal "Baik" selama dua tahun terakhir. Kontradiksi ini terbukti melalui dua data utama yang saling bertolak belakang Pertama, bukti Pemenuhan Kinerja Individu. Data SKP pegawai BPDP selama periode 2023–2024 (lampiran 1) secara tegas menunjukkan bahwa 100% dari total pegawai, di seluruh golongan (I hingga IV), memiliki predikat kinerja minimal "Baik" atau "Sangat Baik". Kualitas kinerja positif ini mengukuhkan bahwa pegawai telah memenuhi syarat utama dan kewajiban mereka untuk mendapatkan kenaikan pangkat reguler.

Kedua, kegagalan pemenuhan hak karier organisasi. Meskipun kinerja pegawai optimal, realitas jenjang karier di BPDP menunjukkan adanya penundaan. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, menyatakan bahwa penundaan kenaikan pangkat selama satu tahun merupakan bentuk Hukuman Disiplin Sedang yang dijatuhkan akibat pelanggaran disiplin seperti tidak masuk kerja tanpa alasan sah selama 21 hingga 25 hari. Selain itu, penundaan juga dapat terjadi jika PNS tidak memenuhi syarat administrasi, seperti predikat kinerja yang tidak mencapai minimal "Baik,". Namun penulis tidak menemukan indikasi tersebut di lapangan, baik melalui diskusi dengan kepala bagian umum maupun analisis dokumen arsip pegawai. Hal ini semakin mempertegas masalah tersebut.

Selain itu, adanya ketidakselarasan antara peningkatan pendidikan dengan penyesuaian pangkat. Terdapat kasus di mana pegawai yang telah menyelesaikan pendidikan Magister (S2) belum sepenuhnya diikuti dengan penyesuaian golongan yang semestinya (masih tertahan pada III/d). Hal ini padahal berpotensi mempermudah mereka mencapai golongan IV/a, yang menguatkan argumen bahwa distorsi Sistem Merit sedang terjadi di BPDP, menjadikan kinerja dan kualifikasi tidak relevan dengan penghargaan karier yang seharusnya.

Kondisi keterlambatan kenaikan pangkat di lingkungan BPDP ini mengindikasikan perlu melakukan pengembangan karier pegawai yang sepenuhnya

ditopang oleh sistem pembinaan dan peningkatan kompetensi yang berkesinambungan, melalui pengembangan SDM. Seperti yang diungkapkan oleh Tampubolon dan Pantja Djati (2015:20),

”Kegiatan pengembangan yang dilakukan perlu terpadu dengan perjalanan karir seseorang. Artinya, kemajuan yang dicapai seseorang sekarang harus merupakan bagian integral dari karir dimasa yang akan datang, dan selalu dihubungkan dengan strategi perusahaan dan bisnis dimasa datang.”

Hal ini menunjukkan perlunya kita melihat kembali mekanisme pengembangan SDM yang dilakukan oleh PBDP melalui program-program yang terstruktur untuk menjamin implementasi sistem merit.

Dalam konteks manajemen ASN, pengembangan SDM dilakukan melalui peningkatan kompetensi yang tidak hanya menjadi prasyarat administratif bagi promosi jabatan, tetapi juga merupakan sarana untuk menumbuhkan profesionalisme, integritas, serta kesiapan karir pegawai agar mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk meninjau kembali bentuk-bentuk pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan sebagai dasar pengembangan kompetensi bagi setiap aparatur negara.

Menurut Undang-Undang ASN dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (sebagaimana diubah dengan PP Nomor 17 Tahun 2020) Jenis Diklat/Pengembangan Kompetensi terdiri dari:

1. Pelatihan Dasar (Latsar)

Pelatihan Dasar merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS. Latsar dilaksanakan untuk membentuk Calon PNS menjadi PNS yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dasar yang meliputi pembentukan karakter ASN sesuai nilai-nilai Pancasila, pembentukan wawasan kebangsaan dan etika PNS, disamping penguasaan pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. (Merujuk pada UU ASN dan PP 11/2017). Latsar pada dasarnya setara dengan Diklat Prajabatan Golongan I, II, dan III yang disatukan dalam nomenklatur Latsar.

2. Diklat dalam jabatan /Pengembangan Kompetensi

Diklat dalam jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dengan sebaik-baiknya. Pengembangan Kompetensi terdiri dari:

A. Pelatihan Struktural Kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai jenjang jabatan struktural. Nomenklatur saat ini adalah:

- 1) Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)
- 2) Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)
- 3) Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN II)
- 4) Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I (PKN I)

B. Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.

C. Diklat Teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS.

Dalam upaya mengimplementasikan amanat undang-undang tersebut, BPDP telah melaksanakan berbagai program, terutama pada kategori Diklat dalam jabatan. BPDP memastikan pemenuhan kualifikasi manajerial pimpinannya dan Diklat Teknis yang berorientasi pada peningkatan kemampuan operasional spesifik, terlihat dari table berikut:

Table 1.2 Pelatihan struktural kepemimpinan dan Diklat teknis pegawai BPDP

Pengembangan Kompetensi	Jenis Pelatihan	Jenjang Jabatan	Penyelenggara dan waktu penyelenggara	Peserta Pelatihan
A. Pelatihan kepemimpinan struktural	Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)	Administrator (Eselon III)	BPSDM Provinsi Papua/LAN RI (2023)	Kepala Badan Penghubung Daerah Provinsi Papua.

	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)	Pengawas (Eselon IV)	BPSDM Provinsi Papua/LAN RI. (Juni-November 2023)	Kasubbag Umum
B. Diklat Teknis	Pelatihan Aplikasi My ASN Digital	Administrasi Kepegawaian (Digitalisasi)	Badan Penghubung Daerah Provinsi Papua. (Juni-Juli 2024)	36 Orang Pegawai BPDP

Sumber: Data diolah oleh penulis berdasarkan arsip kepegawaian BPDP 2025

Data implementasi Diklat Struktural Kepemimpinan dan Diklat Teknis di BPDP ini menunjukkan adanya langkah konkret organisasi dalam menjalankan Strategi Pengembangan SDM sesuai regulasi, meskipun temuan awal menunjukkan bahwa sinkronisasi antara peningkatan kompetensi (pendidikan/Diklat) dengan dampak langsung terhadap kenaikan pangkat pegawai (pengembangan karir) masih memerlukan penataan lebih lanjut.

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk menganalisis dan mengadakan penelitian yang berjudul **“Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Mempersiapkan Karir Pegawai Badan Penghubung Daerah Provinsi Papua”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan utama yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dan persiapan karir pegawai di lingkungan Badan Penghubung Daerah Provinsi Papua, yaitu sebagai berikut:

1. Keterlambatan Kenaikan Pangkat Reguler terjadi karena proses administrasi dan penerapan sistem merit tidak berjalan optimal.

2. Kinerja pegawai yang baik tidak berdampak pada perkembangan karier karena hasil SKP tidak digunakan sebagai dasar utama pengambilan keputusan pangkat.
3. Diklat tidak berpengaruh pada kenaikan pangkat karena tidak ada mekanisme yang menghubungkan peningkatan kompetensi dengan jenjang karier.
4. Sistem perencanaan karier belum berjalan karena belum tersedia career path dan pembinaan karier yang terstruktur untuk pegawai.
5. Struktur organisasi dan manajemen SDM belum mendukung pengembangan karier akibat lemahnya peran pembinaan dan koordinasi internal.
6. Tingkat pendidikan pegawai tidak diikuti penyesuaian pangkat karena proses penyesuaian ijazah tidak terkelola secara cepat dan tepat.
7. Implementasi regulasi ASN tidak konsisten karena kurangnya pemahaman, pengawasan, dan SOP internal yang sesuai aturan nasional.

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian menjadi fokus dan mendalam, batasan masalah ditetapkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada masalah keterlambatan Kenaikan Pangkat Reguler (KPR) karena fenomena ini merupakan inti dari permasalahan karier pegawai BPDP dan paling dominan muncul dalam temuan awal.
2. Kajian kinerja pegawai dibatasi pada ketidaksesuaian antara nilai SKP dengan perkembangan karier, sebab aspek inilah yang secara langsung menjelaskan mengapa pegawai yang berkinerja baik tetap mengalami stagnansi.
3. Analisis pengembangan SDM hanya diarahkan pada hubungan antara Diklat Struktural dan Diklat Teknis dengan kenaikan pangkat, karena data ini tersedia dan berhubungan langsung dengan strategi pengembangan SDM BPDP.
4. Penelitian hanya menelaah kelemahan sistem perencanaan karier internal BPDP, tanpa memperluas kajian pada perencanaan karier ASN di tingkat Provinsi atau Nasional, agar fokus tetap berada pada konteks studi kasus.
5. Faktor ketidakefektifan penerapan Sistem Merit hanya dikaji sebatas dampaknya terhadap keterlambatan kenaikan pangkat, dan tidak mencakup

evaluasi menyeluruh regulasi ASN, sesuai batasan metodologi penelitian studi kasus.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang teridentifikasi di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi pengembangan karier pegawai di lingkungan BPDP, khususnya yang berdampak pada keterlambatan kenaikan pangkat reguler dan stagnansi karier pegawai?
2. Bagaimana Implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh Badan Penghubung Daerah Provinsi Papua dalam mempersiapkan karier pegawainya agar sejalan dengan prinsip Sistem Merit dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku?

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis secara mendalam hambatan-hambatan yang memengaruhi pelaksanaan strategi pengembangan karier pegawai di BPDP, khususnya yang berkontribusi terhadap keterlambatan kenaikan pangkat reguler dan stagnansi karier.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh Badan Penghubung Daerah Provinsi Papua dalam mempersiapkan karier pegawainya agar selaras dengan prinsip Sistem Merit dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

- A. Menambah literatur dan kajian ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan strategi pengembangan karir ASN berbasis sistem merit.
- B. Menjadi referensi akademik bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji topik pengembangan SDM aparatur dan perencanaan karir di instansi pemerintahan.

2. Manfaat Praktis

- A. Bagi Badan Penghubung Daerah Provinsi Papua, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar evaluasi dan acuan penyusunan strategi pengembangan SDM yang lebih terukur, berkeadilan, dan berkelanjutan.
- B. Bagi Pemerintah Provinsi Papua, hasil penelitian dapat memberikan masukan mengenai pentingnya penataan sistem karir ASN yang selaras dengan amanat UU ASN No. 20 Tahun 2023 dan prinsip meritokrasi.
- C. Bagi Pegawai ASN, penelitian ini memberikan pemahaman tentang pentingnya pengembangan kompetensi, peningkatan kinerja, serta perencanaan karir mandiri dalam mendukung kenaikan pangkat dan jabatan.
- D. Bagi Universitas, penelitian ini dapat dijadikan bahan ajar dan referensi akademik dalam mata kuliah manajemen publik, administrasi negara, dan pengembangan sumber daya manusia.