

---

## **PENGEMBANGAN KARIER APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PELAYANAN PUBLIK DI KECAMATAN KAIRATU BARAT KABUPATEN SERAM BAGIAN BARAT**

**\*Iriane Sosiawaty Ponto<sup>1)</sup>, Jeanly Waisapy<sup>2)</sup>, Zul Fadli<sup>3)</sup>**

<sup>1,2,3)</sup> Program Studi ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pattimura, Indonesia

\*Email Korespondensi: [iriane.ponto20@gmail.com](mailto:iriane.ponto20@gmail.com)

---

*Diterima Redaksi: 13-01-2025 | Selesai Revisi: 15-02-2025 | Diterbitkan Online: 08-04-2025*

---

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Kairatu Barat, Kabupaten Seram Bagian Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini mengumpulkan data melalui kuesioner dan wawancara terstruktur yang melibatkan 37 ASN di kantor kecamatan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas ASN memiliki persepsi positif terhadap pengembangan karier, di mana faktor kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan keadilan memainkan peran penting. Sebanyak 71% responden menyatakan bahwa kualifikasi pendidikan dan pelatihan mereka memadai untuk posisi yang ditempati saat ini. Kompetensi ASN juga dinilai sangat baik, dengan kemampuan menggunakan teknologi, komunikasi, dan keterampilan manajerial berada pada kategori "Sangat Baik" (84,8%). Prestasi kerja ASN tercatat sangat memuaskan, dengan 90,8% responden merasa pencapaian mereka dihargai oleh atasan. Adapun keadilan dalam promosi dan penilaian karier mencapai 96,76%, mencerminkan kepercayaan tinggi responden terhadap objektivitas dan transparansi di lingkungan kerja. Berdasarkan temuan ini, penelitian merekomendasikan peningkatan sistem pengembangan karier melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan transparansi dalam promosi, dan penyusunan kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan ASN di daerah. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pengembangan sumber daya manusia ASN yang lebih terstruktur dan berkelanjutan.

**Kata Kunci: Pengembangan Karier; Aparatur Sipil Negara; Pelayanan Publik, Kabupaten Seram Bagian Barat.**

### **Abstract**

*This research aims to examine the career development of Civil Servants (ASN) in enhancing the quality of public services in Kairatu Barat District, Seram Bagian Barat Regency. Using a quantitative approach, the study collected data through questionnaires and structured interviews involving 37 ASN from the district office. The results indicate that the majority of ASN have a positive perception of career development, where factors such as qualifications, competencies, work performance, and fairness play significant roles. About 71% of respondents stated that*

*their educational qualifications and training are adequate for their current positions. ASN competencies were also rated very well, with skills in technology, communication, and managerial abilities categorized as "Very Good" (84.8%). Work performance of ASN was reported to be very satisfactory, with 90.8% of respondents feeling that their achievements are recognized by their superiors. Furthermore, fairness in promotions and career assessments reached 96.76%, reflecting a high level of trust among respondents regarding objectivity and transparency in the workplace. Based on these findings, the study recommends improving the career development system through continuous training, enhancing transparency in promotions, and formulating policies that are more responsive to the needs of ASN in the region. This research is expected to contribute to the improvement of public service quality through more structured and sustainable human resource development for ASN.*

## **PENDAHULUAN**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas menjadi kunci utama dalam kemajuan sebuah bangsa. Salah satu elemen penting dalam pengembangan SDM adalah Aparatur Sipil Negara (ASN), yang berperan sebagai pelaksana kebijakan publik dan penyedia layanan kepada masyarakat. Keberhasilan ASN dalam menjalankan tugasnya tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh sistem pengembangan karier yang mendukung peningkatan kompetensi dan profesionalisme mereka. Oleh karena itu, pengembangan karier ASN menjadi hal yang sangat vital untuk menciptakan birokrasi yang efisien, efektif, dan responsif terhadap perubahan zaman (Padmaningrum, 2021).

Pengembangan karier ASN di Indonesia tidak lepas dari sistem merit yang diterapkan sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Sistem merit ini mengedepankan prinsip seleksi dan promosi berdasarkan kompetensi, kinerja, serta integritas pegawai, bukan berdasarkan kedekatan politik atau faktor eksternal lainnya (Pasiak, 2020). Salah satu tujuan utama dari sistem merit ini adalah untuk mencegah praktek-praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme yang sering terjadi dalam proses pengembangan karier ASN di Indonesia. Kehadiran sistem merit, diharapkan setiap ASN mendapatkan kesempatan yang sama untuk berkembang, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik secara keseluruhan (Pasiak, 2020; Rosyadi, 2014).

Pentingnya pengembangan karier ASN juga dapat dilihat dari pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Sebagai seorang pegawai negeri, ASN sering

kali menghadapi tantangan besar dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Oleh karena itu, selain pelatihan teknis, ASN juga membutuhkan pembinaan yang dapat meningkatkan kompetensi non-teknis, seperti kemampuan manajerial dan interpersonal, yang sangat dibutuhkan dalam era birokrasi modern (Fathurrochman, 2017). Kompetensi ini dapat diperoleh melalui berbagai bentuk pengembangan, mulai dari pendidikan dan pelatihan, mutasi jabatan, hingga promosi yang berbasis pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan (Borman, 2022; Khaer & Hidayati, 2023).

Salah satu tantangan utama dalam pengembangan karier ASN adalah bagaimana menciptakan sistem yang adil dan transparan. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa meskipun ada kebijakan untuk mengembangkan karier ASN melalui berbagai regulasi dan program, masih terdapat banyak celah yang memungkinkan munculnya praktik-praktik yang tidak sesuai dengan prinsip meritokrasi. Misalnya, adanya ketidakpastian dalam prosedur mutasi dan promosi, atau masih adanya intervensi politik dalam penentuan jabatan-jabatan tertentu (Kadarisman, 2018). Hal ini tentu saja menghambat upaya peningkatan kualitas ASN, yang pada gilirannya juga berdampak negatif terhadap kualitas pelayanan publik.

Pengembangan karier ASN juga dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, termasuk kebijakan pemerintah yang mengatur tata kelola SDM di tingkat daerah maupun pusat. Menurut penelitian oleh (Simatupang, 2021), kebijakan yang tidak konsisten atau perubahan kebijakan yang mendadak dapat mengganggu kelancaran proses pengembangan karier ASN. Hal ini menjadi lebih kompleks jika dilihat dalam konteks desentralisasi dan otonomi daerah, di mana pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk mengelola ASN di wilayahnya masing-masing. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah pusat untuk memastikan adanya regulasi yang jelas dan seragam yang dapat dijadikan pedoman dalam pengembangan karier ASN di seluruh Indonesia, tanpa mengabaikan kekhasan dan kebutuhan daerah (Cahyaningsih & Anggraeni, 2022).

Selain itu, kompetensi ASN yang baik tidak hanya didasarkan pada keterampilan teknis, tetapi juga pada sikap dan perilaku dalam bekerja. Motivasi kerja dan pemahaman tentang jabatan fungsional menjadi faktor yang tidak kalah penting dalam

mendukung pengembangan karier ASN. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh (Nupin, 2021) menunjukkan bahwa pemahaman yang mendalam tentang jabatan fungsional dan tugas-tugas yang melekat pada jabatan tersebut dapat meningkatkan motivasi ASN untuk bekerja lebih baik dan berprestasi. Motivasi yang tinggi akan mendorong ASN untuk terus mengembangkan diri, baik melalui pelatihan formal maupun informal, sehingga pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik.

Selain itu, pengembangan karier ASN juga harus memperhatikan aspek perencanaan suksesi yang baik. Perencanaan suksesi ini penting untuk memastikan bahwa ada regenerasi yang berkualitas dalam tubuh ASN. (Rakhmawanto, 2020) mengemukakan bahwa perencanaan suksesi berbasis merit sistem akan memastikan bahwa ASN yang dipromosikan ke posisi-posisi strategis benar-benar memiliki kompetensi dan kemampuan yang memadai. Ketika perencanaan suksesi dilakukan secara baik, proses pergantian jabatan di lingkungan ASN tidak hanya berjalan dengan lancar, tetapi juga dapat meningkatkan stabilitas organisasi dan kinerja institusi pemerintahan secara keseluruhan.

Terkait dengan implementasi sistem merit, pemerintah juga harus lebih proaktif dalam memberikan dukungan berupa regulasi yang mendukung pengembangan karier ASN. (Liani & Oktamianti, 2024) menekankan pentingnya adanya dukungan regulasi yang jelas dan konsisten terhadap pengembangan karier, termasuk pengaturan tentang seleksi, promosi, serta mutasi ASN. Tanpa adanya regulasi yang mendukung, pengembangan karier ASN akan sulit terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, penting bagi pembuat kebijakan untuk mengkaji ulang kebijakan yang ada dan memastikan bahwa kebijakan tersebut benar-benar mendukung pengembangan karier ASN yang berbasis pada merit dan kinerja.

Selain dari faktor internal ASN itu sendiri, faktor eksternal seperti kebijakan dan regulasi pemerintah juga berperan besar dalam menentukan kualitas pengembangan karier ASN. (Marthalina, 2021) menjelaskan bahwa kebijakan yang tidak mendukung pengembangan karier dapat menjadi penghambat bagi ASN untuk berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai

faktor yang mempengaruhi pengembangan karier ASN, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Sehingga, dengan memahami faktor-faktor tersebut, diharapkan dapat ditemukan solusi yang dapat meningkatkan kualitas pengembangan karier ASN, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengkaji pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelayanan publik di Kecamatan Kairatu Barat, Kabupaten Seram Bagian Barat. Metode ini dipilih karena mampu menggambarkan hubungan antara variabel-variabel penelitian secara sistematis dan objektif (Sugiyono, 2016). Penelitian dilaksanakan di Kantor Kecamatan Kairatu Barat, dengan populasi penelitian seluruh ASN yang bekerja di kecamatan tersebut, berjumlah 37 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik *full sampling*, di mana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian (Singarimbun & Effendi, 1995). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara terstruktur. Kuesioner terdiri dari 20 pertanyaan yang mencakup aspek kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan keadilan dalam pengembangan karier ASN, sementara wawancara dilakukan untuk memperdalam pemahaman mengenai persepsi dan pengalaman ASN terkait kebijakan pengembangan karier di instansi mereka (Neuman, 2014). Analisis data dilakukan dengan statistik deskriptif menggunakan perangkat lunak SPSS. Uji validitas menggunakan korelasi Pearson untuk menentukan sejauh mana butir-butir pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur konsep yang diinginkan, dengan semua indikator memiliki nilai signifikansi di bawah 0,05, sehingga dinyatakan valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,950 ( $>0,7$ ), yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian sangat reliabel (Ghozali, 2018). Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan persepsi mereka terhadap pengembangan karier ASN, dengan hasil yang dikategorikan ke dalam empat tingkat: Tidak Baik (20-40%), Cukup Baik (41-60%), Baik (61-80%), dan Sangat Baik (81-100%) (Sugiyono, 2016).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan Kairatu Barat yang terletak di Kabupaten Seram Bagian Barat. Kantor Kecamatan dipilih sebagai lokasi penelitian karena fungsinya sebagai instansi pemerintah yang mengelola kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan. Jumlah pegawai mencapai 37 orang, sehingga penelitian ini menggunakan teknik *full sampling* yang melibatkan seluruh populasi sebagai sampel, sesuai dengan ketentuan Singarimbun dan Effendi (1995) yang menyarankan minimal 30 responden untuk uji coba kuesioner. Karakteristik responden dalam penelitian ini mencakup jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan golongan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

No.	Karakteristik	Kategori	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	59,46%
		Perempuan	40,54%
2	Tingkat Pendidikan	SMA	5,41%
		Sarjana (S1)	48,65%
		Magister (S2)	45,94%
3	Golongan	Pembina (IVa)	4,34%
		Penata Tk. I (IIIId)	13,04%
		Penata (IIIc)	8,70%
		Penata Muda Tk. I (IIIb)	17,40%
			13,04%
		Penata Muda (IIIa)	13,04%
		Pengatur Tk. I (IIId)	4,34%
		Pengatur (IIc)	8,70%
		Pengatur Muda Tk. I (IIb)	17,40%
		IX	

Sumber: Hasil Penelitian, 2024.

Tabel 1 menunjukkan bahwa dari total 37 responden, 22 orang (59,46%) berjenis kelamin laki-laki dan 15 orang (40,54%) berjenis kelamin perempuan. Ini mengindikasikan bahwa jumlah responden laki-laki sedikit lebih banyak dibandingkan dengan perempuan.

Tabel 1 juga mengungkapkan bahwa dari 37 responden, terdapat 2 orang (5,41%) yang berpendidikan SMA, 18 orang (48,65%) dengan gelar Sarjana (S1), dan 17 orang (45,94%) yang memiliki gelar Magister (S2). Sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan tinggi (S1 dan S2), yang menunjukkan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik di bidang tugas masing-masing, sehingga dapat memberikan informasi yang akurat.

Selain itu, tabel tersebut juga memperlihatkan pembagian golongan dan pangkat pegawai di Kantor Kecamatan Kairatu Barat. Dari 37 pegawai, terdapat 23 orang yang memiliki berbagai pangkat dan golongan ruang, yang terdiri dari 1 orang (4,34%) dengan golongan Pembina/IVa, 3 orang (13,04%) dengan golongan Penata Tk.I/IIId, 2 orang (8,70%) dengan golongan Penata/IIId, 4 orang (17,40%) dengan golongan Penata Muda Tk. I/IIIb, 3 orang (13,04%) dengan golongan Penata Muda/IIIa, 3 orang (13,04%) dengan golongan Pengatur Tk. I/IIId, 1 orang (4,34%) dengan golongan Pengatur/IIId, 2 orang (8,70%) dengan golongan Pengatur Muda Tk. I, dan 4 orang (17,40%) dengan golongan IX.

Pengembangan karier ASN pada dasarnya berlandaskan sistem merit yang dirancang untuk memastikan proses tersebut berlangsung secara objektif dan adil dengan mempertimbangkan beberapa aspek utama, antara lain:

1. Kualifikasi: Pendidikan dan pengalaman yang relevan yang dimiliki oleh calon atau pegawai.
2. Kompetensi: Kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.
3. Prestasi Kerja: Penilaian terhadap hasil kerja serta kontribusi pegawai terhadap organisasi.
4. Keadilan: Proses yang dilakukan secara tidak memihak atau diskriminatif.
5. Transparansi: Proses yang terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan, memungkinkan calon atau pegawai untuk memahami dan melihat bagaimana keputusan diambil.

Sistem merit ini, menurut (Woodard, 2005), mengutamakan kebijakan dan praktik kepegawaian yang berfokus pada kompetensi dan kemampuan dalam



pengambilan keputusan. Sistem ini mengabaikan faktor-faktor yang tidak relevan dengan pekerjaan, seperti patronase, favoritisme, atau diskriminasi. Penilaian dan keputusan terkait pengembangan karier didasarkan pada kualifikasi dan kemampuan individu, bukan pada hubungan pribadi atau pertimbangan lainnya yang tidak relevan.

Untuk meningkatkan keterlibatan serta menyelaraskan harapan calon dengan harapan organisasi, teknik seperti *preview pekerjaan* yang realistis dan *penilaian peran* dapat diterapkan dalam proses rekrutmen dan seleksi. Teknik ini membantu calon memahami dengan lebih baik tentang pekerjaan serta ekspektasi organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan dan efektivitas kerja (Rakhmawanto, 2020).

Sistem merit bertujuan untuk memastikan bahwa keputusan dalam manajemen pegawai publik, seperti seleksi, promosi, dan kompensasi, didasarkan pada objektivitas dan relevansi kemampuan serta nilai-nilai individu yang terkait dengan organisasi. Hal ini juga mencakup perlindungan bagi pegawai sipil agar terhindar dari korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan serta menekankan pentingnya kemampuan daripada politik dalam pengangkatan jabatan (Woodard, 2005).

Sistem merit diatur dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dalam konteks hukum dan pemerintahan. Pasal 1 UU ASN mengatur bahwa sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Hal ini mencerminkan upaya untuk mengimplementasikan prinsip keadilan dan kesetaraan dalam setiap keputusan manajerial terkait ASN.

### **Kualifikasi dalam Pengembangan Karier ASN**

Kualifikasi menjadi faktor kunci dalam pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN). Faktor utama kualifikasi mencakup pendidikan formal, pelatihan, sertifikasi, dan keterampilan. Tingkat pendidikan formal (SMA, S1, S2) memengaruhi kemampuan teoretis ASN, sementara pelatihan dan sertifikasi meningkatkan kesiapan



menghadapi tantangan pekerjaan. Keterampilan teknis seperti penguasaan teknologi, komunikasi, dan kemampuan manajerial juga menjadi elemen penting dalam mendukung karier ASN.

Hasil survei terhadap 37 responden menunjukkan sebagian besar merasa kualifikasi mereka memadai, baik dalam pendidikan maupun pelatihan, serta relevansi sertifikasi yang dimiliki. Selain itu, kualifikasi mereka juga diakui oleh organisasi, yang mendorong keyakinan bahwa pengetahuan yang mereka miliki cukup untuk menghadapi tantangan pekerjaan.

**Tabel 2. Hasil Survey Kualifikasi ASN**

<b>Pernyataan</b>	<b>Tidak Setuju (%)</b>	<b>Ragu-ragu (%)</b>	<b>Setuju (%)</b>	<b>Sangat Setuju (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Saya merasa bahwa kualifikasi pendidikan saya memadai untuk posisi saya saat ini.	8,1	5,4	51,4	35,1	100
Pendidikan dan pelatihan yang saya terima telah membantu saya dalam melaksanakan tugas saya.	8,1	5,4	40,5	45,9	100
Sertifikasi atau pelatihan tambahan yang saya miliki relevan dengan pekerjaan saya.	8,1	5,4	43,2	43,2	100
Saya merasa bahwa kualifikasi saya dihargai dan diakui dalam organisasi ini.	-	10,8	59,5	29,7	100
Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk menghadapi tantangan yang ada dalam pekerjaan.	5,4	8,1	54,1	32,4	100

Sumber: Hasil penelitian, 2024.

Berdasarkan data dalam tabel hasil survei, berikut adalah interpretasi dari masing-masing pernyataan:

**1. Kualifikasi Pendidikan yang Memadai**

- o Mayoritas responden (86,5%) merasa bahwa kualifikasi pendidikan mereka sudah memadai untuk posisi yang saat ini mereka duduki (51,4% setuju dan 35,1% sangat setuju).

- Sebanyak 8,1% responden tidak setuju, mengindikasikan bahwa ada ASN yang merasa kurang memiliki pendidikan yang sesuai dengan posisi mereka.
- Sebanyak 5,4% ragu-ragu, menunjukkan adanya ketidakpastian terkait relevansi pendidikan mereka dengan pekerjaan.
- Interpretasi: Sebagian besar ASN merasa pendidikan mereka cukup sesuai untuk tugas mereka, tetapi masih ada sekelompok kecil yang merasa kurang memiliki latar belakang pendidikan yang pas untuk pekerjaannya.

## 2. Dampak Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pelaksanaan Tugas

- Sebanyak 86,4% responden (40,5% setuju dan 45,9% sangat setuju) merasa pendidikan dan pelatihan yang mereka terima membantu mereka dalam melaksanakan tugas.
- Sebanyak 8,1% merasa bahwa pelatihan tidak membantu mereka dalam pekerjaan, sedangkan 5,4% ragu-ragu.
- Interpretasi: Program pendidikan dan pelatihan umumnya dirasakan bermanfaat oleh ASN, meskipun ada sebagian kecil yang merasa pelatihan yang diterima tidak cukup efektif atau kurang relevan dengan tugas mereka.

## 3. Relevansi Sertifikasi atau Pelatihan Tambahan

- Sebanyak 86,4% responden merasa sertifikasi atau pelatihan tambahan yang mereka miliki relevan dengan pekerjaan mereka.
- Sebanyak 8,1% responden tidak setuju, sementara 5,4% ragu-ragu.
- Interpretasi: Mayoritas ASN merasa bahwa sertifikasi atau pelatihan tambahan yang mereka miliki telah meningkatkan kompetensi kerja mereka. Namun, masih ada sebagian kecil ASN yang mungkin merasa bahwa sertifikasi yang mereka ambil kurang sesuai dengan tugas mereka.

## 4. Pengakuan terhadap Kualifikasi di Organisasi

- Sebanyak 89,2% responden merasa bahwa kualifikasi mereka dihargai dan diakui oleh organisasi (59,5% setuju dan 29,7% sangat setuju).
- Sebanyak 10,8% responden masih merasa ragu-ragu mengenai apakah kualifikasi mereka benar-benar dihargai.

- Interpretasi: Sebagian besar ASN merasa bahwa organisasi mengakui kompetensi dan kualifikasi mereka, yang dapat berkontribusi terhadap motivasi kerja dan kepuasan karier mereka.

#### 5. Pengetahuan untuk Menghadapi Tantangan Pekerjaan

- Sebanyak 86,5% responden merasa memiliki pengetahuan yang cukup untuk menghadapi tantangan pekerjaan (54,1% setuju dan 32,4% sangat setuju).
- Sebanyak 5,4% responden tidak setuju, sementara 8,1% ragu-ragu.
- Interpretasi: Mayoritas ASN merasa memiliki kapasitas yang cukup untuk menghadapi tantangan pekerjaan, namun ada sebagian kecil yang merasa kurang percaya diri dengan pengetahuan mereka.

### Prestasi Kerja dalam Pengembangan Karier ASN

Prestasi kerja merupakan faktor kunci dalam pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN dengan kinerja baik memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan promosi, penghargaan, dan tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Prestasi kerja mencerminkan kualitas hasil pekerjaan, pencapaian target, serta kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Hasil survei menunjukkan bahwa sebagian besar ASN merasa puas dengan pencapaian mereka dan merasakan pengakuan dari atasan serta rekan kerja. Pengakuan ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Selain itu, mayoritas responden merasa menerima umpan balik yang konstruktif secara rutin dan diberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka.

Berikut adalah hasil survei mengenai aspek prestasi kerja ASN:

**Tabel 3. Hasil Survei Prestasi Kerja ASN**

Pernyataan	Tidak Setuju (%)	Ragu-ragu (%)	Setuju (%)	Sangat Setuju (%)	Total (%)
Saya merasa puas dengan pencapaian yang saya raih dalam pekerjaan saya.	5,4	5,4	59,5	29,7	100
Prestasi kerja saya sering diakui dan	-	5,4	64,9	29,7	100

dihargai oleh atasan dan rekan kerja.					
Saya menerima umpan balik yang konstruktif tentang kinerja saya secara rutin.					
	-	8,1	62,2	29,7	100
Saya merasa bahwa saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi saya di tempat kerja.					
	2,7	2,7	56,8	37,8	100
Pencapaian kerja saya secara konsisten memenuhi atau melebihi ekspektasi yang ditetapkan.					
	8,1	8,1	40,5	43,2	100

Sumber: Hasil penelitian, 2024.

Berdasarkan hasil survei yang telah dirangkum dalam tabel, berikut adalah interpretasi dari masing-masing aspek yang diukur:

1. Kepuasan terhadap Pencapaian dalam Pekerjaan

- o Mayoritas responden (89,2%) merasa puas dengan pencapaian mereka dalam pekerjaan (59,5% setuju dan 29,7% sangat setuju).
- o Sebanyak 5,4% merasa tidak puas, sementara 5,4% lainnya ragu-ragu, menunjukkan bahwa ada sebagian kecil ASN yang mungkin merasa pencapaian mereka belum sesuai harapan.
- o Interpretasi: Mayoritas ASN merasa puas dengan pencapaian kerja mereka, yang mengindikasikan adanya kepuasan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja. Namun, masih ada sebagian kecil yang merasa pencapaian mereka kurang optimal atau belum diakui secara maksimal.

2. Pengakuan terhadap Prestasi Kerja oleh Atasan dan Rekan Kerja

- o Sebanyak 94,6% responden menyatakan bahwa prestasi mereka diakui dan dihargai oleh atasan serta rekan kerja (64,9% setuju dan 29,7% sangat setuju).
- o Sebanyak 5,4% responden ragu-ragu, mengindikasikan bahwa ada pegawai yang merasa kurang yakin apakah kontribusi mereka dihargai dengan baik.

- Interpretasi: Pengakuan dari atasan dan rekan kerja sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Mayoritas ASN merasa diapresiasi, namun sebagian kecil masih meragukan tingkat penghargaan terhadap kinerja mereka.

### 3. Penerimaan Umpan Balik yang Konstruktif

- Sebanyak 91,9% responden merasa menerima umpan balik yang konstruktif secara rutin (62,2% setuju dan 29,7% sangat setuju).
- Sebanyak 8,1% ragu-ragu, yang bisa berarti mereka merasa umpan balik yang diberikan kurang jelas atau tidak konsisten.
- Interpretasi: Umpan balik yang konstruktif dapat membantu ASN meningkatkan kinerja mereka. Sebagian besar merasa mendapat masukan yang bermanfaat dari atasan, meskipun ada yang masih meragukan kualitas atau frekuensi umpan balik yang diberikan.

### 4. Kesempatan untuk Mengembangkan Potensi di Tempat Kerja

- Sebanyak 94,6% responden merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka (56,8% setuju dan 37,8% sangat setuju).
- Sebanyak 2,7% tidak setuju dan 2,7% ragu-ragu, yang menunjukkan bahwa ada pegawai yang merasa belum mendapatkan kesempatan pengembangan yang cukup.
- Interpretasi: Mayoritas ASN merasa memiliki peluang untuk berkembang dalam karier mereka. Namun, perlu perhatian terhadap pegawai yang merasa tidak memiliki akses yang sama terhadap program pengembangan karier.

### 5. Pencapaian Kerja Memenuhi atau Melebihi Ekspektasi

- Sebanyak 83,7% responden menyatakan bahwa pencapaian kerja mereka memenuhi atau bahkan melebihi ekspektasi yang ditetapkan (40,5% setuju dan 43,2% sangat setuju).
- Sebanyak 8,1% tidak setuju dan 8,1% ragu-ragu, yang berarti ada ASN yang merasa pencapaian mereka masih belum sesuai dengan harapan organisasi.
- Interpretasi: Mayoritas ASN merasa bahwa mereka telah bekerja sesuai standar atau lebih baik dari yang diharapkan. Namun, ada beberapa ASN yang merasa

belum mencapai standar kerja yang diharapkan, yang mungkin disebabkan oleh kurangnya pelatihan, motivasi, atau dukungan dari organisasi.

### **Keadilan dalam Pengembangan Karier ASN**

Keadilan dalam pengembangan karier ASN mencerminkan sejauh mana sistem promosi, penilaian kinerja, distribusi tugas, dan kesempatan pengembangan dilakukan secara transparan dan objektif. Prinsip keadilan sangat penting untuk memastikan bahwa setiap ASN memiliki peluang yang sama untuk berkembang berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja, bukan karena faktor subjektif seperti kedekatan personal atau politik.

Hasil survei menunjukkan bahwa mayoritas ASN merasa bahwa promosi dan kenaikan pangkat dilakukan secara adil, penilaian kinerja bersifat objektif, dan distribusi tugas serta kebijakan organisasi diterapkan dengan setara. Namun, masih ada sebagian kecil responden yang merasa ragu terhadap sistem yang diterapkan di tempat kerja mereka.

Berikut adalah hasil survei mengenai aspek keadilan dalam pengembangan karier ASN:

**Tabel 4. Hasil Survei Keadilan dalam Pengembangan Karier ASN**

<b>Pernyataan</b>	<b>Tidak Setuju (%)</b>	<b>Ragu-ragu (%)</b>	<b>Setuju (%)</b>	<b>Sangat Setuju (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Saya merasa bahwa promosi dan kenaikan pangkat dilakukan secara adil di tempat kerja.	-	2,7	54,1	43,2	100
Saya percaya bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan objektif dan tidak memihak.	-	2,7	64,9	32,4	100
Saya merasa bahwa semua karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam pelatihan dan pengembangan karier.	-	2,7	51,4	45,9	100
Keputusan terkait dengan distribusi tugas	-	2,7	64,9	32,4	100

---

dan tanggung jawab dilakukan dengan  
adil.

---

Saya merasa bahwa kebijakan dan prosedur di tempat kerja berlaku sama untuk semua karyawan.	-	5,4	59,5	35,1	100
---	---	-----	------	------	-----

---

Sumber: Hasil penelitian, 2024.

Berdasarkan hasil survei dalam tabel, berikut adalah interpretasi dari masing-masing aspek yang diukur:

1. Keadilan dalam Promosi dan Kenaikan Pangkat

- o Sebanyak 97,3% responden merasa bahwa promosi dan kenaikan pangkat dilakukan secara adil (54,1% setuju dan 43,2% sangat setuju).
- o Sebanyak 2,7% ragu-ragu, yang menunjukkan ada pegawai yang belum sepenuhnya yakin bahwa promosi dilakukan secara transparan dan adil.
- o Interpretasi: Mayoritas ASN percaya bahwa sistem promosi dan kenaikan pangkat telah dilakukan berdasarkan prinsip merit, namun ada sedikit ketidakpastian yang mungkin disebabkan oleh kurangnya informasi atau komunikasi terkait kebijakan promosi.

2. Objektivitas dalam Penilaian Kinerja

- o Sebanyak 97,3% responden setuju bahwa penilaian kinerja dilakukan secara objektif (64,9% setuju dan 32,4% sangat setuju).
- o Sebanyak 2,7% ragu-ragu, menunjukkan adanya pegawai yang merasa bahwa penilaian kinerja masih bisa dipengaruhi oleh faktor non-objektif.
- o Interpretasi: Penilaian kinerja ASN dinilai cukup objektif oleh sebagian besar pegawai, namun perlu peningkatan transparansi agar tidak ada keraguan mengenai keadilan dalam evaluasi.

3. Kesetaraan dalam Pelatihan dan Pengembangan Karier

- o Sebanyak 97,3% responden merasa bahwa semua pegawai mendapatkan kesempatan yang sama dalam pelatihan dan pengembangan karier (51,4% setuju dan 45,9% sangat setuju).



- Sebanyak 2,7% ragu-ragu, yang menunjukkan ada pegawai yang merasa bahwa akses ke pelatihan masih belum merata.
- Interpretasi: Program pelatihan dinilai cukup adil dan merata, tetapi masih ada sedikit keraguan, mungkin terkait dengan keterbatasan kesempatan atau perbedaan prioritas dalam pengembangan pegawai.

#### 4. Keadilan dalam Distribusi Tugas dan Tanggung Jawab

- Sebanyak 97,3% responden merasa bahwa distribusi tugas dilakukan dengan adil (64,9% setuju dan 32,4% sangat setuju).
- Sebanyak 2,7% ragu-ragu, menunjukkan adanya ketidakpastian mengenai apakah pembagian beban kerja benar-benar setara.
- Interpretasi: Sebagian besar ASN merasa bahwa tugas dan tanggung jawab dibagi secara adil, namun ada sedikit ketidakpastian yang mungkin disebabkan oleh beban kerja yang tidak seimbang di beberapa unit kerja.

#### 5. Kesetaraan dalam Penerapan Kebijakan dan Prosedur Organisasi

- Sebanyak 94,6% responden merasa bahwa kebijakan dan prosedur organisasi berlaku sama untuk semua pegawai (59,5% setuju dan 35,1% sangat setuju).
- Sebanyak 5,4% ragu-ragu, yang menunjukkan ada pegawai yang merasa bahwa kebijakan tidak selalu diterapkan secara konsisten.
- Interpretasi: Mayoritas ASN merasa kebijakan organisasi diterapkan secara adil, tetapi ada sebagian kecil yang merasa penerapan aturan mungkin kurang konsisten atau tidak merata di seluruh unit kerja.

Selanjutnya, hasil penelitian sebelumnya telah menjabarkan beberapa aspek penting terkait dengan pengembangan karier ASN di Kantor Kecamatan Kairatu Barat, termasuk kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan keadilan. Agar lebih mudah dipahami, akan dibahas lebih lanjut mengenai hasil penelitian tersebut dengan menggunakan indikator capaian yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Indikator capaian ini akan membantu untuk lebih jelas menggambarkan seberapa efektif dan adil pengembangan karier ASN di kantor tersebut.

**Tabel 5. Kateori Capaian**

No.	Persentase	Kategori
1.	< 20% - 40%	Tidak Baik
2.	41% - 60%	Cukup Baik
3.	61% - 80%	Baik
4.	81% - 100%	Sangat Baik

Sumber: Hasil penelitian, 2024.

Pada penelitian ini terbagi atas 4 variabel yang diukur, yaitu kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan keadilan. Berikut merupakan kesimpulan dari hasil survey yang telah dilakukan, dimana hasil survey yang diambil adalah yang memilih pernyataan “Setuju” dan “Sangat Setuju”:

**Tabel 6. Kesimpulan Hasil Survey**

No.	Variabel	Kesimpulan Hasil Survei	Rata-Rata (%)	Kategori
1.	Kualifikasi	Sebanyak 32 orang (86,5%) menyatakan bahwa kualifikasi pendidikannya telah memadai untuk posisinya saat ini.		<b>Baik</b>
		Sebanyak 32 orang (86,4%) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan yang mereka terima dapat membantu mereka dalam melaksanakan tugasnya.	86,5% +	
		Sebanyak 32 orang (86,4%) menyatakan bahwa sertifikasi atau pelatihan tambahan yang mereka miliki telah relevan dengan pekerjaannya saat ini.	86,4% +	
		Sebanyak 33 orang (89,2%) menyatakan bahwa kualifikasi mereka dihargai dan diakui oleh instansi.	89,2% +	
		Sebanyak 32 orang (86,5%) menyatakan bahwa telah memiliki pengetahuan yang cukup dalam menghadapi tantangan pada pekerjaannya.	86,5% = 355% / 5 = <b>71%</b>	
2.	Kompetensi	Sebanyak 30 orang (81%) menyatakan kompeten dalam menggunakan alat dan teknologi yang diperlukan dalam pekerjaannya.	81% +	<b>Sangat Baik</b>
		Sebanyak 33 orang (89,1%) menyatakan bahwa kemampuan berkomunikasi mereka dengan rekan kerja dan publik sangat baik	89,1% +	
		Sebanyak 30 orang (81%) menyatakan telah memiliki	89,2% + 83,7% = 424% / 5 = <b>84,8%</b>	

		kemampuan manajerial yang cukup dalam menjalankan tugas-tugasnya.		
		Sebanyak 33 orang (89,2%) menyatakan bahwa memiliki kemampuan dalam penyelesaian tugas yang diberikan dengan baik sesuai dengan standar yang ditetapkan.		
		Sebanyak 31 orang (83,7%) menyatakan keterampilan <i>problem-solving</i> yang dimiliki cukup kuat untuk menangani situasi sulit di tempat kerja.		
		Sebanyak 33 orang (89,2%) merasa puas atas pencapaian yang mereka raih di tempat kerja.		
3.	Prestasi Kerja	Sebanyak 35 orang (94,6%) menyatakan bahwa prestasi kerjanya dihargai dan diakui oleh atasan dan rekan kerjanya.	89,2% + 94,6% +	<b>Sangat Baik</b>
		Sebanyak 34 orang (91,9%) menyatakan telah menerima umpan balik yang konstruktif mengenai kinerja mereka secara rutin.	91,9% + 94,6% +	
		Sebanyak 35 orang (94,6%) menyatakan memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensinya di tempat kerja.	83,7% = 454% / 5 =	
			<b>90,8%</b>	
		Sebanyak 31 orang (83,7%) menyatakan bahwa pencapaian kerja mereka memenuhi atau melebihi ekspektasi yang telah ditetapkan		
		Sebanyak 36 orang (97,3%) menyatakan bahwa promosi dan kenaikan pangkat di tempat kerja telah dilakukan secara adil.		
		Sebanyak 36 orang (97,3%) menyatakan percaya bahwa penilaian yang dilakukan di tempat kerja dilakukan secara objektif dan tidak memihak.	97,3% + (7,3% +	<b>Sangat Baik</b>
4	Keadilan	Sebanyak 36 orang (97,3%) menyatakan bahwa semua pegawai mendapatkan kesempatan yang sama dalam pelatihan dan pengembangan karier.	97,3% + 97,3% +	
		Sebanyak 36 orang (97,3%) menyatakan bahwa keputusan dilakukan secara adil dalam pendistribusian tugas dan tanggung jawab dalam instansi.	94,6% = 483,8% / 5 =	
			<b>96,76%</b>	
		Sebanyak 35 orang 96,4%) menyatakan bahwa kebijakan prosedur yang ada di tempat kerja berlaku sama untuk semua pegawai, dan sebanyak 2 orang merasa ragu-ragu atas pernyataan ini.		

Sumber: Hasil Penelitian, 2024.

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan hasil survei mengenai persepsi responden terhadap kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan keadilan di tempat kerja. Masing-

masing variabel dikategorikan berdasarkan rata-rata hasil survei, dan kategori tersebut mencerminkan penilaian umum terhadap variabel tersebut.

Rata-rata 71% dari hasil survei menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa memiliki kualifikasi yang memadai untuk posisi mereka. Ini termasuk pendidikan formal, pelatihan tambahan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Meskipun hasilnya cukup positif, nilai 71% masuk dalam kategori "Baik", yang menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk peningkatan, terutama terkait pelatihan dan sertifikasi tambahan yang relevan dengan tugas sehari-hari.

Hasil survei untuk kompetensi menunjukkan rata-rata yang lebih tinggi, yaitu 84,8%, dan dikategorikan sebagai "Sangat Baik". Responden merasa mampu menggunakan teknologi, memiliki keterampilan komunikasi, manajerial, dan pemecahan masalah yang cukup baik dalam menjalankan pekerjaan mereka. Ini menunjukkan bahwa tenaga kerja cukup kompeten dalam menjalankan tugas-tugas teknis dan fungsional di tempat kerja.

Untuk prestasi kerja, hasilnya sangat baik dengan rata-rata 90,8%. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas dengan pencapaian mereka di tempat kerja. Mereka juga merasa bahwa prestasi mereka diakui dan dihargai oleh atasan dan rekan kerja, serta mereka mendapatkan umpan balik yang konstruktif dan peluang pengembangan karir yang memadai.

Variabel keadilan menunjukkan hasil tertinggi dengan rata-rata 96,76%, dikategorikan sebagai "Sangat Baik". Responden merasa bahwa promosi, penilaian, dan kebijakan di tempat kerja dilakukan secara adil dan objektif. Keadilan dalam distribusi tugas dan tanggung jawab serta kebijakan prosedur yang berlaku sama untuk semua pegawai juga mendapat penilaian positif, dengan hanya sedikit ketidakpuasan terkait penerapan kebijakan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kecamatan Kairatu Barat telah berjalan dengan cukup baik, terutama dalam hal kualifikasi, prestasi kerja, dan keadilan sistem kepegawaian. Mayoritas ASN merasa bahwa pendidikan dan pelatihan

yang mereka jalani relevan dengan tugas yang diemban, serta sertifikasi yang dimiliki mendukung peningkatan kompetensi. Selain itu, keterampilan teknis dan manajerial ASN dinilai memadai, memungkinkan mereka untuk menjalankan tugas dengan efektif dan profesional.

Berdasarkan aspek prestasi kerja, sebagian besar ASN merasa puas dengan pencapaian mereka dan percaya bahwa kontribusi mereka diakui oleh atasan serta rekan kerja. Selain itu, mereka menerima umpan balik yang konstruktif dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Namun, masih ada sebagian kecil pegawai yang merasa kurang mendapatkan apresiasi atas pencapaian mereka, yang dapat mempengaruhi motivasi kerja.

Dari sisi keadilan, sistem promosi, penilaian kinerja, dan distribusi tugas dinilai cukup transparan dan berbasis meritokrasi. Meski demikian, masih terdapat keraguan dari sebagian kecil ASN terkait penerapan kebijakan dan pemerataan beban kerja. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan transparansi dan komunikasi dalam proses promosi serta evaluasi kerja. Secara keseluruhan, pengembangan karier ASN di Kecamatan Kairatu Barat telah mencerminkan prinsip keadilan dan kompetensi. Namun, untuk meningkatkan efektivitasnya, diperlukan perbaikan dalam sistem penghargaan, distribusi beban kerja, serta peningkatan transparansi dalam kebijakan promosi dan pengembangan karier.

### **Saran**

Untuk meningkatkan efektivitas pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kecamatan Kairatu Barat, diperlukan langkah-langkah strategis yang lebih terarah. Salah satu aspek penting yang perlu diperkuat adalah program pelatihan dan sertifikasi. Pemerintah daerah harus memastikan bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pegawai dan mampu meningkatkan keterampilan teknis serta manajerial ASN. ASN dapat lebih kompeten dalam menjalankan tugas dan menghadapi tantangan pekerjaan dengan memberikan pelatihan yang lebih relevan.

Selain itu, transparansi dalam sistem promosi dan penilaian kinerja perlu lebih ditingkatkan. Sosialisasi yang lebih jelas mengenai mekanisme promosi akan membantu ASN memahami prosedur kenaikan pangkat dan mengurangi ketidakpastian dalam

proses seleksi. Penggunaan sistem penilaian berbasis kinerja yang lebih terukur juga dapat memastikan bahwa setiap pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk berkembang berdasarkan kompetensi dan prestasi kerja.

Distribusi beban kerja yang lebih merata juga menjadi hal yang perlu diperhatikan. Pemerintah daerah dapat melakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab diberikan secara adil kepada setiap ASN. Sehingga, tidak ada pegawai yang merasa terbebani atau kurang diberdayakan dalam pekerjaannya.

Terakhir, pemberian penghargaan dan insentif berbasis kinerja perlu diperkuat untuk meningkatkan motivasi ASN. Dengan adanya sistem apresiasi yang lebih jelas, ASN akan lebih terdorong untuk meningkatkan kualitas kerja mereka. Kombinasi dari kebijakan yang transparan, pelatihan yang efektif, dan apresiasi yang tepat akan membantu menciptakan sistem pengembangan karier ASN yang lebih optimal dan berkelanjutan.

## REFERENSI

- Berthanilla, R. (2019). Implementasi Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara di Masa Otonomi Daerah. *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, 7(1), 78–93.
- Borman, R. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Profesional Kerja Terhadap Pengembangan Karir Guru ASN pada MTS Negeri di Kabupaten Donggala. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 5(9), 612–617.
- Cahyaningsih, E., & Anggraeni, F. R. (2022). Analisis Penerapan Pengembangan Karier Pegawai Pada Pusat Pelatihan Dan Pengembangan Dan Kajian Desentralisasi Dan Otonomi Daerah Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 16(1), 32–47.
- Fathurrochman, I. (2017). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan. *Manajer Pendidikan: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana*, 11(2).
- Jati, W. R. (2014). E NERGIZING BUREAUCRACY SEBAGAI MODEL PENGEMBANGAN KARIER APARATUR BERBASIS MERITOKRASI DI ERA UU ASN. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8(1 Juni).
- Kadarisman, M. (2018). Analisis pengembangan karier aparatur sipil negara di pemerintah kota depok. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 12(2 November).

- Khaer, N., & Hidayati, U. (2023). Pengaruh Kompetensi, Prestasi Kerja, dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karier Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. *Balanca: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 5(1), 34–44.
- Liani, N. S., & Oktamianti, P. (2024). Dukungan Regulasi terhadap Pengembangan Karier Tenaga Kesehatan Non Aparatur Sipil Negara: Literature Review. *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia (MPPKI)*, 7(2), 281–291.
- Marthalina, M. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Karir PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(1), 42–55.
- Nupin, I. S. (2021). *Pola pengembangan karier pustakawan melalui motivasi kerja dan pemahaman teknis jabatan fungsional*. Penerbit Adab.
- Padmaningrum, S. H. (2021). *Pengembangan Karier dan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara*. Samudra Biru.
- Panjaitan, F., & Sianipar, G. (2017). Peningkatan Kompetensi ASN Melalui Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karier Dan Disiplin Kerja ASN, Serta Dampaknya Terhadap Kinerja ASN di Instansi Pemerintah Kota Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 226–237.
- Pasiak, P. (2020). Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara (ASN) Berdasarkan Sistem Merit Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Kota Bitung. *Lex Administratum*, 8(2).
- Rakhmawanto, A. (2020). Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 14(1 Juni), 1–15.
- Rezeki, P. W. A. (2017). Kompetensi Pemerintahan dan Pengembangan Karier ASN. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 20(2).
- Rosyadi, S. (2014). Prospek Pengembangan Aparatur Sipil Negara Berbasis Merit. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8(1 Juni).
- Simatupang, T. H. (2021). Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(3), 447–472.
- Woodard, C. A. (2005). Merit by any other name—Refraining the civil service first principle. *Public Administration Review*, 65(1), 109–116.