

PENGEMBANGAN+KARIER+APA RATUR+SIPIIL+NEGARA+DALAM +PELAYANAN+PUBLIK+DI+KECA MATAN+KAIRATU+BARAT.doc

by Jurnal Mediasosian

Submission date: 21-Jan-2025 10:58AM (UTC+0700)

Submission ID: 2568058405

File name:

PENGEMBANGAN_KARIER_APARATUR_SIPIIL_NEGARA_DALAM_PELAYANAN_PUBLIK_DI_KECAMATAN_KAIRATU_BARAT.doc
(423K)

Word count: 10520

Character count: 68331

47

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

13 *Iriane Sosiawaty Ponto¹⁾, Jeanly Waisapy²⁾, Zul Fadli³⁾

- 1) Prodi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pattimura, Indonesia
- 2) Prodi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pattimura, Indonesia
- 3) Prodi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pattimura, Indonesia

*Email Korespondensi : iriane.ponto20@gmail.com

Abstrak

88

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Kairatu Barat, Kabupaten Seram Bagian Barat. Dengan 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.

40

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) 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 96.7%, 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 promotion, 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.

Keywords: Career Development; Civil Servants, Public Service; West Seram Regency.

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. Dengan adanya 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. Dengan adanya perencanaan suksesi yang 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. 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.

Secara keseluruhan, pengembangan karier ASN tidak hanya merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas individu pegawai negeri, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas birokrasi dan pelayanan publik secara menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan sistem yang transparan, adil, dan berbasis merit untuk mewujudkan pengembangan karier ASN yang berkualitas. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperbaiki kebijakan pengembangan karier ASN dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan sistem yang ada.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menganalisis implementasi pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan sistem merit di Indonesia, khususnya di lingkungan pemerintah daerah. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang terjadi, serta memberikan gambaran yang lebih komprehensif terkait faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier ASN (Jati, 2014; Kadarisman, 2018).

Penelitian ini mengutamakan pengumpulan data melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dengan informan yang berkompeten, di antaranya adalah pejabat

pemerintah, Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD), serta ASN yang terlibat dalam proses pengembangan karier. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pemahaman mereka tentang penerapan sistem merit, kebijakan yang ada, serta kendala yang dihadapi dalam implementasinya di lapangan (Marthalina, 2021; Pasiak, 2020).

Selain wawancara, data sekunder juga dikumpulkan melalui studi pustaka dan analisis dokumen terkait kebijakan pengembangan karier ASN. Dokumen yang dianalisis mencakup ²⁹ peraturan perundang-undangan yang relevan, seperti ³⁴ Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, serta kebijakan daerah yang berkaitan dengan sistem merit dan pengembangan karier ASN (Rezeki, 2017; Rosyadi, 2014). Studi pustaka ini juga melibatkan tinjauan terhadap literatur ⁹⁶ sebelumnya yang relevan, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Berthanilla, 2019), yang membahas pengembangan karier ASN dalam konteks otonomi daerah, serta penelitian oleh (Borman, 2022) yang meneliti pengaruh kompetensi dan profesionalisme dalam pengembangan karier guru ASN.

³⁵ Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik, di mana peneliti mengidentifikasi dan mengklasifikasikan tema-tema utama yang muncul dari data wawancara dan dokumen. Analisis ini bertujuan untuk menemukan pola-pola yang menunjukkan faktor-faktor yang mendukung atau menghambat pengembangan karier ASN dalam kerangka sistem merit. Langkah pertama dalam analisis adalah melakukan transkripsi terhadap hasil wawancara dan dokumen yang telah dikumpulkan. Kemudian, data yang diperoleh dianalisis untuk mengidentifikasi tema-tema yang relevan, seperti penerapan prinsip merit, kompetensi ASN, serta pengaruh kebijakan lokal terhadap sistem pengembangan karier (Fathurrochman, 2017; Khaer & Hidayati, 2023).

Selanjutnya, hasil analisis tematik akan dipresentasikan dalam bentuk deskripsi yang menggambarkan secara rinci bagaimana implementasi pengembangan karier ASN berlangsung di daerah yang menjadi objek penelitian. Penelitian ini juga membandingkan temuan di lapangan dengan teori-teori pengembangan karier dan sistem merit yang ada, guna mengevaluasi sejauh mana penerapan kebijakan ⁸⁴ sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat (Panjaitan & Sianipar, 2017; Simatupang, 2021).

54
Dalam hal validitas data, peneliti menggunakan teknik triangulasi, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara dari berbagai informan dan data dari dokumen yang relevan untuk memastikan konsistensi informasi. Selain itu, peneliti juga melakukan member checking dengan meminta umpan balik dari beberapa informan yang telah diwawancarai untuk memverifikasi keakuratan dan keterandalan data yang diperoleh (Khaer & Hidayati, 2023).

Penelitian ini berfokus pada analisis terhadap pengembangan karier ASN yang diterapkan di tingkat pemerintahan daerah, dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal seperti kompetensi dan motivasi kerja ASN (Borman, 2022; Nupin, 2021), serta faktor eksternal yang meliputi kebijakan pemerintah daerah dan pusat yang mempengaruhi pelaksanaan sistem merit (Cahyaningsih & Anggraeni, 2022). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan pengelolaan ASN di Indonesia, terutama terkait dengan penerapan sistem merit dalam pengembangan karier ASN, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik di tingkat daerah maupun nasional.

63 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. Dengan jumlah pegawai yang mencapai 37 orang, penelitian ini menggunakan teknik **full sampling** dengan 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 (IIId)	8,70%
		Penata Muda Tk. I (IIIb)	17,40%
		Penata Muda (IIIa)	13,04%
		Pengatur Tk. I (IIId)	4,34%
		Pengatur (IIId)	8,70%
		Pengatur Muda Tk. I (IIb)	17,40%
		IX	

Sumber: Hasil Penelitian, 2024.

Tabel tersebut 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 tersebut 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/IIIId, 2

orang (8,70%) dengan golongan Penata/IIIc, 4 orang (17,40%) dengan golongan Penata Muda Tk. I/IIb, 3 orang (13,04%) dengan golongan Penata Muda/IIa, 3 orang (13,04%) dengan golongan Pengatur Tk. I/II, 1 orang (4,34%) dengan golongan Pengatur/IIc, 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 dalam Maulana (2021), 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.

Esensi dari sistem merit adalah memastikan bahwa prosedur seleksi dilakukan secara terbuka dan berdasarkan parameter yang objektif, seperti kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan keadilan. Hal ini bertujuan untuk menjamin bahwa setiap individu memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk posisi yang dilamar.

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).

Dalam manajemen publik, prinsip merit berperan penting sebagai nilai dasar yang mengedepankan keadilan, kesetaraan, dan penghargaan berbasis prestasi dalam penempatan jabatan publik. Ini berarti bahwa dalam penempatan, promosi, dan pengembangan karier ASN, penilaian dilakukan berdasarkan prestasi dan kompetensi, bukan berdasarkan faktor politik, diskriminasi, atau favoritisme.

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, 2021).

Dalam konteks hukum dan pemerintahan, sistem merit diatur dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (UU ASN). 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.

Namun, meskipun diatur dalam peraturan, penerapan sistem merit dalam praktik sering kali menghadapi tantangan. Woodard dan Prasjo mengungkapkan bahwa sistem merit belum sepenuhnya diterapkan secara objektif dalam seleksi dan penempatan jabatan di instansi pemerintah. Masih banyak pengangkatan jabatan ASN yang dilakukan dengan pendekatan tradisional (closed career system) daripada sistem yang lebih terbuka dan berbasis merit (open career system).

Fenomena seperti subyektivitas dalam pengangkatan jabatan, dominasi kepentingan tertentu, dan kurangnya selektivitas dalam menilai kompetensi pegawai menunjukkan bahwa prinsip merit belum sepenuhnya diterapkan. Selain itu, masalah

seperti jual beli jabatan, gratifikasi, mark-up anggaran, dan persekongkolan juga menunjukkan bahwa sistem merit belum dijalankan dengan baik. Fenomena ini mengindikasikan pelanggaran terhadap prinsip merit dalam pengembangan karier ASN, yang pada gilirannya dapat mengurangi kompetitifitas dan integritas dalam jabatan ASN.

Paradigma baru dalam pengembangan karier ASN yang dijelaskan oleh Woodard menekankan pentingnya penerapan sistem merit dalam proses promosi dan penempatan jabatan. Paradigma ini bertujuan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan dalam sistem yang ada dengan cara yang lebih objektif dan berfokus pada kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan keadilan.

Kualifikasi dalam Pengembangan Karier ASN

Menurut pandangan umum tentang pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN), kualifikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan bagaimana seorang ASN dapat mengembangkan kariernya. Kualifikasi merujuk pada serangkaian aspek yang menggambarkan tingkat kemampuan dan kesiapan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di lingkungan pekerjaan. Beberapa elemen utama dari kualifikasi ini mencakup:

1. Tingkat Pendidikan: Pendidikan formal adalah dasar yang sangat penting dalam pengembangan karier ASN. Jenjang pendidikan, seperti pendidikan sekolah menengah, sarjana (S1), magister (S2), atau bahkan pendidikan doktoral, mempengaruhi seberapa luas pengetahuan teoritis yang dimiliki oleh ASN, yang pada gilirannya mempengaruhi kemampuannya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang lebih kompleks.
2. Pelatihan dan Sertifikasi: Pelatihan yang relevan dengan pekerjaan yang diemban juga merupakan bagian integral dari kualifikasi. ASN yang telah mengikuti pelatihan-pelatihan khusus akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan tugas sehari-hari, serta memiliki kompetensi yang lebih tinggi untuk menghadapi perubahan dan tantangan dalam pekerjaan. Sertifikasi dalam bidang tertentu, misalnya di bidang administrasi atau manajerial, juga dapat

meningkatkan kualitas ASN, menandakan bahwa ASN tersebut memenuhi standar tertentu dalam kompetensinya.

3. Keterampilan: Selain pendidikan formal dan pelatihan, keterampilan praktis yang dimiliki oleh ASN, baik keterampilan teknis maupun non-teknis, sangat menentukan dalam pengembangan karier mereka. Keterampilan ini meliputi kemampuan untuk menggunakan teknologi, kemampuan berkomunikasi, kemampuan manajerial, serta kemampuan dalam pengambilan keputusan dan problem-solving. Semua keterampilan ini berkontribusi pada kinerja dan efektivitas ASN dalam melaksanakan tugas mereka.

Secara keseluruhan, kualifikasi yang baik tidak hanya membuat ASN lebih kompeten dalam pekerjaannya, tetapi juga membuka peluang bagi mereka untuk mendapatkan promosi, peningkatan jabatan, atau tugas-tugas yang lebih strategis di dalam organisasi. Oleh karena itu, kualifikasi yang mencakup pendidikan, pelatihan, sertifikasi, dan keterampilan menjadi penentu penting dalam pengembangan karier ASN.

Hasil survey yang dilakukan terhadap responden mengenai kualifikasi pendidikan pegawai pada posisinya saat ini dapat memberikan gambaran seberapa baik pendidikan yang dimiliki oleh ASN sesuai dengan jabatan yang mereka emban, serta seberapa relevansi pendidikan tersebut dalam mendukung keberhasilan mereka dalam menjalankan tugas-tugas di instansi tempat mereka bekerja.

Tabel 2. Hasil survey atas pernyataan “Saya merasa bahwa kualifikasi pendidikan saya memadai untuk posisi saya saat ini.”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	8.1	8.1	8.1
	ragu-ragu	2	5.4	5.4	13.5
	Setuju	19	51.4	51.4	64.9
	Sangat Setuju	13	35.1	35.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 2, hasil survey menunjukkan distribusi jawaban responden mengenai sejauh mana mereka merasa bahwa kualifikasi pendidikan mereka memadai untuk posisi yang saat ini mereka duduki. Dari 37 responden yang berpartisipasi, 3 orang (8,1%) menyatakan "Tidak Setuju", yang menunjukkan bahwa mereka merasa kualifikasi pendidikan yang dimiliki tidak sesuai atau tidak cukup memadai untuk tugas yang mereka jalani. Sedangkan 2 orang (5,4%) memilih jawaban "Ragu-ragu", yang mengindikasikan ketidakpastian atau kebingungan mereka mengenai apakah kualifikasi pendidikan yang dimiliki sudah cukup atau tidak untuk posisi yang sedang dijalankan.

Sebagian besar responden, yaitu 19 orang (51,4%) memilih jawaban "Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa kualifikasi pendidikan yang dimiliki cukup sesuai dengan posisi mereka. Adapun 13 orang (35,1%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan yang kuat bahwa pendidikan mereka sangat memadai untuk pekerjaan yang mereka jalani. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (32 orang) merasa bahwa kualifikasi pendidikan mereka memadai untuk posisi yang mereka pegang saat ini, sementara 3 orang merasa kualifikasi mereka tidak memadai, dan 2 orang merasa ragu mengenai kecocokan kualifikasi mereka dengan posisi yang ada.

Selanjutnya, untuk menilai sejauh mana pendidikan dan pelatihan yang telah diterima dapat membantu mereka dalam menjalankan tugas, dilakukan survei lanjutan. Survey ini bertujuan untuk mengetahui apakah pelatihan dan pendidikan yang telah diterima oleh para pegawai benar-benar memberikan kontribusi terhadap peningkatan kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Tabel 3. Hasil survey atas pernyataan “Pendidikan dan pelatihan yang saya terima telah membantu saya dalam melaksanakan tugas saya.”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	8.1	8.1	8.1
	Ragu-ragu	2	5.4	5.4	13.5
	Setuju	15	40.5	40.5	54.1
	Sangat Setuju	17	45.9	45.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 3, hasil survey menunjukkan bagaimana responden menilai pengaruh pendidikan dan pelatihan yang telah mereka terima terhadap kemampuan mereka dalam menjalankan tugas. Dari 37 responden yang terlibat dalam survey, sebanyak 3 orang (8,1%) memilih jawaban "Tidak Setuju", yang menunjukkan bahwa mereka merasa pendidikan dan pelatihan yang telah mereka jalani tidak memberikan kontribusi yang signifikan dalam membantu mereka melaksanakan tugas mereka. Sebanyak 2 orang (5,4%) memilih "Ragu-ragu", yang mengindikasikan ketidakpastian mereka mengenai sejauh mana pendidikan dan pelatihan yang mereka terima dapat mempengaruhi pekerjaan mereka.

Sebaliknya, mayoritas responden, yaitu 15 orang (40,5%) memilih jawaban "Setuju", yang berarti mereka merasa pendidikan dan pelatihan yang mereka terima cukup membantu dalam melaksanakan tugas mereka. Bahkan, 17 orang (45,9%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan bahwa mereka merasa sangat terbantu dan menganggap pendidikan serta pelatihan yang diperoleh sangat relevan dan efektif dalam mendukung pekerjaan mereka. Berdasarkan hasil survey ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (32 orang) merasa pendidikan dan pelatihan yang mereka terima sangat bermanfaat dalam pelaksanaan tugas, sementara 3 orang merasa tidak terbantu, dan 2 orang merasa ragu.

Selanjutnya, survey juga dilakukan untuk mengetahui sejauh mana sertifikasi atau pelatihan tambahan yang dimiliki oleh responden relevan dengan pekerjaan mereka. Hal ini bertujuan untuk mengukur seberapa baik pendidikan tambahan atau pelatihan lain yang mereka peroleh mendukung kinerja mereka dalam pekerjaan yang sedang mereka jalani.

Tabel 4. Hasil survey atas pernyataan “Sertifikasi atau pelatihan tambahan yang saya miliki relevan dengan pekerjaan saya.”

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Tidak Setuju	3	8.1	8.1	8.1
	Ragu-ragu	2	5.4	5.4	13.5
	Setuju	16	43.2	43.2	56.8
	Sangat Setuju	16	43.2	43.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 4, hasil survey menunjukkan seberapa relevan sertifikasi atau pelatihan tambahan yang dimiliki oleh responden dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Dari 37 responden yang ikut serta dalam survey, sebanyak 3 orang (8,1%) memilih jawaban "Tidak Setuju", yang menunjukkan bahwa mereka merasa sertifikasi atau pelatihan tambahan yang mereka miliki tidak memiliki relevansi yang signifikan dengan tugas yang mereka jalani. Sebanyak 2 orang (5,4%) memilih "Ragu-ragu", yang mengindikasikan ketidakpastian mereka mengenai sejauh mana sertifikasi atau pelatihan tambahan tersebut berhubungan dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Sebagian besar responden, yaitu 16 orang (43,2%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa sertifikasi atau pelatihan tambahan yang mereka miliki cukup relevan dan memberikan dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan mereka. 16 orang lainnya (43,2%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan kuat bahwa sertifikasi atau pelatihan tambahan tersebut sangat relevan dengan pekerjaan yang mereka emban. Berdasarkan hasil survey ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (32 orang) merasa bahwa sertifikasi atau pelatihan tambahan yang mereka miliki telah memberikan kontribusi yang relevan terhadap pekerjaan mereka saat ini. Sementara itu, 3 orang merasa bahwa sertifikasi atau pelatihan mereka tidak relevan, dan 2 orang merasa ragu mengenai relevansi tersebut.

Selanjutnya, survey juga dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kualifikasi pegawai dihargai dan diakui dalam instansi tempat mereka bekerja.

Tabel 5. Hasil survey atas pernyataan “Saya merasa bahwa kualifikasi saya dihargai dan diakui dalam organisasi ini.”

6			Cumulative
Frequency	Percent	Valid Percent	Percent

Valid	Ragu-ragu	4	10.8	10.8	10.8
	Setuju	22	59.5	59.5	70.3
	Sangat Setuju	11	29.7	29.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 5, hasil survey menunjukkan seberapa besar pengakuan dan penghargaan yang diterima oleh pegawai terkait dengan kualifikasi yang mereka miliki di instansi tempat mereka bekerja. Dari 37 responden, sebanyak 4 orang (10,8%) memilih jawaban "Ragu-ragu", yang menunjukkan adanya keraguan dari mereka mengenai apakah kualifikasi yang mereka miliki dihargai dan diakui dalam instansi tempat mereka bekerja. Hal ini menunjukkan adanya ketidakpastian mengenai pengakuan terhadap kemampuan dan kompetensi yang mereka bawa ke dalam pekerjaan.

Sementara itu, mayoritas responden, yaitu 22 orang (59,5%) memilih "Setuju", yang menunjukkan bahwa mereka merasa bahwa kualifikasi yang mereka miliki dihargai dan diakui oleh instansi tempat mereka bekerja. Bahkan, 11 orang (29,7%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan yang kuat bahwa kualifikasi mereka mendapat penghargaan dan pengakuan yang layak di tempat kerja. Berdasarkan hasil survey ini, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (33 orang) merasa bahwa kualifikasi mereka dihargai dan diakui, sementara 4 orang merasa ragu mengenai hal tersebut.

Selanjutnya, survey juga dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan pegawai dalam menghadapi tantangan yang ada dalam pekerjaan mereka. Hal ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana pegawai merasa siap dan mampu mengatasi berbagai tantangan yang mungkin muncul dalam pekerjaan sehari-hari.

Tabel 6. Hasil survey atas pernyataan “Saya memiliki pengetahuan yang cukup untuk menghadapi tantangan yang ada dalam pekerjaan saya.”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	5.4	5.4	5.4

Ragu-ragu	3	8.1	8.1	13.5
Setuju	20	54.1	54.1	67.6
Sangat Setuju	12	32.4	32.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 6, hasil survey menunjukkan bagaimana responden menilai sejauh mana mereka merasa memiliki pengetahuan yang cukup untuk menghadapi tantangan dalam pekerjaan mereka. Dari 37 responden, sebanyak 2 orang (5,4%) memilih jawaban "Tidak Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa pengetahuan yang mereka miliki tidak cukup untuk menghadapi tantangan yang ada dalam pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan adanya kekhawatiran atau ketidakpercayaan diri dalam menghadapi situasi yang mungkin memerlukan pengetahuan lebih.

Sebanyak 3 orang (8,1%) memilih "Ragu-ragu", yang mengindikasikan ketidakpastian mereka mengenai seberapa cukup pengetahuan yang mereka miliki untuk menghadapi tantangan pekerjaan. Mereka mungkin merasa bahwa pengetahuan mereka bisa lebih baik, tetapi tidak yakin apakah mereka sudah cukup siap atau tidak.

Sebaliknya, mayoritas responden, yaitu 20 orang (54,1%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa pengetahuan yang dimiliki sudah cukup untuk menghadapi tantangan pekerjaan. Bahkan, 12 orang (32,4%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan bahwa mereka merasa sangat percaya diri dan yakin bahwa pengetahuan yang dimiliki sudah memadai untuk mengatasi tantangan yang ada.

Berdasarkan hasil survey ini, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (32 orang) merasa memiliki pengetahuan yang cukup untuk menghadapi tantangan pekerjaan, sementara 3 orang merasa ragu, dan 2 orang merasa bahwa pengetahuan mereka tidak cukup memadai untuk menangani tantangan tersebut.

Kompetensi dalam Pengembangan Karier ASN

Dalam konteks pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN), kompetensi dianggap sebagai salah satu faktor kunci yang sangat menentukan keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kompetensi ini tidak hanya

mencakup pengetahuan teoretis atau keterampilan teknis yang dimiliki, tetapi juga aspek-aspek lain seperti perilaku, sikap profesional, serta kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam berbagai situasi di lingkungan kerja. Kompetensi yang lengkap dan seimbang memungkinkan ASN untuk menghadapi tantangan dalam pekerjaan dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, termasuk dalam hal teknologi dan metodologi kerja yang terus berkembang.

Dalam pendekatan yang diusulkan oleh Woodard, kompetensi diartikan lebih luas daripada sekadar keterampilan teknis. Ia juga melibatkan sikap, cara berinteraksi dengan rekan kerja, serta kemampuan dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. ASN yang memiliki kompetensi tinggi tidak hanya menguasai pekerjaan mereka secara teknis, tetapi juga menunjukkan kemampuan untuk bekerja dengan baik dalam tim, memiliki sikap yang profesional, dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.

Berikut ini adalah hasil survey yang dilakukan untuk menilai seberapa kompeten responden dalam menggunakan alat dan teknologi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana ASN siap dalam menghadapi tantangan teknis yang berkaitan dengan penggunaan alat dan teknologi yang diperlukan dalam menjalankan tugas mereka.

Tabel 7. Hasil survey atas pernyataan “Saya merasa kompeten dalam menggunakan alat dan teknologi yang diperlukan untuk pekerjaan saya.”

		Frequency		Valid Percent		Cumulative Percent
Valid			Percent		Percent	
	Tidak Setuju	3	8.1	8.1		8.1
	Ragu-ragu	4	10.8	10.8		18.9
	Setuju	13	35.1	35.1		54.1
	Sangat Setuju	17	45.9	45.9		100.0
	Total	37	100.0	100.0		

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 7, hasil survey menunjukkan bagaimana responden menilai kompetensi mereka dalam menggunakan alat dan teknologi yang diperlukan dalam

pekerjaan mereka. Dari 37 responden yang terlibat dalam survey, sebanyak 3 orang (8,1%) memilih jawaban "Tidak Setuju", yang berarti mereka merasa tidak kompeten atau kurang mampu dalam menggunakan alat dan teknologi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas mereka. Sebanyak 4 orang (10,8%) memilih "Ragu-ragu", yang mengindikasikan ketidakpastian mereka apakah mereka benar-benar kompeten dalam menggunakan alat dan teknologi tersebut.

Sebagian besar responden, yaitu 13 orang (35,1%) memilih jawaban "Setuju", yang berarti mereka merasa cukup kompeten dalam menggunakan alat dan teknologi yang diperlukan dalam pekerjaan mereka. Bahkan, 17 orang (45,9%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan bahwa mereka merasa sangat kompeten dan percaya diri dalam menggunakan alat dan teknologi tersebut. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (30 orang) merasa kompeten dalam menggunakan alat dan teknologi yang diperlukan dalam pekerjaan mereka, sementara 3 orang merasa tidak kompeten dan 4 orang merasa ragu-ragu tentang tingkat kompetensi mereka.

Selanjutnya, survey juga dilakukan untuk mengevaluasi kemampuan responden dalam berkomunikasi dengan rekan kerja dan publik. Hal ini bertujuan untuk menilai sejauh mana kemampuan komunikasi mereka dapat mendukung keberhasilan dalam pekerjaan dan interaksi sehari-hari di tempat kerja.

Tabel 8. Hasil survey atas pernyataan “Kemampuan saya dalam berkomunikasi dengan rekan kerja dan publik sangat baik.”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	4	10.8	10.8	10.8
	Setuju	16	43.2	43.2	54.1
	Sangat Setuju	17	45.9	45.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 8, hasil survey menunjukkan bagaimana responden menilai kemampuan mereka dalam berkomunikasi dengan rekan kerja dan publik. Dari 37

responden yang terlibat dalam survey, sebanyak 4 orang (10,8%) memilih jawaban "Ragu-ragu", yang menunjukkan bahwa mereka merasa tidak yakin atau kurang percaya diri mengenai kemampuan mereka dalam berkomunikasi dengan rekan kerja dan publik. Mungkin mereka merasa ada aspek tertentu yang perlu diperbaiki dalam keterampilan komunikasi mereka.

Sementara itu, mayoritas responden, yaitu 16 orang (43,2%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa kemampuan komunikasi mereka cukup baik dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan publik. Bahkan, 17 orang (45,9%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan bahwa mereka sangat yakin dan percaya diri bahwa kemampuan komunikasi mereka sangat baik dan efektif dalam menjalankan tugas pekerjaan sehari-hari, baik di dalam tim maupun dalam berinteraksi dengan publik. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (33 orang) merasa kemampuan komunikasi mereka sangat baik, sementara 4 orang merasa ragu-ragu tentang hal tersebut.

Selanjutnya, survey juga dilakukan untuk menilai keterampilan manajerial responden dalam menjalankan tugas-tugas pegawai secara efektif. Hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana keterampilan manajerial mereka mendukung keberhasilan dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan organisasi.

Tabel 9. Hasil survey atas pernyataan “Saya memiliki keterampilan manajerial yang cukup untuk menjalankan tugas-tugas saya secara efektif.”

		Frequency		Valid Percent		Cumulative Percent
			Percent		Percent	
Valid	Tidak Setuju	3	8.1	8.1	8.1	
	Ragu-ragu	4	10.8	10.8	18.9	
	Setuju	15	40.5	40.5	59.5	
	Sangat Setuju	15	40.5	40.5	100.0	
	Total	37	100.0	100.0		

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 9, hasil survey menunjukkan bagaimana responden menilai keterampilan manajerial mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Dari 37

responden yang berpartisipasi dalam survey, sebanyak 3 orang (8,1%) memilih jawaban "Tidak Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa keterampilan manajerial yang dimiliki tidak cukup untuk menjalankan tugas mereka dengan efektif. Sebanyak 4 orang (10,8%) memilih "Ragu-ragu", yang menunjukkan ketidakpastian mereka tentang seberapa baik keterampilan manajerial yang dimiliki dalam menghadapi tugas yang diberikan.

Sebaliknya, mayoritas responden, yaitu 15 orang (40,5%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa keterampilan manajerial yang dimiliki cukup untuk menjalankan tugas mereka. Selain itu, 15 orang lainnya (40,5%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan kuat bahwa keterampilan manajerial yang mereka miliki sudah sangat memadai untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan efektif. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa 30 orang merasa memiliki kemampuan manajerial yang cukup dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, sedangkan 3 orang merasa tidak memiliki kemampuan manajerial yang cukup, dan 4 orang merasa ragu-ragu dengan kemampuan manajerial mereka.

Selanjutnya, survey juga dilanjutkan untuk mengevaluasi kemampuan responden dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, yang merupakan indikator penting dalam menilai sejauh mana keterampilan manajerial dapat diterapkan dalam konteks pekerjaan sehari-hari.

62
Tabel 10. Hasil survey atas pernyataan “Saya mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dengan baik dan sesuai dengan standar yang diharapkan.”

		20			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	4	10.8	10.8	10.8
	Setuju	19	51.4	51.4	62.2
	Sangat Setuju	14	37.8	37.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 10, hasil survey menunjukkan sejauh mana responden merasa mampu menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan standar yang diharapkan. Dari 37 responden yang berpartisipasi, sebanyak 4 orang (10,8%) memilih jawaban "Ragu-ragu", yang menunjukkan bahwa mereka merasa kurang yakin atau tidak sepenuhnya percaya diri dalam kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik. Mungkin ada ketidakpastian mengenai efektivitas cara mereka menyelesaikan tugas tersebut.

Sementara itu, sebagian besar responden, yaitu 19 orang (51,4%) memilih jawaban "Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan sesuai dengan standar yang diharapkan. Selain itu, 14 orang (37,8%) memilih jawaban "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan yang kuat bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik, mengikuti standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (33 orang) merasa mampu menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan standar yang diinginkan, sedangkan 4 orang merasa ragu-ragu terhadap kemampuan mereka dalam hal ini.

Selanjutnya, survey juga dilakukan untuk mengukur keterampilan problem-solving responden dalam menangani situasi sulit yang mungkin mereka hadapi di tempat kerja. Keterampilan problem-solving sangat penting untuk menilai sejauh mana seorang pegawai dapat mengidentifikasi masalah, mencari solusi, dan mengimplementasikannya dengan efektif dalam situasi yang penuh tantangan.

Tabel 11. Hasil survey atas pernyataan "Saya merasa bahwa keterampilan *problem-solving* saya cukup kuat untuk menangani situasi sulit di tempat kerja."

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	8.1	8.1	8.1
	Ragu-ragu	3	8.1	8.1	16.2
	Setuju	14	37.8	37.8	54.1
	Sangat Setuju	17	45.9	45.9	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 11, hasil survey menunjukkan sejauh mana responden merasa memiliki keterampilan problem-solving yang cukup untuk menangani situasi sulit yang mungkin terjadi di tempat kerja. Dari 37 responden yang berpartisipasi, sebanyak 3 orang (8,1%) memilih jawaban "Tidak Setuju", yang menunjukkan bahwa mereka merasa tidak memiliki keterampilan problem-solving yang memadai untuk mengatasi situasi sulit di pekerjaan mereka. Hal ini mengindikasikan ketidakpercayaan diri atau kekhawatiran tentang kemampuan mereka dalam menghadapi masalah yang kompleks.

Sebanyak 3 orang lainnya (8,1%) memilih "Ragu-ragu", yang berarti mereka merasa tidak yakin sepenuhnya apakah keterampilan problem-solving mereka sudah cukup kuat atau tidak untuk menangani tantangan di tempat kerja. Ini menunjukkan adanya ketidakpastian atau kebingungan mengenai sejauh mana mereka dapat mengatasi masalah yang mungkin muncul.

Sementara itu, mayoritas responden, yaitu 14 orang (37,8%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa mereka memiliki keterampilan problem-solving yang cukup untuk menghadapi situasi sulit di tempat kerja. Bahkan, 17 orang (45,9%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan yang kuat bahwa keterampilan problem-solving mereka sangat memadai untuk menangani berbagai tantangan yang muncul di pekerjaan mereka.

¹ Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (31 orang) merasa memiliki keterampilan problem-solving yang cukup kuat untuk menghadapi situasi sulit di tempat kerja, sementara 3 orang merasa tidak memiliki keterampilan tersebut dan 3 orang lainnya merasa ragu-ragu mengenai kemampuan problem-solving mereka.

Prestasi Kerja dalam Pengembangan Karier ASN

Menurut Woodard, prestasi kerja adalah salah satu komponen kunci dalam pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN). Prestasi kerja mencerminkan hasil yang diperoleh oleh ASN dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Dalam

konteks pengembangan karier, prestasi kerja menjadi indikator utama yang digunakan untuk mengevaluasi seberapa efektif dan seberapa besar kontribusi seorang ASN terhadap organisasi. ASN yang menunjukkan prestasi kerja yang baik tidak hanya mendapatkan pengakuan atas hasil kerjanya, tetapi juga memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan promosi, penghargaan, atau bahkan tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi.

Prestasi kerja yang baik menunjukkan bahwa ASN tersebut dapat memenuhi atau melampaui ekspektasi yang diberikan, yang pada gilirannya meningkatkan peluang mereka untuk berkembang dalam karier mereka. Sebagai hasilnya, pengembangan karier ASN sangat bergantung pada prestasi yang dicapai dalam pekerjaannya, yang mencakup kualitas kerja, pencapaian target, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. ASN dengan prestasi kerja yang baik biasanya juga dipandang lebih kompeten dalam peran-peran yang lebih senior dan diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan lebih lanjut melalui pelatihan atau pengalaman profesional lainnya.

Selanjutnya, survey yang dilakukan untuk mengukur perasaan puas responden atas pencapaian yang mereka raih dalam pekerjaan bertujuan untuk menilai sejauh mana mereka merasa dihargai dan puas dengan hasil kerja yang telah dicapai. Kepuasan kerja yang tinggi sering kali terkait dengan peningkatan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kontribusi mereka dalam organisasi.

Tabel 12. Hasil survey atas pernyataan “Saya merasa puas dengan pencapaian yang saya raih dalam pekerjaan saya.”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	5.4	5.4	5.4
	Ragu-ragu	2	5.4	5.4	10.8
	Setuju	22	59.5	59.5	70.3
	Sangat Setuju	11	29.7	29.7	100.0
Total		37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 12, hasil survey menunjukkan bagaimana responden merasa puas dengan pencapaian yang telah mereka raih di tempat kerja. Dari 37 responden yang berpartisipasi, sebanyak 2 orang (5,4%) memilih jawaban "Tidak Setuju", yang menunjukkan bahwa mereka merasa tidak puas dengan pencapaian yang telah mereka capai di pekerjaan mereka. Hal ini bisa menunjukkan bahwa mereka merasa tidak dihargai atau merasa pencapaian mereka belum sesuai dengan harapan.

Sebanyak 2 orang lainnya (5,4%) memilih "Ragu-ragu", yang menunjukkan ketidakpastian mereka mengenai sejauh mana mereka merasa puas dengan pencapaian yang telah diraih. Mereka mungkin merasa pencapaian mereka cukup baik, tetapi ada beberapa aspek yang belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi mereka.

Sebagian besar responden, yaitu 22 orang (59,5%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa puas dengan pencapaian yang telah mereka raih di tempat kerja. Selain itu, 11 orang (29,7%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan yang kuat bahwa pencapaian mereka sudah memadai dan mereka merasa dihargai atas hasil kerja mereka.

Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (33 orang) merasa puas dengan pencapaian yang mereka raih di tempat kerja, sementara 2 orang merasa tidak puas, dan 2 orang lainnya merasa ragu mengenai kepuasan atas pencapaian mereka.

Selanjutnya, survey juga dilakukan untuk mengukur sejauh mana prestasi kerja responden diakui oleh atasan dan rekan kerja mereka, yang menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Pengakuan ini sering kali berperan dalam mendorong individu untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja mereka.

Tabel 13. Hasil survey atas pernyataan “Prestasi kerja saya sering diakui dan dihargai oleh atasan dan rekan kerja.”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	2	5.4	5.4	5.4
	Setuju	24	64.9	64.9	70.3

	Sangat Setuju	11	29.7	29.7	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 13, hasil survey menunjukkan bagaimana responden merasakan pengakuan atas prestasi kerja mereka dari atasan dan rekan kerja. Dari 37 responden, sebanyak 2 orang (5,4%) memilih jawaban "Ragu-ragu", yang menunjukkan bahwa mereka merasa kurang yakin atau tidak sepenuhnya percaya diri bahwa prestasi kerja mereka dihargai atau diakui oleh atasan dan rekan kerja. Hal ini bisa mencerminkan ketidakpastian mereka mengenai sejauh mana kontribusi mereka diakui di lingkungan kerja.

Sebagian besar responden, yaitu 24 orang (64,9%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa prestasi kerja mereka dihargai dan diakui oleh atasan dan rekan kerja. Mereka merasa bahwa kontribusi mereka dalam pekerjaan mendapatkan perhatian dan pengakuan yang layak. Selain itu, 11 orang (29,7%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan yang kuat bahwa prestasi mereka benar-benar dihargai dan diakui oleh orang-orang di tempat kerja.

Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (35 orang) merasa bahwa prestasi kerja mereka dihargai dan diakui oleh atasan dan rekan kerja mereka, sementara 2 orang merasa ragu mengenai hal tersebut.

Selanjutnya, survey juga dilakukan untuk menilai sejauh mana responden menerima umpan balik yang konstruktif tentang kinerja mereka secara rutin. Pemberian umpan balik yang efektif dan teratur sangat penting dalam membantu pegawai untuk mengetahui area mana yang perlu diperbaiki dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerjanya di masa mendatang.

Tabel 14. Hasil survey atas pernyataan “Saya menerima umpan balik yang konstruktif tentang kinerja saya secara rutin.”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	3	8.1	8.1	8.1

Setuju	23	62.2	62.2	70.3
Sangat Setuju	11	29.7	29.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 14, hasil survey menunjukkan sejauh mana responden merasa menerima umpan balik yang konstruktif mengenai kinerja mereka secara rutin. Dari 37 responden yang berpartisipasi, sebanyak 3 orang (8,1%) memilih jawaban "Ragu-ragu", yang menunjukkan ketidakpastian mereka mengenai sejauh mana mereka telah menerima umpan balik yang jelas dan konstruktif terkait kinerja mereka. Mungkin mereka merasa umpan balik yang diterima tidak cukup memadai atau tidak teratur.

Sebanyak 23 orang (62,2%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa mereka secara teratur menerima umpan balik yang konstruktif mengenai kinerja mereka. Ini menunjukkan bahwa mereka mendapatkan arahan atau masukan yang bermanfaat untuk meningkatkan performa kerja mereka. Selain itu, 11 orang (29,7%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan mereka bahwa umpan balik yang diterima sangat berguna dan membantu dalam meningkatkan kinerja mereka secara rutin.

¹ Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (34 orang) merasa telah menerima umpan balik yang konstruktif dan bermanfaat untuk kinerja mereka secara rutin, sementara 3 orang merasa ragu mengenai hal tersebut.

Selanjutnya, survey juga dilakukan untuk mengukur sejauh mana pegawai merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi diri mereka di tempat kerja. Kesempatan ini penting untuk mendukung pengembangan karier dan memberikan motivasi kepada pegawai agar terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka.

24
Tabel 15. Hasil survey atas pernyataan “Saya merasa bahwa saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi saya lebih jauh di tempat kerja.”

		Frequency	Percent	Valid Percent	2 Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	2.7	2.7	2.7
	Ragu-ragu	1	2.7	2.7	5.4
	Setuju	21	56.8	56.8	62.2
	Sangat Setuju	14	37.8	37.8	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 15, hasil survey menunjukkan sejauh mana responden merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka di tempat kerja. Dari 37 responden, sebanyak 1 orang (2,7%) memilih jawaban "Tidak Setuju", yang menunjukkan bahwa mereka merasa tidak diberikan kesempatan yang cukup untuk mengembangkan potensi diri di lingkungan kerja mereka. Ini mengindikasikan ketidakpuasan atau kurangnya dukungan dalam pengembangan karier atau keterampilan di tempat kerja.

Sebanyak 1 orang (2,7%) memilih "Ragu-ragu", yang berarti mereka merasa tidak yakin apakah mereka benar-benar memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka atau tidak. Mungkin ada beberapa kesempatan yang tersedia, tetapi mereka merasa ragu tentang sejauh mana kesempatan tersebut dapat diakses atau dimanfaatkan.

Sementara itu, mayoritas responden, yaitu 21 orang (56,8%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa mereka diberikan kesempatan yang cukup untuk mengembangkan potensi diri di tempat kerja mereka. Selain itu, 14 orang (37,8%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan yang kuat bahwa mereka memiliki peluang yang cukup baik untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan mereka di tempat kerja.

1
Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (35 orang) merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi diri

di tempat kerja, sementara 1 orang merasa tidak memiliki kesempatan tersebut, dan 1 orang lainnya merasa ragu-ragu.

Selanjutnya, survey juga dilakukan untuk mengevaluasi pencapaian kerja pegawai, yang menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kinerja dan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi.

Tabel 16. Hasil survey atas pernyataan “Pencapaian kerja saya secara konsisten memenuhi atau melebihi ekspektasi yang ditetapkan.”

		28				Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent	
Valid	Tidak Setuju	3	8.1	8.1	8.1	
	Ragu-ragu	3	8.1	8.1	16.2	
	Setuju	15	40.5	40.5	56.8	
	Sangat Setuju	16	43.2	43.2	100.0	
	Total	37	100.0	100.0		

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 16, hasil survey menunjukkan sejauh mana responden merasa bahwa pencapaian kerja mereka memenuhi atau melebihi ekspektasi yang telah ditetapkan. Dari 37 responden yang berpartisipasi, sebanyak 3 orang (8,1%) memilih jawaban "Tidak Setuju", yang berarti mereka merasa pencapaian kerja mereka tidak konsisten atau tidak sesuai dengan ekspektasi yang diharapkan oleh organisasi. Hal ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara hasil kerja mereka dengan standar yang telah ditetapkan.

Sebanyak 3 orang (8,1%) lainnya memilih "Ragu-ragu", yang menunjukkan ketidakpastian mereka mengenai apakah pencapaian kerja mereka sudah memenuhi atau melebihi ekspektasi yang ditetapkan. Mungkin mereka merasa bahwa pencapaian mereka bisa lebih baik, tetapi tidak yakin apakah itu sudah cukup untuk memenuhi ekspektasi organisasi.

Sebagian besar responden, yaitu 15 orang (40,5%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa pencapaian kerja mereka cukup memenuhi ekspektasi yang ditetapkan oleh organisasi. Selain itu, 16 orang (43,2%) memilih "Sangat Setuju", yang

menunjukkan bahwa mereka merasa pencapaian kerja mereka sangat memadai dan bahkan mungkin melebihi ekspektasi yang ada.

²¹ Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (31 orang) merasa bahwa pencapaian kerja mereka memenuhi atau melebihi ekspektasi yang telah ditetapkan, sementara 3 orang merasa pencapaian kerja mereka tidak sesuai dengan harapan dan 3 orang lainnya merasa ragu mengenai pencapaian kerja mereka.

Keadilan dalam Pengembangan Karier ASN

⁹⁰ Menurut Woodard, keadilan adalah salah satu prinsip fundamental dalam pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN). Keadilan dalam konteks ini tidak hanya mencakup perlakuan yang setara, tetapi juga transparansi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karier ASN. Keadilan berarti setiap ASN diberikan kesempatan yang adil untuk berkembang dan mendapatkan penghargaan atas prestasi mereka, tanpa adanya diskriminasi berdasarkan faktor pribadi yang tidak relevan.

Dalam pengembangan karier ASN, keadilan berperan penting dalam memastikan bahwa proses promosi, penilaian kinerja, dan distribusi peluang karier dilakukan dengan cara yang transparan dan objektif. Setiap ASN harus merasa bahwa mereka memiliki ⁸⁶ peluang yang sama untuk mendapatkan promosi dan kenaikan pangkat berdasarkan kinerja dan kompetensi yang mereka tunjukkan, bukan berdasarkan hubungan pribadi, politik, atau faktor diskriminatif lainnya. Keadilan ini juga memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil oleh organisasi dalam hal pengembangan karier didasarkan pada kriteria yang jelas dan diterima secara adil oleh semua pegawai.

Selanjutnya, survey yang dilakukan bertujuan untuk mengukur sejauh mana responden merasa bahwa promosi dan kenaikan pangkat di tempat kerja mereka dilakukan secara adil dan transparan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah mereka merasa sistem promosi yang ada memberikan peluang yang setara bagi semua pegawai, serta apakah proses pengambilan keputusan terkait promosi dan kenaikan pangkat didasarkan pada kinerja dan kompetensi yang jelas.

Tabel 17. Hasil survey atas pernyataan “Saya merasa bahwa promosi dan kenaikan pangkat dilakukan secara adil di tempat kerja.”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gu-ragu	1	2.7	2.7	2.7
	Setuju	20	54.1	54.1	56.8
	Sangat Setuju	16	43.2	43.2	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 17, hasil survey menunjukkan bagaimana responden merasa mengenai keadilan dalam promosi dan kenaikan pangkat yang dilakukan di tempat kerja. Dari 37 responden, sebanyak 1 orang (2,7%) memilih jawaban "Ragu-ragu", yang menunjukkan bahwa mereka merasa tidak yakin atau memiliki ketidakpastian mengenai apakah promosi dan kenaikan pangkat di tempat kerja mereka dilakukan secara adil. Hal ini mungkin mencerminkan adanya keraguan atau ketidaksesuaian dalam pandangan mereka terhadap transparansi atau kejelasan sistem promosi.

Sebagian besar responden, yaitu 20 orang (54,1%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa promosi dan kenaikan pangkat di tempat kerja dilakukan dengan cara yang adil, berdasarkan kinerja dan kompetensi. Selain itu, 16 orang (43,2%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan yang kuat bahwa proses promosi dan kenaikan pangkat yang dilakukan di tempat kerja mereka sudah sangat adil dan sesuai dengan standar yang diharapkan.

Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (36 orang) merasa bahwa promosi dan kenaikan pangkat di tempat kerja mereka telah dilakukan secara adil, sementara 1 orang merasa ragu tentang hal tersebut.

Selanjutnya, survey juga dilanjutkan untuk mengevaluasi sejauh mana penilaian kinerja dilakukan di instansi tempat kerja mereka, karena penilaian kinerja yang adil dan transparan sangat penting dalam memastikan bahwa keputusan-keputusan terkait promosi dan pengembangan karier dapat diterima oleh semua pegawai.

Tabel 18. Hasil survey atas pernyataan “Saya percaya bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan objektif dan tidak memihak.”

		Frequency		Percent		Valid Percent		Cumulative Percent	
Valid	Ragu-ragu	1		2.7		2.7			
	Setuju	24		64.9		64.9		67.6	
	Sangat Setuju	12		32.4		32.4		100.0	
	Total	37		100.0		100.0			

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 18, hasil survey menunjukkan bagaimana responden merasa mengenai objektivitas dan ketidakberpihakan dalam penilaian kinerja yang dilakukan di tempat kerja. Dari 37 responden, sebanyak 1 orang (2,7%) memilih jawaban "Ragu-ragu", yang menunjukkan bahwa mereka merasa tidak yakin atau memiliki keraguan tentang apakah penilaian kinerja yang dilakukan di tempat kerja mereka objektif dan tidak memihak. Ini dapat mencerminkan kekhawatiran mengenai adanya subjektivitas atau ketidakadilan dalam proses penilaian.

Sebagian besar responden, yaitu 24 orang (64,9%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa penilaian kinerja di tempat kerja dilakukan secara objektif dan tidak memihak, dengan mempertimbangkan kinerja dan kontribusi nyata pegawai. Selain itu, 12 orang (32,4%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan yang kuat bahwa penilaian kinerja yang dilakukan benar-benar adil dan berdasarkan hasil kerja yang sebenar-benarnya.

Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (36 orang) merasa bahwa penilaian kinerja yang dilakukan di tempat kerja mereka objektif dan tidak memihak, sementara 1 orang merasa ragu mengenai hal tersebut.

Selanjutnya, survey juga dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai merasa memiliki kesempatan dalam pelatihan dan pengembangan karier di tempat kerja, yang berperan penting dalam meningkatkan kompetensi dan kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Tabel 19. Hasil survey atas pernyataan “Saya merasa bahwa semua karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam pelatihan dan pengembangan karier.”

		Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	1	2.7	2.7	2.7	
	Setuju	19	51.4	51.4	54.1	
	Sangat Setuju	17	45.9	45.9	100.0	
	Total	37	100.0	100.0		

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 19, hasil survey menunjukkan bagaimana responden merasa mengenai pemberian kesempatan untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan karier di tempat kerja. Dari 37 responden yang terlibat, sebanyak 1 orang (2,7%) memilih jawaban "Ragu-ragu", yang menunjukkan bahwa mereka merasa tidak yakin atau memiliki keraguan mengenai sejauh mana mereka diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan dan mengembangkan karier di tempat kerja.

Sebagian besar responden, yaitu 19 orang (51,4%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa mereka diberikan kesempatan untuk melaksanakan pelatihan dan mengembangkan karier mereka di tempat kerja. Selain itu, 17 orang (45,9%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan kuat bahwa semua pegawai mendapatkan kesempatan yang setara dalam hal pelatihan dan pengembangan karier.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (36 orang) merasa bahwa mereka mendapatkan kesempatan yang sama dalam pelatihan dan pengembangan karier, sementara 1 orang merasa ragu mengenai hal tersebut.

Selanjutnya, survey juga dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana distribusi tugas dan tanggung jawab di instansi tempat kerja dilakukan secara adil dan merata, yang berperan penting dalam memastikan bahwa setiap pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara efisien dan efektif.

Tabel 20. Hasil survey atas pernyataan “Keputusan terkait dengan distribusi tugas dan tanggung jawab dilakukan dengan adil.”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	1	2.7	2.7	
	Setuju	24	64.9	64.9	67.6
	Sangat Setuju	12	32.4	32.4	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 20, hasil survey menunjukkan bagaimana responden merasa mengenai keadilan dalam keputusan terkait distribusi tugas dan tanggung jawab di tempat kerja. Dari 37 responden, sebanyak 1 orang (2,7%) memilih jawaban "Ragu-ragu", yang berarti mereka merasa tidak yakin atau memiliki keraguan mengenai apakah distribusi tugas dan tanggung jawab di tempat kerja dilakukan dengan adil. Hal ini bisa menunjukkan adanya ketidakpastian terkait dengan kejelasan atau kesetaraan dalam pembagian tugas.

Sebagian besar responden, yaitu 24 orang (64,9%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa keputusan terkait distribusi tugas dan tanggung jawab dilakukan secara adil di tempat kerja. Selain itu, 12 orang (32,4%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan kuat bahwa pembagian tugas di tempat kerja mereka sudah dilakukan secara adil dan merata.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (36 orang) merasa bahwa keputusan terkait distribusi tugas dan tanggung jawab di tempat kerja dilakukan dengan adil, sementara 1 orang merasa ragu mengenai hal tersebut.

Selanjutnya, survey juga dilanjutkan untuk mengevaluasi bagaimana kebijakan dan prosedur yang ada di tempat kerja diterapkan, karena kebijakan yang jelas dan prosedur yang transparan sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan efisien.

24
Tabel 21. Hasil survey atas pernyataan “Saya merasa bahwa kebijakan dan prosedur yang ada di tempat kerja berlaku sama untuk semua karyawan.”

		Frequency	Percent	Valid Percent	2 Cumulative Percent
Valid	Ragu-ragu	2	5.4	5.4	5.4
	Setuju	31	59.5	59.5	64.9
	Sangat Setuju	13	35.1	35.1	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

Sumber: Olah data SPSS, 2024.

Pada Tabel 21, hasil survey menunjukkan bagaimana responden merasa mengenai penerapan kebijakan dan prosedur di tempat kerja, terutama terkait dengan kesetaraan bagi semua pegawai. Dari 37 responden, sebanyak 2 orang (5,4%) memilih jawaban "Ragu-ragu", yang berarti mereka merasa tidak yakin apakah kebijakan dan prosedur di tempat kerja benar-benar berlaku sama untuk semua pegawai. Hal ini bisa menunjukkan adanya ketidakpastian mengenai seberapa konsisten kebijakan tersebut diterapkan di semua tingkatan.

22
Sebagian besar responden, yaitu 22 orang (59,5%) memilih "Setuju", yang berarti mereka merasa bahwa kebijakan dan prosedur yang ada di tempat kerja berlaku dengan cara yang adil dan setara untuk seluruh pegawai. Selain itu, 13 orang (35,1%) memilih "Sangat Setuju", yang menunjukkan keyakinan mereka bahwa kebijakan dan prosedur tersebut diterapkan secara konsisten dan merata di tempat kerja tanpa adanya diskriminasi.

1
Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (35 orang) merasa bahwa kebijakan dan prosedur yang ada di tempat kerja berlaku sama untuk semua pegawai, sementara 2 orang merasa ragu mengenai hal tersebut.

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 22. 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 23. 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.		
		Sebanyak 32 orang (86,4%) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan yang mereka terima dapat membantu mereka dalam melaksanakan tugasnya.	$86,5\% + 86,4\% + 89,2\% + 86,5\% = 355\% / 5 = 71\%$	Baik
		Sebanyak 32 orang (86,4%) menyatakan bahwa sertifikasi atau pelatihan tambahan yang mereka miliki telah relevan dengan pekerjaannya saat ini.		

Sebanyak 33 orang (89,2%) menyatakan bahwa kualifikasi mereka dihargai dan diakui oleh instansi.

Sebanyak 32 orang (86,5%) menyatakan bahwa telah memiliki pengetahuan yang cukup dalam menghadapi tantangan pada pekerjaannya.

Sebanyak 30 orang (81%) menyatakan kompeten dalam menggunakan alat dan teknologi yang diperlukan dalam pekerjaannya.

Sebanyak 33 orang (89,1%) menyatakan bahwa kemampuan berkomunikasi mereka dengan rekan kerja dan publik sangat baik

Sebanyak 30 orang (81%) menyatakan telah memiliki 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 *problem-solving* yang dimiliki cukup kuat untuk menangani situasi sulit di tempat kerja.

2. Kompetensi

$$81\% + 89,1\% + 81\% + 89,2\% + 83,7\% = 424\% / 5 = 84,8\%$$

Sangat Baik

3. Prestasi Kerja

Sebanyak 19 orang (89,2%) merasa puas atas pencapaian yang mereka raih di tempat kerja.

Sebanyak 35 orang (94,6%)

$$89,2\% + 94,6\% + 91,9\% + 94,6\% + 83,7\% = 454\% / 5 =$$

Sangat Baik

menyatakan bahwa prestasi kerjanya dihargai dan diakui oleh atasan dan rekan kerjanya. **90,8%**

Sebanyak 34 orang (91,9%) menyatakan telah menerima umpan balik yang konstruktif mengenai kinerja mereka secara rutin.

Sebanyak 35 orang (94,6%) menyatakan memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensinya di tempat kerja.

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.

Sebanyak 36 orang (97,3%) menyatakan bahwa semua pegawai mendapatkan kesempatan yang sama dalam pelatihan dan pengembangan karier.

Sebanyak 36 orang (97,3%) menyatakan bahwa keputusan dilakukan secara adil dalam pendistribusian tugas dan tanggung jawab dalam instansi.

Sebanyak 35 orang (96,4%) menyatakan bahwa kebijakan

4 Keadilan

$$\begin{aligned} &97,3\% + (7,3\% \\ &+ 97,3\% + \\ &97,3\% + 94,6\% \\ &= 483,8\% / 5 = \\ &96,76\% \end{aligned}$$

Sangat Baik

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 23 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%. ⁶⁴ 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.

Secara keseluruhan, tabel ini menggambarkan bahwa responden umumnya merasa puas dengan kualifikasi, kompetensi, prestasi kerja, dan keadilan di tempat kerja, meskipun ada ruang untuk peningkatan terutama dalam aspek kualifikasi dan pelatihan tambahan.

25 Bagian ini memuat data (dalam bentuk ringkas), analisis data dan interpretasi terhadap hasil. Sertakan pula apakah hasil dari penelitian dukungan / penolakan terhadap penelitian sebelumnya. Bagian ini juga perlu mengaitkan dengan konsep/teori untuk pisau analisis yang digunakan. Konsep/teori tersebut harus menggunakan referensi yang terbaru (10 Tahun terakhir)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

27 Penelitian mengenai pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kecamatan Kairatu Barat, Kabupaten Seram Bagian Barat, menunjukkan bahwa pengembangan karier ASN berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Temuan utama penelitian ini adalah:

1. Sebagian besar ASN merasa bahwa kualifikasi pendidikan dan pelatihan yang mereka terima sudah memadai, namun masih ada ruang untuk peningkatan dalam distribusi pelatihan dan sertifikasi tambahan.
2. Kompetensi ASN, terutama dalam penggunaan teknologi, kemampuan komunikasi, manajerial, dan pemecahan masalah, berada pada kategori "Sangat Baik" (84,8%), yang mencerminkan kesiapan mereka menghadapi tantangan pekerjaan.
3. Sebagian besar ASN merasa bahwa prestasi kerja mereka diakui dan dihargai, dengan pencapaian kerja berada pada kategori "Sangat Baik" (90,8%).

4. Tingkat keadilan dalam promosi, penilaian, dan distribusi tugas dinilai sangat tinggi (96,76%), mencerminkan kepercayaan responden terhadap transparansi dan objektivitas sistem yang diterapkan.

Meskipun secara umum sistem pengembangan karier ASN di Kecamatan Kairatu Barat sudah baik, beberapa kendala masih ditemukan, seperti kurangnya transparansi pada promosi dan distribusi pelatihan yang belum merata.

6

Saran

Adapun saran berdasarkan Kesimpulan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pemerintah daerah disarankan untuk meningkatkan akses pelatihan dan sertifikasi yang relevan secara merata kepada semua ASN. Program pelatihan yang berkelanjutan dapat membantu ASN meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial mereka.
2. Proses promosi dan penilaian kinerja ASN perlu diperkuat dengan transparansi yang lebih tinggi. Informasi mengenai kriteria promosi dan penilaian harus disampaikan secara terbuka kepada seluruh ASN untuk menghindari kesalahpahaman.
3. Formulasi kebijakan pengembangan karier harus lebih adaptif terhadap kebutuhan lokal ASN, seperti penyusunan jalur karier yang jelas dan berbasis merit.
4. Perlu dilakukan pemantauan dan evaluasi berkala terhadap sistem pengembangan karier untuk memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan telah berjalan efektif dan memenuhi kebutuhan ASN.
5. Penghargaan atas prestasi kerja ASN perlu terus diberikan secara konsisten untuk memotivasi mereka mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Dengan mengimplementasikan saran-saran tersebut, diharapkan pengembangan karier ASN dapat lebih terstruktur, efektif, dan berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Kairatu Barat.

REFERENSI

- ³³ Berthanilla, R. (2019). Implementasi Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara di Masa Otonomi Daerah. *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, 7(1), 78–93.
- ²⁶ 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.
- ¹⁵ 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.
- ¹⁶ 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).
- ³⁸ 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).
- ³² Kadarisman, M. (2018). Analisis pengembangan karier aparatur sipil negara di pemerintah kota depok. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 12(2 November).
- ¹⁷ 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.
- ³⁶ 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.
- ¹⁴ 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.
- ³⁹ Nupin, I. S. (2021). *Pola pengembangan karier pustakawan melalui motivasi kerja dan pemahaman teknis jabatan fungsional*. Penerbit Adab.

- 78 Padmaningrum, S. H. (2021). *Pengembangan Karier dan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara*. Samudra Biru. 11
- 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.
- 18 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).
- 4 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.
- 51 Rezeki, P. W. A. (2017). Kompetensi Pemerintahan dan Pengembangan Karier ASN. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 20(2).
- 57 Rosyadi, S. (2014). Prospek Pengembangan Aparatur Sipil Negara Berbasis Merit. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8(1 Juni).
- 31 Simatupang, T. H. (2021). Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(3), 447–472.

PENGEMBANGAN+KARIER+APARATUR+SIPIIL+NEGARA+DALA...

ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

8%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

docobook.com

Internet Source

1%

2

fr.scribd.com

Internet Source

1%

3

eprints.pancabudi.ac.id

Internet Source

1%

4

jurnal.bkn.go.id

Internet Source

1%

5

jurnal.pancabudi.ac.id

Internet Source

<1%

6

repository.unhas.ac.id

Internet Source

<1%

7

repository.stieppi.ac.id

Internet Source

<1%

8

text-id.123dok.com

Internet Source

<1%

9

docplayer.info

Internet Source

<1%

10	digilib.uin-suka.ac.id Internet Source	<1 %
11	journal.ppmi.web.id Internet Source	<1 %
12	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %
13	ojs.unm.ac.id Internet Source	<1 %
14	journal.jis-institute.org Internet Source	<1 %
15	ojs.unida.ac.id Internet Source	<1 %
16	Submitted to Asia e University Student Paper	<1 %
17	ejurnal.iainpare.ac.id Internet Source	<1 %
18	ijssr.ridwaninstitute.co.id Internet Source	<1 %
19	www.bendebesah.com Internet Source	<1 %
20	eprints.umpo.ac.id Internet Source	<1 %
21	repository.ptiq.ac.id Internet Source	<1 %

22	123dok.com Internet Source	<1 %
23	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	<1 %
24	eprints.upj.ac.id Internet Source	<1 %
25	e-journal.upr.ac.id Internet Source	<1 %
26	jurnal.staim-probolinggo.ac.id Internet Source	<1 %
27	www.neliti.com Internet Source	<1 %
28	eprints.kwikkiangie.ac.id Internet Source	<1 %
29	repository.ar-raniry.ac.id Internet Source	<1 %
30	ejournal.unisba.ac.id Internet Source	<1 %
31	journal.umpr.ac.id Internet Source	<1 %
32	jurnal.unived.ac.id Internet Source	<1 %
33	jurnalsetjen.kemendagri.go.id Internet Source	<1 %

34	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Semarang Student Paper	<1 %
35	sesctv.net Internet Source	<1 %
36	www.jurnal.unismuhpalu.ac.id Internet Source	<1 %
37	dspace.uii.ac.id Internet Source	<1 %
38	garuda.kemdikbud.go.id Internet Source	<1 %
39	repository.unsri.ac.id Internet Source	<1 %
40	e-jurnal.lppmunsera.org Internet Source	<1 %
41	id.123dok.com Internet Source	<1 %
42	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	<1 %
43	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
44	e-journal.unipma.ac.id Internet Source	<1 %

45	Submitted to Institut Agama Islam Al-Zaytun Indonesia Student Paper	<1 %
46	elitasuratmi.wordpress.com Internet Source	<1 %
47	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
48	Cremona Ayu Novita Sari. "Evaluasi Kinerja Bus Rapid Transit Trans Jateng Pada Koridor Purwokerto-Purbalingga", Sainteks, 2020 Publication	<1 %
49	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
50	Submitted to Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Student Paper	<1 %
51	ejurnal.ars.ac.id Internet Source	<1 %
52	etd.repository.ugm.ac.id Internet Source	<1 %
53	repository.usu.ac.id Internet Source	<1 %
54	Submitted to Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta Student Paper	<1 %

55	doczz.net Internet Source	<1 %
56	ejournal.unsrat.ac.id Internet Source	<1 %
57	jp.feb.unsoed.ac.id Internet Source	<1 %
58	jti.polije.ac.id Internet Source	<1 %
59	jurnal.syntaxliterate.co.id Internet Source	<1 %
60	arifinreinaldo.blog.binusian.org Internet Source	<1 %
61	digilib.unila.ac.id Internet Source	<1 %
62	download.garuda.kemdikbud.go.id Internet Source	<1 %
63	ejournal-binainsani.ac.id Internet Source	<1 %
64	eprints.uns.ac.id Internet Source	<1 %
65	eprints.wdh.ac.id Internet Source	<1 %
66	jimfeb.ub.ac.id Internet Source	<1 %

67	jurnal.peneliti.net Internet Source	<1 %
68	kbeonline.id Internet Source	<1 %
69	mediasemnas.blogspot.com Internet Source	<1 %
70	Arif Rahmansyah, Irwandi Irwandi. "ANALISIS TERHADAP NETRALITAS APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PEMILIHAN KEPALA DAERAH BERDASARKAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN", Limbago: Journal of Constitutional Law, 2021 Publication	<1 %
71	bacalagers.com Internet Source	<1 %
72	digilibadmin.unismuh.ac.id Internet Source	<1 %
73	es.scribd.com Internet Source	<1 %
74	es.slideshare.net Internet Source	<1 %
75	etd.umy.ac.id Internet Source	<1 %
76	issuu.com Internet Source	<1 %

77	johannessimatupang.wordpress.com Internet Source	<1 %
78	jurnal.fh.unila.ac.id Internet Source	<1 %
79	jurnal.jomparnd.com Internet Source	<1 %
80	kliksamarinda.com Internet Source	<1 %
81	poltekkesbdg.info Internet Source	<1 %
82	slideplayer.es Internet Source	<1 %
83	sutamimappasimbung.blogspot.co.id Internet Source	<1 %
84	www.repository.uinjkt.ac.id Internet Source	<1 %
85	Imam Lukito, Haryono Haryono. "Optimalisasi Pendidikan dan Pelatihan Metode E-Learning di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM", Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum, 2020 Publication	<1 %
86	journal.pancabudi.ac.id Internet Source	<1 %
87	journal.stieamkop.ac.id Internet Source	<1 %

88	jurnal.ubl.ac.id Internet Source	<1 %
89	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
90	repository.ubaya.ac.id Internet Source	<1 %
91	repository.uinsu.ac.id Internet Source	<1 %
92	repository.umsu.ac.id Internet Source	<1 %
93	repository.unika.ac.id Internet Source	<1 %
94	samafind.sama.gov.sa Internet Source	<1 %
95	stppyogyakarta.com Internet Source	<1 %
96	www.scribd.com Internet Source	<1 %
97	Sari Simanungkalit, Slamet Widodo, I Wayan Dharmayana. "Analisis Praktik Manajemen Kepegawaian Di Lingkungan Universitas Bengkulu (Studi Pada Aparatur Sipil Negara Tenaga Kependidikan/Karyawan)", The Manager Review, 2022 Publication	<1 %

98

journal.ipb.ac.id

Internet Source

<1 %

99

islamicmarkets.com

Internet Source

<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off