

CIVIL SERVICE

JURNAL KEBIJAKAN DAN MANAJEMEN ASN

VOL. 19, NO. 1, JUNI 2025

Penerapan Manajemen Talenta ASN di Tengah Efisiensi Anggaran

Implementation of Civil Servant Talent Management In The Midst of Budget Efficiency

Devi Arlina

Pola Pikir Berkembang dan Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Negeri Sipil Milenial: Studi Pada Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara

Growth Mindset and Innovative Work Behavior of Millennial Civil Servants: Study at The Head Office of The National Civil Service Agency

Osi Isna Sabela, Arum Etikariena

Desain Sistem *Re-Entry* Pegawai Negeri Sipil: Rekonstruksi Kebijakan Yang Komprehensif

Civil Servant Re-Entry System Design: A Comprehensive Policy Reconstruction

Emmy Taurina Adriani, B. Lora Christyanti

Kajian Manajemen Kepegawaian Berdasarkan Hasil Analisis Publikasi Sistem Merit Aparatur Sipil Negara Indonesia Menggunakan Metode Bibliometrik

Kurnia Rheza Randy Adinegoro

Reviu Sistematis: Analisis Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Well-Being* Bagi Rekomendasi Kebijakan Manajemen ASN

Ridian Khasanah, Alice Salendu

Analisis Kriteria Klasifikasi Kelembagaan Sebagai Instrumen Penguatan Kapasitas UPT BKN di Daerah

Tri Andriyas, Ijang Ruswandi



CIVIL SERVICE

JURNAL KEBIJAKAN DAN MANAJEMEN ASN

Volume 19, Nomor 1

Juni 2025

ISSN: 1978-7103
e-ISSN: 2541-12765

Jurnal Civil Service sebagai media Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia memuat tulisan naskah tentang hasil penelitian, gagasan konseptual, kajian dan aplikasi teori, tinjauan kepustakaan dan resensi buku dalam bidang kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terbit dua kali dalam setahun setiap bulan Juni dan November.

SUSUNAN REDAKSI

Pengarah	: Dr. Herman, M.Si.
Penanggung Jawab	: Dr. Achmad Slamet Hidayat, S.Pd., M.Si.
Pimpinan Redaksi	: Mufti Hakim, S.Hum., M.P.A.
Ketua Editor	: Ika Khairunnisa Simanjuntak, S.H., M.H.
Editor Bagian/Section Editor	: Arif Rizal Maulana, S.Hum. Azmi Listya Anisah, S.Psi., M.B.A. Diana Marifah, S.E., M.Si. Mailia Putri Utami, S.Si.Kom., M.Kom.
Mitra Bestari	: Ardy Firman Syah, S.Pd., MM. Dr. Hari Soesanto, S.TP, M.Si Dr. Elin Cahyaningsih Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, S.T., S.M., M.M. Marzuki, S.AN., M.P.A Dr. Halim, S.H., M.H. Dr. Okta Purnawirawan, S.Pd., M.Pd., Gr. Dr. Satriadi, S.AP, M.Sc Novy Setia Yunas, S.IP., M.IP. Dr. Drajat Tri Kartono Dr. Evi Septiana Pane Dr. Dirvi Surya Abbas, M.Ak, S.E. Dr. Eka Pariyanti, SE. MM
Perancang Grafis	: Tomi Setianto, S.A.P., M.A.P.
Penyunting Bahasa	: Zahra Nurul Fadhillah, S.I.P.
Sekretariat Redaksi	: Aulia Nisrina Dewi, A.Md.
Alamat Redaksi	: Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jl. Pandansari No. 32, Kecamatan Ciawi, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Pos: 16720 Telp : (0251) 8246800 e-mail: pusbangasn@bkn.go.id



CIVIL SERVICE

JURNAL KEBIJAKAN DAN MANAJEMEN ASN

Volume 19, Nomor 1

Juni 2025

ISSN: 1978-7103
e-ISSN: 2541-12765

PENGANTAR REDAKSI

Dalam rangka mendukung reformasi birokrasi secara sistematis, komprehensif, dan berkesinambungan, maka Civil Service Jurnal Kebijakan dan Manajemen ASN hadir untuk menjawab tantangan global di bidang manajemen ASN. Civil Service Jurnal Kebijakan dan Manajemen ASN terus berupaya untuk menyajikan berbagai pemikiran dan gagasan konseptual, baik dari hasil penelitian, kajian, aplikasi teori maupun tinjauan kepustakaan, yang berkaitan dengan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Tujuan utamanya adalah sebagai wahana diseminasi dan sosialisasi berbagai pemikiran yang berkaitan dengan kebijakan dan manajemen ASN, dengan harapan dapat memberikan kontribusi konstruktif guna mewujudkan ASN yang profesional dan kompeten. Pendapat, gagasan baru, dan rekomendasi kebijakan mengenai berbagai konsep, pemikiran dan strategi pengembangan ASN, perlu direspon pemerintah dalam menyelesaikan permasalahan SDM Aparatur.

Untuk memberikan arah perbaikan terhadap berbagai hal diatas, maka Civil Service Jurnal Kebijakan dan Manajemen ASN Volume 19 Nomor 1 Juni 2025 ini memuat berbagai artikel yang berkaitan dengan manajemen talenta, perilaku kerja, sistem *re-entry* PNS, sistem merit, perilaku organisasi, dan struktur organisasi. Adapun beberapa judul artikel yang dimuat dalam edisi ini diantaranya; (1) Penerapan Manajemen Talenta ASN Di Tengah Efisiensi Anggaran; (2) Pola Pikir Berkembang dan Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Negeri Sipil Milenial: Studi Pada Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara; (3) Desain Sistem *Re-Entry* Pegawai Negeri Sipil: Rekonstruksi Kebijakan Yang Komprehensif; (4) Kajian Manajemen Kepegawaian Berdasarkan Hasil Analisis Publikasi Sistem Merit Aparatur Sipil Negara Indonesia Menggunakan Metode Bibliometrik; (5) Reviu Sistematis: Analisis Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Well-Being* Bagi Rekomendasi Kebijakan Manajemen ASN; (6) Analisis Kriteria Klasifikasi Kelembagaan Sebagai Instrumen Penguatan Kapasitas UPT BKN di Daerah.

Harapan kami, semoga Civil Service Jurnal Kebijakan dan Manajemen ASN Volume 19 Nomor 1 Juni 2025 ini, bermanfaat bagi para pembaca.

Pimpinan Redaksi



CIVIL SERVICE

JURNAL KEBIJAKAN DAN MANAJEMEN ASN

Volume 19, Nomor 1

Juni 2025

ISSN: 1978-7103
e-ISSN: 2541-12765

DAFTAR ISI

ARTIKEL

- Penerapan Manajemen Talenta ASN Di Tengah Efisiensi Anggaran..... 01 - 15
Implementation of Civil Servant Talent Management In The Midst of Budget Efficiency
Devi Arlina

- Pola Pikir Berkembang dan Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Negeri Sipil 16 – 34
Milenial: Studi Pada Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara
Growth Mindset and Innovative Work Behavior of Millennial Civil Servants: Study at The Head Office of The National Civil Service Agency
Osi Isna Sabela, Arum Etikariena

- Desain Sistem Re-Entry Pegawai Negeri Sipil: Rekonstruksi Kebijakan Yang 35 – 54
Komprehensif
Civil Servant Re-Entry System Design: A Comprehensive Policy Reconstruction
Emmy Taurina Adriani, B. Lora Christyanti

- Kajian Manajemen Kepegawaian Berdasarkan Hasil Analisis Publikasi 55 – 76
Sistem Merit Aparatur Sipil Negara Indonesia Menggunakan Metode
Bibliometrik
Kurnia Rheza Randy Adinegoro

- Reviu Sistematis: Analisis Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* 77 – 96
Terhadap *Well-Being* Bagi Rekomendasi Kebijakan Manajemen ASN
Ridian Khasanah, Alice Salendu

- Analisis Kriteria Klasifikasi Kelembagaan Sebagai Instrumen Penguatan 97 - 113
Kapasitas UPT BKN Di Daerah
Tri Andriyas, Ijang Ruswandi

PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA ASN DI TENGAH EFISIENSI ANGGARAN

IMPLEMENTATION OF CIVIL SERVANT TALENT MANAGEMENT IN THE MIDST OF BUDGET EFFICIENCY

Devi Arlina

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Email: devi.arlina@bpk.go.id

Abstrak

Berdasarkan data BKN per 23 Januari 2025 diketahui bahwa baru 42 Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang menerapkan Manajemen Talenta ASN di instansinya (6,6% dari total Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang ada di Indonesia). Salah satu penyebab masih rendahnya penerapan Manajemen Talenta ASN tersebut ialah infrastruktur yang kurang memadai di antaranya anggaran yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) serta Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Pelaksanaan APBN dan APBD mengalami efisiensi berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 sehingga penerapan Manajemen Talenta ASN diproyeksikan akan terdampak. Dampak efisiensi APBN dan APBD diprediksi akan mempengaruhi penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN yang meliputi akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, serta pemantauan dan evaluasi. Untuk meminimalisasi proyeksi dampak tersebut, artikel ini juga menyediakan langkah-langkah solutif yang dapat diterapkan dalam Manajemen Talenta ASN berdasarkan hasil penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif berdasarkan studi literatur terhadap peraturan, buku, dan jurnal terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi anggaran akan berdampak pada penerapan Manajemen Talenta ASN.

Kata kunci: *Manajemen Talenta ASN, infrastruktur, proyeksi, efisiensi anggaran.*

Abstract

Based on BKN data as of January 23, 2025 showed that only 42 Ministries/Agencies/Regional Governments have implemented State Civil Apparatus Talent Management in their institutions (6.6% of the total Ministries/Agencies/Regional Governments in Indonesia). One of the reasons for the low implementation of ASN Talent Management is inadequate infrastructure, including budgets originating from the State Budget (APBN) and Regional Budgets (APBD). The implementation of the APBN and APBD has experienced efficiency based on Presidential Instruction Number 1 of 2025, so the implementation of ASN Talent Management is projected to be impacted. The impact of efficiency on APBN and APBD is predicted to affect the ASN Talent Management implementation, which includes talent acquisition, talent development, talent retention, talent placement, and monitoring and evaluation. To minimize the impacts projection, this article also provides solutive steps which can be implemented in ASN Talent Management based on the results of previous studies. This study used a qualitative method with descriptive analysis based on a literature study of related regulations, books, and journals. The result of this study shows that budget efficiency will have an impact on the implementation of ASN Talent Management.

Keywords: *State Civil Apparatus Talent Management, infrastructure, projection, budget efficiency*

PENDAHULUAN

Pembahasan mengenai manajemen talenta telah menarik banyak minat akademisi dan praktisi baik di sektor publik maupun sektor privat secara global. Namun, jumlah penelitian mengenai permasalahan manajemen talenta di organisasi sektor publik jumlahnya masih sedikit, terutama tentang bagaimana organisasi sektor publik mendefinisikan talenta dan memenangkan pertarungan dalam memperoleh talenta (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016; Thunnissen et al., 2013). Mayoritas publikasi mengenai manajemen talenta berfokus pada sektor privat, perusahaan multinasional, dan organisasi yang berada di Amerika Serikat (Powell et al., 2012; Vaiman & Collings, 2013). Salah satu alasan permasalahan manajemen talenta di organisasi sektor publik jarang dibahas ialah kompleksitas yang dimilikinya karena dipengaruhi oleh mekanisme institusional (Christensen et al., 2007).

Sebagai salah satu organisasi sektor publik di Indonesia, Instansi Pemerintah seperti Kementerian, Lembaga, atau Pemerintah Daerah juga mengalami tantangan/permasalahan dalam mengelola talentanya. Talenta yang dikelola oleh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah disebut Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN diketahui bahwa ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 merupakan pengganti dari UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Terdapat perbedaan signifikan antara kedua UU tersebut terutama dalam hal manajemen talenta.

Perbedaan manajemen talenta yang diatur dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 dan UU Nomor 20 Tahun 2023 salah satunya ialah UU Nomor 5 Tahun 2014 membedakan manajemen PNS dan manajemen PPPK sedangkan di UU Nomor 20 Tahun 2023 hanya ada manajemen ASN. Selain itu, di dalam UU Nomor 5 Tahun 2014, manajemen talenta tidak disebutkan secara eksplisit namun menjadi bagian dari pelaksanaan

sistem merit (Pasal 51 UU Nomor 5 Tahun 2014). Sedangkan di dalam UU Nomor 20 Tahun 2023, manajemen talenta disebutkan secara eksplisit sebagai bagian dari manajemen ASN (Pasal 31 UU Nomor 20 tahun 2023).

Karena tidak secara eksplisit disebutkan di dalam UU Nomor 5 Tahun 2014, Manajemen Talenta ASN diatur lebih lanjut melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi (Permen PANRB) Nomor 3 Tahun 2020. Pasal 34 Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2024 mengatur bahwa pendanaan Manajemen Talenta ASN berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), serta sumber-sumber lain yang dianggap sah dan tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pada tahun 2025, belanja APBN dan APBD mengalami efisiensi Instansi Pemerintah sesuai dengan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025. Berdasarkan instruksi tersebut diketahui bahwa efisiensi atas anggaran belanja negara Tahun Anggaran 2025 sebesar Rp306.695.177.420.000,00 (tiga ratus enam triliun enam ratus sembilan puluh lima miliar seratus tujuh puluh tujuh juta empat ratus dua puluh ribu rupiah), yang terdiri atas anggaran belanja Kementerian/Lembaga sebesar Rp256.100.000.000.000,00 (dua ratus lima puluh enam triliun seratus miliar rupiah) dan transfer ke daerah sebesar Rp50.595.177.420.000,00 (lima puluh triliun lima ratus sembilan puluh lima miliar seratus tujuh puluh tujuh juta empat ratus dua puluh ribu rupiah). Melihat besarnya efisiensi anggaran belanja negara Tahun Anggaran 2025, maka dari itu muncul hipotesis bahwa efisiensi tersebut akan berdampak terhadap penerapan manajemen talenta ASN di Kementerian/Lembaga/ Pemerintah Daerah (K/L/Pemda).

Namun, hipotesis tersebut masih berupa proyeksi karena kebijakan efisiensi anggaran baru diterbitkan pada awal tahun 2025 (belum genap setahun sejak penelitian ini disusun). Oleh karena itu, pertanyaan penelitian ini, ialah “**Apa**

dampak yang diproyeksikan akan muncul pada penerapan Manajemen Talenta ASN akibat adanya efisiensi anggaran? Pertanyaan penelitian tersebut akan membantu penulis dalam proses pengumpulan dan analisis data sehingga kesimpulan yang dihasilkan diharapkan dapat memberikan gambaran terkait dampak yang akan ditimbulkan oleh efisiensi anggaran terhadap Manajemen talenta ASN.

KAJIAN TEORI

1. Definisi Manajemen Talenta

Manajemen talenta pertama kali diulas dan diperkenalkan oleh McKinsey & Company pada akhir tahun 1990-an dengan istilah *the war for talent*. McKinsey & Company peduli terhadap aspek talenta dan kinerja perusahaan sehingga melaksanakan suatu penelitian mengenai hal tersebut. Penelitian dilaksanakan pada tahun 1997 dengan melibatkan 6.000 manajer untuk menyelidiki ukuran atau tindakan yang diambil oleh perusahaan-perusahaan sukses sehingga mampu mempertahankan para manajer bertalenta yang mereka miliki (Chambers et al., 1998). Penelitian tersebut membuktikan bahwa kunci keberhasilan sebuah organisasi mempertahankan talenta terbaiknya ialah sikap para pimpinan bukan proses manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Sikap atau perilaku pimpinan merefleksikan kemampuan untuk mempertahankan dan mengembangkan talenta secara berkelanjutan untuk mencapai visi organisasi.

Penelitian yang dilaksanakan oleh McKinsey & Company merupakan awal dari manajemen talenta dengan kapabilitas individu yang spesifik dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan menggunakan pengetahuan, pengalaman praktis, praktik terbaik, dan intelijen strategis (Michaels et al., 2001). (Smart, 2005) mendukung pandangan tersebut dan menemukan bahwa pegawai bertalenta dapat dilihat sebagai pegawai yang berada pada peringkat 10% teratas dalam hal posisi jabatan dan penghasilan yang tinggi. Demikian pula dengan (Robertson & Abbey, 2003) yang menjelaskan bahwa individu terbaik dan paling bersinar dapat digolongkan

sebagai kelompok eksklusif yang berdampak tinggi yang memiliki kemampuan untuk mengelola kompleksitas dengan pemikiran strategis yang mereka miliki.

Selain pengertian talenta manajemen yang telah dijelaskan sebelumnya, banyak peneliti yang mendefinisikan manajemen talenta secara berbeda dan belum terdapat kesepakatan mengenai pengertian manajemen talenta. Sebuah studi yang dilaksanakan oleh Gallardo-Gallardo dan Thunnisen (2016) menunjukkan bahwa definisi akademis dari manajemen talenta tampaknya bergeser ke arah pendekatan eksklusif. Namun pada banyak organisasi sektor publik, prinsip kesetaraan memiliki tradisi yang kuat yang menyiratkan bahwa semua pekerja adalah sama dan harus diperlakukan sama sebisa mungkin (Knies et al., 2024). Berdasarkan prinsip ini seluruh pegawai harus mendapatkan kesempatan yang sama untuk berkembang dan tumbuh, termasuk kesempatan promosi yang sama. Akibatnya, terdapat sedikit ruang untuk diferensiasi, seperti pendekatan eksklusif terhadap manajemen talenta, dan menyiratkan bahwa pendekatan inklusif akan lebih menguntungkan di sektor publik. Namun, literatur lain menunjukkan bahwa pendekatan inklusif dan eksklusif terjadi di organisasi sektor publik (misalnya, (Glenn, 2012; Kock & Burke, 2008; Macfarlane et al., 2012), tetapi alasan di balik pendekatan ini masih samar.

Pendekatan eksklusif berfokus pada segmen tertentu dari tenaga kerja (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Hal ini sejalan dengan pengertian manajemen talenta menurut (Collings & Mellahi, 2009) yang mendefinisikan manajemen talenta sebagai aktivitas dan proses yang melibatkan identifikasi sistematis atas posisi-posisi penting yang berkontribusi secara berbeda terhadap keunggulan kompetitif organisasi yang berkelanjutan, pengembangan *talent pool* atas petahana yang berpotensi tinggi dan berkinerja tinggi untuk mengisi peran-peran ini, dan pengembangan arsitektur sumber daya manusia yang terdiferensiasi untuk memfasilitasi pengisian posisi-posisi tersebut dengan petahana yang kompeten dan untuk memastikan komitmen

berkelanjutan mereka terhadap organisasi. Pengertian ini berbeda dengan pendekatan inklusif di mana seluruh pegawai dianggap sama berharganya bagi organisasi.

2. Manajemen Talenta ASN

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Manajemen Talenta ASN diatur dalam Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020. Ruang lingkup Manajemen Talenta ASN meliputi Manajemen Talenta ASN Nasional dan Manajemen Talenta Instansi. Manajemen Talenta ASN Nasional digunakan untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pemerintah secara nasional dalam rangka akselerasi pembangunan nasional sedangkan Manajemen Talenta ASN Instansi digunakan untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pusat dan Instansi Daerah.

Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN Instansi dan Nasional meliputi:

- a) Akuisisi talenta yang tahapannya terdiri dari:
 - 1) identifikasi dan penetapan jabatan kritikal;
 - 2) analisis kebutuhan talenta;
 - 3) penetapan strategi akuisisi;
 - 4) identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta;
 - 5) penetapan kelompok rencana suksesi; dan
 - 6) pencarian talenta melalui mekanisme mutasi/rotasi antar instansi dan rencana penempatan talenta melalui mekanisme penugasan atau penugasan khusus.
- b) Pengembangan talenta yang dapat dilaksanakan melalui:
 - 1) ASN *corporate university* dengan metode klasikal dan non klasikal;
 - 2) pembelajaran di dalam dan di luar kantor; dan
 - 3) bentuk pengembangan kompetensi lainnya.
- c) Retensi talenta dilaksanakan melalui rencana suksesi, rotasi jabatan, pengayaan jabatan (*job enrichment*), perluasan jabatan (*job enlargement*), dan penghargaan.
- d) Penempatan talenta dilaksanakan berdasarkan rencana suksesi dengan mengacu pada perumpunan berdasarkan kebutuhan strategis Instansi Pemerintah dan/atau arah

pembangunan prioritas nasional jangka menengah dan jangka panjang. Penempatan talenta dapat dilakukan pada lintas Instansi Pemerintah, baik Pusat maupun Daerah, sesuai kebutuhan nasional atau instansi.

e) Pemantauan dan evaluasi yang terdiri dari:

- 1) Pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan manajemen talenta instansi dilaksanakan secara periodik oleh Pejabat Pembina Kepegawaian; dan
- 2) Pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan manajemen talenta ASN nasional dilaksanakan setiap akhir tahun anggaran oleh Tim Manajemen Talenta ASN.

Agar penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN (baik Nasional maupun Instansi) dapat terlaksana dengan baik maka harus didukung dengan infrastruktur yang memadai, antara lain:

- a) peta jabatan yang sedang/akan lowong dan jabatan kritikal;
- b) profil talenta;
- c) standar metode dan penilaian dalam metode *assessment center* dan uji kompetensi yang ditetapkan secara nasional;
- d) standar kompetensi jabatan setiap Instansi sesuai Peraturan Menteri;
- e) standar penilaian kinerja riil;
- f) pola karier;
- g) tim Manajemen Talenta ASN nasional;
- h) program pengembangan talenta (ASN *Corporate University*/Sekolah Kader/Tugas Belajar);
- i) panitia seleksi;
- j) basis data sumber daya manusia;
- k) sistem informasi Manajemen Talenta ASN; dan
- l) anggaran.

3. Efisiensi Anggaran

Menurut (Mardiasmo, 2018), efisiensi berhubungan dengan konsep produktivitas di mana efisiensi akan tercapai bila rasio *output*/hasil lebih tinggi daripada *input*/modal. Teori lain menyatakan bahwa efisiensi dapat diartikan sebagai cara memperoleh manfaat sebesar-besarnya dengan pengorbanan sekecil-

kecilnya (Sagita & Mariana, 2017). Di dalam artikel ini, efisiensi dikaitkan dengan anggaran. Anggaran merupakan informasi atau pernyataan, mengenai rencana atau kebijaksanaan bidang keuangan, dari suatu organisasi atau badan usaha, untuk suatu jangka waktu tertentu, perkiraan penerimaan dan pengeluaran negara, yang diharapkan akan terjadi pada suatu periode tertentu (Halim & Iqbal, 2019).

Pada sektor publik, anggaran dianggap penting karena anggaran merupakan alat bagi pemerintah untuk mengarahkan pembangunan sosial ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Anggaran diperlukan karena adanya keterbatasan sumber daya (*scarcity of resources*), pilihan (*choice*) dan pertukaran (*trade off*). Selain itu, anggaran diperlukan untuk meyakinkan bahwa pemerintah telah bertanggungjawab terhadap rakyat (Susanti, Riadi, & Sari, 2021). Anggaran bagi sektor publik seyogyanya dikelola secara ekonomis, efektif, dan efisien guna memenuhi kebutuhan publik. Akan tetapi, sering kali pengelolaan anggaran terutama milik pemerintah tidak dikelola dengan baik dan hanya menguntungkan pihak-pihak tertentu dengan adanya korupsi, kolusi, dan nepotisme (Lona et al., 2023).

Efisiensi anggaran merujuk pada praktik terbaik dalam penggunaan sumber daya untuk menghasilkan kualitas *output* atau jasa semaksimal mungkin. Efisiensi anggaran diperlukan dalam rangka memastikan bahwa dana publik dialokasikan dalam berbagai cara untuk mengoptimalkan nilai dan tanggung jawab publik sesuai dengan kehendak dan harapan masyarakat (Judijanto et al., 2024). Sejumlah kerangka teoritis mendukung penelitian tentang efisiensi anggaran, di antaranya teori agensi (*the principal – agent theory*) dan teori pilihan publik (*the public choice theory*).

Teori agensi meneliti hubungan antara politisi terpilih (pimpinan) dan birokrat (agen) dalam hal kewenangan anggaran dengan penekanan pada cara terbaik menyelaraskan kepentingan kedua belah pihak untuk menghasilkan hasil yang efisien. Teori pilihan

publik adalah konsep relevan lainnya yang melihat bagaimana para pemangku kepentingan yang berbeda mempengaruhi keputusan pemerintah, seperti berapa banyak uang yang dialokasikan ke berbagai departemen. Kedua teori ini menawarkan suatu kerangka kerja untuk memahami seluk-beluk penganggaran pemerintah yang lebih dari sekedar pertukaran uang sederhana.

4. Efisiensi Pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025

Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025 diketahui bahwa anggaran yang diefisienkan antara lain:

- a) Anggaran K/L dalam APBN Tahun Anggaran 2025;
- b) APBD Tahun Anggaran 2025; dan
- c) Transfer ke daerah dalam APBN Tahun Anggaran 2025.

Efisiensi belanja K/L meliputi belanja operasional dan non operasional, sekurangnya terdiri atas belanja operasional perkantoran, belanja pemeliharaan, perjalanan dinas, bantuan pemerintah, pembangunan infrastruktur, serta pengadaan peralatan dan mesin. Efisiensi anggaran tersebut tidak termasuk belanja pegawai dan belanja bantuan sosial.

Sedangkan efisiensi belanja Pemerintah Daerah antara lain:

- a) belanja untuk kegiatan yang bersifat seremonial, kajian, studi banding, pencetakan, publikasi, dan seminar/ *focus group discussion*;
- b) belanja perjalanan dinas;
- c) belanja honorarium (melalui pembatasan jumlah tim dan besaran honorarium yang mengacu pada Peraturan Presiden mengenai Standar Harga Satuan Regional); dan
- d) belanja yang bersifat pendukung dan tidak memiliki *output* yang terukur.

Pemerintah Daerah diminta untuk memfokuskan anggaran belanja pada target kinerja pelayanan publik serta tidak berdasarkan pemerataan antar perangkat daerah. Selain itu, Pemerintah daerah juga diminta lebih selektif dalam memberikan hibah langsung baik dalam bentuk uang, barang, maupun jasa kepada K/L.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang mengeksplorasi dan memberikan wawasan yang lebih mendalam akan masalah di dunia nyata (Rokhamah et al., 2024). Metode penelitian kualitatif dianggap tepat untuk penelitian ini karena pengambilan data tidak berasal dari kuesioner melainkan dari observasi dan studi literatur.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, data dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi, yaitu berdasarkan pengamatan objek-objek di lapangan serta tinjauan literatur dengan mempelajari buku-buku referensi dan hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian (Sarwono, 2006). Objek penelitian ini ialah Manajemen Talenta ASN pada Instansi Pemerintah secara umum. Oleh karena itu, penelitian ini tidak berkaitan dengan K/L/Pemda tertentu serta buku-buku referensi yang digunakan sebagian besar berasal dari peraturan/kebijakan yang diterbitkan oleh pemerintah, misalnya UU, Permen PANRB, dan lain-lain.

HASIL PEMBAHASAN

1. Kondisi Manajemen Talenta ASN Sebelum Adanya Kebijakan Efisiensi Anggaran

Meskipun konsep manajemen talenta telah dimulai sejak tahun 1997 namun Instansi Pemerintah di Indonesia baru mengadopsi konsep tersebut pada tahun 2014, yaitu sejak diterbitkannya UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN yang diatur lebih rinci melalui Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN Di dalam UU Nomor 5 Tahun 2014, manajemen talenta tidak disebutkan secara eksplisit namun merupakan bagian dari

sistem merit. Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Pengertian tersebut sedikit berbeda dengan sistem merit yang diatur dalam UU Nomor 20 Tahun 2023 di mana sistem merit didefinisikan sebagai penyelenggaraan sistem manajemen ASN sesuai dengan prinsip meritokrasi. Prinsip meritokrasi sendiri diartikan sebagai prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas yang dilaksanakan secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau berkebutuhan khusus.

Berbeda halnya dengan UU Nomor 5 Tahun 2014, Manajemen Talenta ASN disebutkan secara eksplisit sebagai pengembangan talenta dan karier di dalam UU Nomor 20 Tahun 2023. Pengembangan talenta dan karier merupakan salah satu dari delapan bagian manajemen ASN. Pengembangan talenta dan karier, menurut UU Nomor 20 Tahun 2023, dilaksanakan melalui mobilitas talenta yang dilakukan dalam satu Instansi Pemerintah, antar-Instansi Pemerintah, atau ke luar Instansi Pemerintah. Mobilitas talenta tersebut dilaksanakan secara nasional untuk mengatasi kesenjangan talenta. Aturan lebih lanjut terkait pengembangan talenta dan karier akan ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah.

Karena belum adanya aturan lebih lanjut terkait pengembangan talenta dan karier berdasarkan UU Nomor 20 tahun 2023 maka Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN masih relevan digunakan hingga saat ini dan masih digunakan sebagai pedoman oleh K/L/Pemda. Dalam upaya mendorong penerapan Manajemen Talenta ASN di Instansi Pemerintah dan mendukung Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020, Menteri PANRB

juga menerbitkan Surat Edaran (SE) Nomor 10 Tahun 2021 tentang Penilaian Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah.

Pada tahun 2021, terdapat 24 K/L/Pemda yang menjadi “*pilot project*” penilaian penerapan Manajemen Talenta ASN pada Instansi Pemerintah berdasarkan SE Menteri PANRB Nomor 10 Tahun 2021. Dua puluh empat K/L/Pemda tersebut dipilih karena memperoleh indeks sistem merit sangat baik pada tahun 2020 melalui penilaian atas status kemajuan dalam penerapan Manajemen Talenta ASN. Sejalan dengan penjelasan sebelumnya bahwa Manajemen Talenta ASN merupakan jantung sistem merit sehingga bila Manajemen Talenta ASN di suatu K/L/Pemda telah berjalan dengan baik maka seharusnya sistem meritnya juga baik.

- f) Pengukuhan suksesor sesuai rencana suksesi beserta waktu pelaksanaan penempatan;
- g) Penetapan Instansi Pemerintah yang telah menerapkan Manajemen Talenta ASN; dan
- h) Monitoring dan evaluasi.

Instansi Pemerintah yang menjadi “*pilot project*” (proyek percontohan) penilaian penerapan Manajemen Talenta ASN pada tahun 2021 terdiri atas 19 K/L dan lima Pemda. Penilaian yang dilaksanakan oleh Kementerian PANRB ini meliputi delapan tahapan, antara lain:

- a) Penetapan kategori indeks sistem merit sangat baik dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN);
- b) Pemaparan langkah konkret penerapan Manajemen Talenta ASN;
- c) Uji lapangan penerapan Manajemen Talenta ASN;
- d) Penetapan kelompok rencana suksesi dan survei;
- e) Penetapan rencana suksesi;

Dalam melaksanakan penilaian, terdapat dua hal yang harus diperhatikan, yaitu target dan realisasi (capaian) dalam lima tahapan penerapan Manajemen Talenta ASN sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Matriks Penilaian Penerapan Manajemen Talenta ASN Tahun 2021

Tahapan Penerapan Manajemen Talenta ASN		Target	Realisasi	%
<i>a</i>		<i>b</i>	<i>c</i>	$d = (c/b) \times 100\%$
1.	Komitmen dan Kapasitas Organisasi	5		
2.	Infrastruktur Penyelenggaraan	15		
3.	Akuisisi Talenta	40		
4.	Pengembangan dan Retensi Talenta	20		
5.	Penempatan Talenta	20		
Total		100		

Ket: kolom “c” dan “d” diisi oleh masing-masing K/L/Pemda.

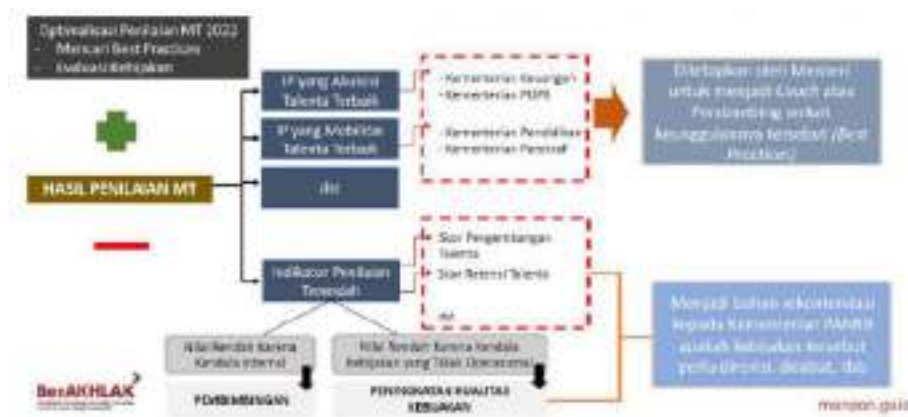
Berdasarkan Tabel 1, tingkat penerapan Manajemen Talenta ASN di K/L/Pemda dikategorikan semakin baik apabila semakin tinggi tahapan (1 - 5) dan nilai realisasinya (0 -

100). Nilai akhir atas penerapan Manajemen Talenta ASN diberikan dalam bentuk predikat, antara lain dasar (0 - 5,00), lanjutan (5,01 - 20,00), menengah (20,01 - 60,01), tinggi (60,01 - 80,00), dan maju (80,01 - 100).

Dari 24 Instansi Pemerintah yang menjadi *pilot project* penilaian penerapan Manajemen Talenta ASN, Kementerian Keuangan merupakan Instansi Pemerintah yang dianggap berhasil menerapkan sistem merit dan Manajemen Talenta ASN di lingkungan institusinya sendiri. Berdasarkan data dari KASN diketahui bahwa Kementerian Keuangan telah berada di kategori IV “Sangat Baik” dengan poin sebesar 363 pada tahun 2018 dan 382,5 pada tahun 2019 dari skor maksimal 400. Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh Kementerian Keuangan dalam melaksanakan Manajemen Talenta ASN sebagai bagian dari

sistem merit ialah jumlah pegawai yang sangat banyak dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Setelah melaksanakan *pilot project*, Kementerian PANRB kembali melaksanakan penilaian penerapan Manajemen Talenta ASN terhadap 75 K/L dan satu Pemda pada tahun 2022. Tujuan penilaian penerapan Manajemen Talenta ASN pada Tahun 2022, antara lain untuk mencari *best practices* (praktik terbaik) penerapan Manajemen Talenta ASN di Instansi Pemerintah serta sebagai bahan evaluasi atas kebijakan yang telah diterbitkan seperti gambar berikut:



Gambar 1. Tujuan Penilaian Penerapan Manajemen Talenta ASN Tahun 2022

Berbeda dengan tahun 2021 yang hanya terdiri atas lima komponen (tahapan), penerapan Manajemen Talenta ASN pada tahun 2022 dinilai melalui enam komponen. Enam komponen penilaian tersebut antara lain, akuisisi talenta, klasifikasi talenta, mobilitas talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, dan infrastruktur talenta. Penilaian penerapan Manajemen Talenta ASN pada tahun 2022 dilaksanakan pada bulan November hingga Desember 2022 yang dimulai dengan *self assessment* (menilai diri sendiri), pengumpulan penilaian, dan verifikasi *self assessment* yang dilaksanakan secara *hybrid*.

Penilaian penerapan Manajemen Talenta ASN pada tahun 2021 dan 2022 merupakan upaya Pemerintah (Kementerian PANRB) dalam

mendorong K/L/Pemda menerapkan Manajemen Talenta ASN di instansi masing-masing. Namun, capaian implementasinya belum optimal. Berdasarkan data BKN, hingga 23 Januari 2025, diketahui bahwa baru 42 K/L/Pemda yang telah mengimplementasikan Manajemen Talenta ASN. Jumlah tersebut relatif kecil dibandingkan jumlah K/L/Pemda yang ada di Indonesia, yaitu sebanyak 633 instansi yang terdiri atas 34 Kementerian, 53 Lembaga, 38 Pemerintah Provinsi, dan 508 Pemerintah Kabupaten/Kota. Artinya, baru sekitar 6,6% dari total Instansi Pemerintah yang telah mengimplementasikan Manajemen Talenta ASN.

Jumlah capaian penerapan Manajemen Talenta ASN sebesar 6,6% masih jauh dari target yang ditetapkan pada Rencana Pembangunan

Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020 – 2024. Perbandingan target dan capaian (realisasi) implementasi Manajemen Talenta

ASN pada tahun 2023 dan 2024 berdasarkan RPJMN dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Perbandingan Target serta Realisasi Implementasi Manajemen Talenta ASN Berdasarkan RPJMN pada Tahun 2023 dan 2024

Tahun	Target	Realisasi	% Capaian
<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	$d = (c/b) \times 100\%$
2023	87 K/L	22 K/L/Pemda	25,29%
2024	34 Pemerintah Provinsi	19 K/L/Pemda	14,18%
	100 Pemerintah Kota/ Pemerintah Kabupaten		
Total	221	41	18,55%

Salah satu alasan masih rendahnya capaian implementasi Manajemen Talenta ASN ialah kurangnya komitmen dari para pimpinan K/L/Pemda untuk menggunakan Manajemen Talenta ASN di instansi mereka, terutama dalam rencana suksesi (*succession planning*). Tidak dapat dipungkiri rencana suksesi pada K/L/Pemda diwarnai dengan nuansa politik dan cenderung subjektif/bias. Bila Manajemen Talenta ASN dilaksanakan sesuai ketentuan maka akan mengurangi kesempatan para pimpinan K/L/Pemda untuk menempatkan orang-orang kepercayaannya di jabatan-jabatan strategis.

Selain komitmen pimpinan, infrastruktur yang kurang memadai juga menjadi penyebab rendahnya penerapan Manajemen Talenta ASN di K/L/Pemda. Terdapat 12 infrastruktur yang diperlukan agar Manajemen Talenta ASN dapat terlaksana dengan baik, salah satunya ialah sistem informasi Manajemen Talenta ASN. Sistem informasi tersebut telah dibangun oleh BKN dengan nama aplikasi SIMATA (Sistem Informasi Manajemen Talenta). SIMATA dipersiapkan untuk menjadi *platform* penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN bagi Instansi Pemerintah. Kenyataannya, SIMATA belum digunakan oleh seluruh K/L/Pemda. Tentu saja hal tersebut akan mempersulit K/L/Pemda dalam melaksanakan Manajemen Talenta ASN Instansi dan tim Manajemen Talenta ASN

nasional dalam melaksanakan Manajemen Talenta ASN Nasional.

2. Proyeksi Dampak Efisiensi Anggaran terhadap Penerapan Manajemen Talenta ASN

Selain sistem informasi, anggaran juga merupakan salah satu infrastruktur Manajemen Talenta ASN. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, anggaran (pendanaan) Manajemen Talenta ASN di antaranya berasal dari APBN dan APBD. Pada tahun 2023, Ketua KASN (Bapak Pramusinto) menyatakan bahwa salah satu tantangan yang dihadapi dalam penerapan Manajemen Talenta ASN ialah keterbatasan anggaran (Masrully & Saputro, 2024). Berdasarkan kondisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketersediaan anggaran dapat mempengaruhi penerapan Manajemen Talenta ASN di Instansi Pemerintah.

Di dalam Manajemen Talenta ASN, anggaran diperlukan untuk membiayai penyelenggaraan manajemen talenta Instansi dan Nasional yang meliputi akuisisi talenta, pengembangan talenta, retensi talenta, penempatan talenta, serta pemantauan dan evaluasi. Pada tahap akuisisi talenta, anggaran digunakan untuk membiayai proses *assessment center* dan Uji Kompetensi. Biaya yang ditimbulkan dari proses *assessment center* dan Uji Kompetensi, di antaranya untuk honor Asesor. Selain itu, pada tahap pengembangan

talenta, anggaran digunakan untuk membiayai diklat yang dilaksanakan oleh ASN *corporate university* atau biaya kuliah dari tugas belajar. Uraian lebih lanjut mengenai dampak yang

diproyeksikan akan muncul pada penerapan Manajemen Talenta ASN akibat adanya efisiensi anggaran dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Proyeksi Dampak Efisiensi Anggaran Terhadap Penerapan Manajemen Talenta ASN

No.	Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN	Tahapan Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN	Proyeksi Dampak Efisiensi Anggaran
1.	Akuisisi talenta	a. identifikasi dan penetapan jabatan kritikal; b. analisis kebutuhan talenta; c. penetapan strategi akuisisi; d. identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta; e. penetapan kelompok rencana suksesi; dan f. pencarian talenta melalui mekanisme mutasi/rotasi antar instansi dan rencana penempatan talenta melalui mekanisme penugasan atau penugasan khusus	a. Moratorium rekrutmen CPNS/PPPK agar belanja pegawai tidak meningkat; b. Semakin terbatasnya kesempatan ASN untuk mengikuti <i>assessment center</i> dan Uji Kompetensi karena adanya honor Asesor yang harus dibayar; dan b. Semakin terbatasnya kemampuan K/L/Pemda untuk melakukan mutasi/rotasi antar instansi karena adanya biaya mutasi/rotasi yang harus dikeluarkan.
2.	Pengembangan talenta	a. ASN <i>corporate university</i> dengan metode klasikal dan non klasikal; b. pembelajaran di dalam dan di luar kantor; dan c. bentuk pengembangan kompetensi lainnya.	a. Semakin terbatasnya kesempatan ASN untuk mengikuti program pengembangan kompetensi melalui ASN <i>corporate university</i>/sekolah kader/tugas belajar yang memerlukan biaya dalam pelaksanaannya, misalnya, biaya kuliah, biaya perjalanan dinas, dan sebagainya; dan b. Semakin terbatasnya kemampuan K/L/Pemda untuk menerapkan ASN <i>corporate university</i>/sekolah kader/tugas belajar terdapat biaya yang harus dikeluarkan, misalnya,

No.	Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN	Tahapan Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN	Proyeksi Dampak Efisiensi Anggaran
			honor pengajar, biaya kuliah, dan sebagainya.
3.	Retensi talenta	a. rencana suksesi; b. rotasi jabatan; c. pengayaan jabatan (<i>job enrichment</i>); d. perluasan jabatan (<i>job enlargement</i>); dan e. penghargaan.	Semakin terbatasnya kemampuan K/L/Pemda untuk memberikan penghargaan berupa materiel atau finansial kepada para talenta di instansinya.
4.	Penempatan talenta	Dilaksanakan berdasarkan rencana suksesi dengan mengacu pada perumpunan berdasarkan kebutuhan strategis Instansi Pemerintah dan/atau arah pembangunan prioritas nasional jangka menengah dan jangka panjang. Penempatan talenta dapat dilakukan pada lintas Instansi Pemerintah, baik Pusat maupun Daerah, sesuai kebutuhan nasional atau instansi	Semakin terbatasnya kemampuan K/L/Pemda untuk melaksanakan mutasi talenta karena adanya biaya pindah/mutasi yang harus dikeluarkan.
5.	Pemantauan dan evaluasi	a. Pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan manajemen talenta instansi dilaksanakan secara periodik oleh Pejabat Pembina Kepegawaian; dan b. Pemantauan dan evaluasi penyelenggaraan manajemen talenta ASN nasional dilaksanakan setiap akhir tahun anggaran oleh Tim Manajemen Talenta ASN	Terbatasnya pelaksanaan pemantauan dan evaluasi (bila terdapat honorarium atau biaya perjalanan dinas yang dikeluarkan untuk tim pemantauan dan evaluasi Manajemen Talenta ASN).

Dari Tabel 3 dapat kita lihat bahwa efisiensi anggaran diproyeksikan berdampak pada penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN. Selain itu, efisiensi anggaran juga diprediksi akan mempengaruhi hasil penilaian penerapan Manajemen Talenta ASN di K/L/Pemda sesuai SE Menteri PANRB Nomor 10 Tahun 2021 karena salah satu tahapan dan langkah yang

dinilai oleh Kementerian PANRB ialah infrastruktur penyelenggaraan manajemen talenta (dhi. mengalokasikan anggaran untuk penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN). Untuk meminimalisasi dampak tersebut, K/L/Pemda dapat memaksimalkan sumber daya (*input*) yang dimilikinya demi menghasilkan *output* yang maksimal. Teori agensi dan teori

pilihan publik dapat digunakan untuk mendukung keberhasilan efisiensi anggaran tanpa mengorbankan penerapan Manajemen Talenta ASN di mana Pemerintah (*principal*) menetapkan besarnya anggaran dan jenis belanja yang diefisienkan. Sedangkan ASN (*agent*) mengalokasikan anggaran (sumber daya) yang tersedia untuk pos-pos (belanja) yang dianggap dapat memberikan dampak signifikan terhadap penerapan Manajemen Talenta ASN (Gallardo-Gallardo, et al., 2013).

Selain fokus pada area-area yang berdampak signifikan pada Manajemen Talenta ASN, pengoptimalan anggaran (sumber daya) juga dapat dilaksanakan melalui penyusunan kebijakan strategis, kemajuan teknologi, dan langkah-langkah akuntabilitas yang kuat (Judijanto, Febriyanto, & Lesmana, 2024). Salah satu kebijakan strategis yang saat ini sedang dikaji oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) ialah strategi akuisisi talenta ASN 0 rupiah. Strategi ini membahas tentang kemungkinan sumbu variabel potensial diganti dengan sumbu perilaku. Penggantian tersebut diusulkan karena sumbu variabel potensial yang diperoleh dari proses identifikasi dan penilaian melalui metode *Assessment Center* dikenal membutuhkan waktu yang cukup lama dan berbiaya tinggi. Dengan digantinya sumbu variabel potensial menjadi sumbu perilaku, proses akuisisi talenta diharapkan menjadi lebih mudah dan murah. Namun untuk tujuan kebutuhan seleksi dan promosi pada jabatan kunci satu tingkat lebih tinggi, perlu disertakan pertimbangan penilaian potensi sebagai sumbu kunci (Purwana, 2025).

Kebijakan strategis lain yang dapat diterapkan ialah membangun suasana kerja yang kondusif terutama sikap dan perilaku atasan langsung/pimpinan yang dapat membina pegawainya dengan baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa kunci keberhasilan sebuah organisasi mempertahankan talenta terbaiknya ialah sikap para pimpinan bukan proses manajemen SDM (Chambers et al., 1998). Para atasan langsung/pimpinan yang berhasil melaksanakan proses mentoring dan

coaching kepada para stafnya juga akan meningkatkan efisiensi anggaran diklat.

Kemajuan teknologi juga merupakan hal penting dalam pengoptimalan anggaran. Program Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi anggaran sehingga menghasilkan penghematan finansial dan meningkatkan transparansi. Pengawasan berbasis teknologi terbukti dapat mengatasi hambatan dalam penerapan sistem merit (Ridwan, Sukmana, & Wahyudi, 2025). Manajemen Talenta ASN merupakan bagian dari sistem merit sehingga dengan adanya sistem informasi (SPBE) yang terintegrasi, penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN diharapkan dapat dilaksanakan secara lebih objektif dan efisien. Salah satu cara yang dapat dilakukan ialah dengan memaksimalkan penggunaan aplikasi SIMATA dalam penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN untuk seluruh K/L/Pemda.

Langkah-langkah akuntabilitas yang kuat juga dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya (anggaran). Akuntabilitas yang baik dapat meningkatkan transparansi dan mencegah terjadinya korupsi. Penerapan langkah-langkah anti korupsi yang kuat dan mendorong transparansi dalam penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN merupakan langkah penting dalam membangun kepercayaan publik dan menjamin bahwa sumber daya (anggaran) digunakan sesuai dengan tujuannya. Dengan adanya langkah-langkah akuntabilitas yang baik dalam penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN, kebocoran anggaran dan kegiatan yang tidak tepat sasaran diharapkan tidak terjadi.

KESIMPULAN

Konsep manajemen talenta telah berkembang sejak tahun 1997 namun Pemerintah Indonesia baru mengadopsinya pada tahun 2014 melalui sistem merit yang diberlakukan sejak terbitnya UU Nomor 5 Tahun 2014. Selanjutnya, manajemen talenta diatur secara khusus melalui Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN. Meskipun sudah diatur

secara khusus sejak tahun 2020 namun berdasarkan data BKN per tanggal 23 Januari 2025, realisasi penerapan Manajemen Talenta ASN di K/L/Pemda baru sekitar 6,6%.

Capaian (realisasi) sebesar 6,6% tersebut masih jauh dari target RPJMN Tahun 2020-2024. Padahal Kementerian PANRB telah berupaya untuk mendorong penerapan Manajemen Talenta ASN di K/L/Pemda dengan melaksanakan penilaian penerapan Manajemen Talenta ASN pada tahun 2021 dan 2022. Namun hal tersebut belum membawa dampak signifikan terhadap capaian penerapan Manajemen Talenta di K/L/Pemda.

Salah satu kendala dalam penerapan Manajemen Talenta ASN di K/L/Pemda ialah infrastruktur yang kurang memadai. Anggaran merupakan salah satu dari 12 infrastruktur Manajemen Talenta ASN dan pada tahun 2025, pemerintah memberlakukan efisiensi anggaran (APBN dan APBD). Penulis memproyeksikan kebijakan efisiensi anggaran tersebut akan berdampak pada penerapan Manajemen Talenta ASN karena pendanaan Manajemen Talenta ASN bersumber dari APBN dan APBD.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi anggaran pada tahun 2025 akan berdampak terhadap penerapan Manajemen Talenta ASN. Dampak-dampak yang diproyeksikan akan muncul akibat adanya efisiensi anggaran tercermin pada seluruh kegiatan penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN. Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN terdiri dari lima kegiatan dan masing-masing kegiatan memiliki beberapa tahapan.

Untuk meminimalisasi dampak yang diproyeksikan akan muncul pada penerapan Manajemen Talenta ASN akibat adanya efisiensi anggaran, K/L/Pemda dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya (anggaran). Pengoptimalan anggaran dapat dilaksanakan melalui penyusunan kebijakan strategis, kemajuan teknologi, dan langkah-langkah akuntabilitas yang kuat. Pertama, penyusunan kebijakan strategis di mana saat ini sedang dikaji mengenai proses akuisisi talenta yang lebih

mudah dan murah namun tetap menjaga objektivitas. Selain itu, dapat juga menyusun kebijakan untuk memaksimalkan peran atasan langsung/pimpinan dalam proses mentoring/*coaching* kepada para stafnya sehingga dapat menghemat anggaran diklat.

Kedua, memanfaatkan kemajuan teknologi dalam penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN. Kemajuan teknologi tidak hanya diharapkan dapat menghemat penggunaan anggaran namun juga mewujudkan Manajemen Talenta ASN yang terintegrasi. Misalnya, dengan memanfaatkan SIMATA sebagai aplikasi Manajemen Talenta ASN untuk seluruh K/L/Pemda sehingga K/L/Pemda tidak perlu mengeluarkan anggaran untuk menciptakan aplikasi Manajemen Talenta ASN sendiri. Selain itu, proses penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN dapat dilaksanakan lebih objektif dan mudah (dapat diakses di mana saja) melalui aplikasi tersebut.

Ketiga, langkah-langkah akuntabilitas yang kuat guna menghindari kebocoran anggaran dan memastikan kegiatan tepat sasaran. Akuntabilitas yang kuat diharapkan dapat menghindari terjadinya korupsi dan meningkatkan transparansi dalam proses penyelenggaraan Manajemen talenta ASN. Hal tersebut merupakan langkah penting dalam membangun kepercayaan publik dan menjamin bahwa sumber daya (anggaran) digunakan sesuai dengan tujuannya.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memerlukan tinjauan lebih lanjut karena masih berupa proyeksi. Penulis berharap di masa mendatang akan ada penelitian yang membahas tentang dampak yang benar-benar terjadi pada penerapan Manajemen Talenta ASN akibat adanya efisiensi anggaran Tahun 2025.

REFERENSI

Abqa, M.A.R., Rihardi, S.A., & Pajrin, R. (2022). Kebijakan pemerintah dalam efisiensi anggaran pemilihan umum serentak 2024 di Indonesia. *Jurnal Universitas Tidar*, 6(2), 62-75.

- Badan Kepegawaian Negara. (2025, 23 Januari). *Prof Zudan: BKN Genjot Penerapan Manajemen Talenta di 2025* [Siaran pers]. <https://www.bkn.go.id/prof-zudan-bkn-genjot-penerapan-manajemen-talenta-di-2025/>.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H. Hankin, S., & Michaels, E.G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3(2), 44-57.
- Christensen, T., Roness, P., Arne Røvik, K., & Lægreid, P. (2007). *Organization Theory and the Public Sector*. Routledge.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56.
- Glenn, T. (2012). The state of talent management in Canada’s public sector. *Canadian Public Administration*, 55(1), 25–51.
- Halim dan Iqbal. (2019). *Pengelolaan Keuangan Daerah*. UPP STIM YKPN.
- Hamda, N.T., et al. (2019). Applying a simplified energy-budget model to explore the effects of temperature and food availability on the life history of green sturgeon (*Acipenser medirostris*). *Ecological Modelling*, 395, 1-10.
- Humas Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. (2024, 10 Maret). *Penyelenggaraan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*. Diakses pada 31 Maret 2025, <https://setkab.go.id/penyelenggaraan-manajemen-talenta-aparatur-sipil-negara/>.
- Indonesia. (2014). *Undang-Undang tentang Aparatur Sipil Negara*, UU No. 5 Tahun 2014. Kementerian Hukum dan HAM.
- Indonesia. (2020). *Peraturan Presiden tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020 – 2024*, Perpres No. 18 Tahun 2020. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 10. Kementerian Hukum dan HAM.
- Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara*, Permen PANRB No. 3 Tahun 2020. Kementerian Hukum dan HAM.
- Indonesia. (2021). *Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Penilaian Penerapan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah*, SE Menteri PANRB Nomor 10 Tahun 2021. Kementerian PANRB.
- Indonesia. (2023). *Undang-Undang tentang Aparatur Sipil Negara*, UU No. 20 Tahun 2023. Kementerian Hukum dan HAM.
- Indonesia. (2025). *Instruksi Presiden tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025*, Inpres No.1 Tahun 2025. Kementerian Sekretariat Negara.
- Judijanto, L., Febriyanto, W., & Lesmana, T. (2024). A Bibliometric Analysis of Government Budget Efficiency and Effectiveness: Trends and Future Directions. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(08), 1556–1565.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public

- sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(14), 2432–2444.
- Kock, R., & Burke, M. (2008). Managing Talent in the South African Public Service. *Public Personnel Management*, 37(4), 457–470.
- Lona, S. S., Perseveranda, M. E., & Manafe, H. A. (2023). Analisis Ekonomis, Efisiensi dan Efektivitas Anggaran Pendapatan dan Belanja. *Owner*, 7(1). 879-889.
- Macfarlane, F., Duberley, J., Fewtrell, C., & Powell, M. (2012). Talent management for NHS managers: human resources or resourceful humans? *Public Money & Management*, 32(6), 445–452.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik*. Andi.
- Masrully, M., & Saputro, H.N. (2024). Tantangan Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Agenda Reformasi di Pemerintah Daerah. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 8.0*. Politeknik STIA LAN Bandung.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Powell, B. J., McMillen, J. C., Proctor, E. K., Carpenter, C. R., Griffey, R. T., Bunker, A. C., Glass, J. E., & York, J. L. (2012). A Compilation of Strategies for Implementing Clinical Innovations in Health and Mental Health. *Medical Care Research and Review*, 69(2), 123–157.
- Purwana, B.H. (2025). Tak kenal maka tak sayang: Strategi akuisisi talenta ASN 0 rupiah. *Policy brief*. LAN.
- Ridwan, I., Sukmana, O., & Wahyudi, W. (2025). Implementasi Sistem Merit dan Realitas Pertukaran Sosial dalam Seleksi Pejabat Daerah di Indonesia. *Jurnal Inovatif*, 3(1), 8-24.
- Robertson, A., & Graham Abbey. (2003). *Managing talented people: Getting on with – and getting the best from - your high performers*. Pearson Education.
- Rokhamah, Yana, P.R., et al., (2024). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori, Metode, dan Praktik*. Bandung: CV Widina Media Utama.
- Sagita, N. I., & Mariana, D. (2017). E-Budgeting: Bandung city governments efforts in the transparency and efficiency of budget management. *The 2nd Journal of Government and Politics International Conference*, 437-446.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu.
- Smart, B.D. (2005). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. Prentice Hall Press.
- Susanti, A., Riadi, S., & Sari, D. (2021). Analisis efektivitas dan efisiensi realisasi anggaran pada laporan keuangan Direktorat Jenderal Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai*, 5(3), 153-162
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336.
- Turner, E.O. & Spain, A.K. (2020). The multiple meanings of (in) equity: Remaking school district tracking policy in an era of budget cuts and accountability. *Urban Education*, 55(5), 783-812.
- Vaiman, V., & Collings, D. G. (2013). Talent management: advancing the field. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1737–1743.

**POLA PIKIR BERKEMBANG DAN PERILAKU KERJA INOVATIF
PEGAWAI NEGERI SIPIL MILENIAL:
STUDI PADA KANTOR PUSAT BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**
***GROWTH MINDSET AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR
OF MILLENNIAL CIVIL SERVANTS: STUDY AT THE HEAD OFFICE OF THE
NATIONAL CIVIL SERVICE AGENCY***

Osi Isna Sabela¹, Arum Etikariena²
Badan Kepegawaian Negara¹
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia^{1,2}
email: osi.sabela@bkn.go.id¹; arum.etikariena@ui.ac.id²

Abstrak

Inovasi sektor publik diperlukan untuk menghadapi era disrupsi yang semakin kompleks. Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang didominasi generasi Milenial menjadi salah satu kunci kesuksesannya. Pola pikir berkembang diduga menjadi salah satu faktor pembentuk perilaku kerja inovatif. Kekhasan sektor publik menjadi urgensi meneliti kaitan kedua variabel tersebut. Hanya saja, studi tentang hubungan pola pikir berkembang dan perilaku kerja inovatif masih terbatas. Penelitian pada 146 PNS Milenial Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara ini bertujuan memahami hubungan pola pikir berkembang dan perilaku kerja inovatif dengan kerangka *Self Determination Theory*. Data *self-report* dikumpulkan secara *cross-sectional* dengan skala adaptasi multidimensi. Olah data dengan Analisis Regresi Linear Sederhana pada Jamovi menunjukkan bahwa pola pikir berkembang berhubungan positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif. PNS Milenial dengan pola pikir berkembang tinggi memiliki kecenderungan yang tinggi pula untuk berperilaku inovatif di tempat kerja. Hasil tersebut mengimplikasikan bahwa organisasi dapat berfokus menumbuhkan pola pikir berkembang PNS Milenial dengan menyediakan berbagai peluang pengembangan dan mempromosikan perilaku kerja inovatif sebagai sarana peningkatan kapasitas diri sehingga mereka terdorong berinovasi.

Kata kunci: generasi milenial; perilaku kerja inovatif; pola pikir berkembang; pegawai negeri sipil; *self determination theory*

Abstract

Public sector innovation is needed to face the increasingly complex era of disruption. Civil Servants dominated by the Millennial generation are one of the keys to their success. A growth mindset is thought to be one factor that shapes innovative work behavior. The uniqueness of the public sector makes it urgent to examine the relationship between the two variables. However, studies on the relationship between growth mindset and innovative work behavior are still limited. This study on 146 Millennial civil servants at the Head Office of the State Civil Service Agency aimed to understand the relationship between growth mindset and innovative work behavior with the *Self Determination Theory* framework. Self-report data were collected cross-sectionally with a multidimensional adaptation scale. Data processing with Simple Linear Regression Analysis on Jamovi showed that growth mindset is positively and significantly related to innovative work behavior. Millennial civil servants with a high growth mindset also have a high tendency to behave innovatively in the workplace. These results imply that organizations can focus on fostering the growth mindset of Millennial civil servants by providing various development opportunities and promoting innovative work behavior as a means of increasing self-capacity so that they are encouraged to innovate.

Keywords: civil servant; growth mindset; innovative work behaviour; Millennial generation; self determination theory

***“Learning and innovation go hand in hand”-
William Pollard***

PENDAHULUAN

Inovasi sektor publik terus digaungkan seiring dengan reformasi birokrasi yang dilakukan pemerintah sesuai amanat PP No. 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang unggul dan berkualitas merupakan kunci dalam mewujudkan keberhasilan reformasi birokrasi tersebut serta mendukung pembangunan nasional (MenPANRB, 2022). Inovasi menjadi krusial bagi organisasi apa pun karena berbagai perubahan cepat tak terbendung yang menuntut semua pihak beradaptasi (Garrido-Moreno dkk., 2024).

Di tengah stigma yang melekat bahwa PNS berada di zona nyaman, nyatanya mereka juga dihadapkan pada tantangan untuk terus meningkatkan kinerja di era disrupsi yang semakin kompleks (Sekretaris Utama BKN, 2022). PNS didorong berinovasi dengan menumbuhkembangkan ide (MenPANRB, 2025). Hal itu sesuai nilai dasar “Adaptif” dalam Ber-AKHLAK (UU ASN No. 20, 2023) yang sejalan dengan standar kompetensi “Mengelola Perubahan” (PermenPANRB No. 38, 2017).

Inovasi yang dilakukan oleh pekerja disebut sebagai perilaku kerja inovatif. Istilah tersebut dicetuskan oleh Scott dan Bruce (1994). Mereka memandang perilaku kerja inovatif sebagai proses multistap namun bersifat unidimensi yang pada setiap tahapnya memerlukan kegiatan dan perilaku individu yang berbeda. Mereka kemudian mendefinisikannya sebagai penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru yang disengaja dan bermanfaat pada peran kerja, kelompok, atau organisasi (Janssen, 2000). Studi terdahulu menunjukkan efek positif dari perilaku kerja inovatif pada kinerja organisasi (Jankelová dkk., 2021) dan kinerja individu (Leong & Rasli, 2014), serta peningkatan kesuksesan kariernya (Dan dkk., 2018).

Perilaku kerja inovatif sektor publik menarik diteliti karena organisasi pemerintah memiliki karakteristik khas yang berbeda dengan

sektor privat. Organisasi tersebut tidak berfokus mencari keuntungan sehingga tidak kompetitif, juga bersifat tunduk pada tingkat pelembagaan yang lebih tinggi (Knies dkk., 2024). Pekerjaannya juga cenderung masih melihat inovasi sebagai aktivitas tambahan daripada memandangnya sebagai langkah yang melesatkan kariernya (Bysted & Hansen, 2015). Khususnya di Indonesia, masih berkembang sinisme tentang konsistensi keberlanjutan implementasi inovasi, tidak terintegrasinya berbagai produk inovasi sehingga tumpang tindih satu sama lain, dan masih dipandanginya inovasi sebagai hal mewah karena hanya elite tertentu saja yang memiliki peluang mewujudkannya (Khadaifi, 2022).

Di sisi lain, terdapat optimisme bahwa inovasi akan semakin membudaya dengan adanya generasi Milenial yang berjumlah 54% dari total 4.758.730 aparatur negara (BKN, 2024). Mereka adalah pegawai yang lahir pada tahun 1977-1994 atau pada 2025 berusia 31-48 tahun. Mereka dianggap memiliki pemikiran terbuka serta kreatif sehingga dapat menjadi bahan bakar dalam percepatan budaya inovatif. Data di atas selaras dengan studi yang menunjukkan bahwa pekerja pada kelompok usia 25-44 tahun adalah kelompok yang paling memungkinkan untuk menampilkan perilaku kerja inovatif (Etikariena, 2019). Hal itu menunjukkan urgensi meneliti lebih lanjut mengenai perilaku kerja inovatif PNS Milenial.

Badan Kepegawaian Negara (BKN), sebagai instansi pembina dan penyelenggara manajemen kepegawaian, merupakan salah satu instansi yang turut menggelorakan semangat berinovasi. Misalnya, melalui perbaikan terus menerus pada penyelenggaraan seleksi *online* menggunakan *Computer Assisted Test (CAT)*, penciptaan produk layanan baru seperti penilaian kompetensi secara daring, *Digital Signature*, *Docu Digital*, *Location-Based Presence (LBP)*, penyederhanaan proses bisnis pelayanan melalui digitalisasi dan perbaikan *database*, serta penunjukan agen perubahan sebagai motor penggerak inovasi (BKN, 2021; 2022). Pada berbagai program inovatif tersebut, terdapat aparatur negara yang mendukung kesuksesannya

dengan mengusulkan dan melaksanakan inovasi secara *bottom-up* (AlMunthiri dkk., 2024).

Inovasi yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah inovasi yang dilakukan oleh PNS Milenial terkait perannya secara individual, dalam kelompok, ataupun organisasi. Meskipun perilaku kerja inovatif dipandang sebagai perilaku yang menantang, berisiko, dan tidak pasti (Afsar & Umrani, 2019), inovasi masih memungkinkan dilakukan terutama inovasi level 1 (*incremental innovation*) yang berbentuk perbaikan kecil namun bermakna pada produk, layanan, dan prosedur dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari, daripada inovasi level 2 (*radical innovation*) yang berbentuk terobosan dengan keunggulan kompetitif yang substansial, maupun level 3 (*transformational innovation*) yang benar-benar mengubah sistem organisasi (Khemka, 2020).

Sebagaimana kutipan di awal tulisan ini, bahwa *learning and innovation go hand in hand*, yang artinya pembelajaran dan inovasi adalah hal yang saling terkait dan mendukung. Hal itu semakin memperkuat penelitian ini untuk mengangkat pola pikir berkembang sebagai faktor yang memengaruhi perilaku kerja inovatif. Pola pikir berkembang erat kaitannya dengan pembelajaran karena pola pikir ini dimaknai sebagai keyakinan bahwa keterampilan, kekuatan, dan kemampuan individu masih dapat disempurnakan melalui usaha dan tekad (Han & Stieha, 2020). Pola pikir menjadi penting karena membentuk cara individu menafsirkan upaya, membangun penjelasan, membentuk harapan, dan memandu tindakan dalam menanggapi objek dan peristiwa yang berbeda (Hong dkk., 1999).

Berdasarkan studi literatur oleh Han dan Stieha (2020), pola pikir berkembang memiliki manfaat bagi individu dalam peningkatan keterlibatan, performansi, kreativitas, dan kepuasan kerja. Manfaat lainnya adalah meningkatkan kualitas hubungan atasan-bawahan melalui komunikasi yang efektif dan upaya kolaboratif, serta mendorong kinerja organisasi. Pola pikir ini juga dibutuhkan untuk melengkapi *puzzle* tersukseskannya transformasi birokrasi (Wicaksono, 2023). Tuntutan birokrasi lincih yang membuka peluang berpindahnya

PNS lintas rumpun (PermenPANRB No. 1, 2023) juga menjadi urgensi diperlukannya pola pikir berkembang.

Dinamika hubungan antara pola pikir berkembang dan perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini ditinjau dari perspektif *Self Determination Theory* (SDT). SDT merupakan teori motivasi individu dalam berperilaku yang memiliki asumsi dasar bahwa setiap individu pada kondisi terbaik dirinya memiliki rasa keingintahuan dan *self-motivated* untuk berkembang, belajar, dan menerapkan potensi diri dengan bertanggung jawab (Ryan & Deci, 2000). Teori ini menekankan bahwa terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu *the needs for autonomy, competence, & relatedness*, dapat meningkatkan motivasi intrinsik berperilaku serta persistensinya hingga di masa depan (McAnally & Hagger, 2024).

Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan pola pikir berkembang dan perilaku kerja inovatif. Kebaruan yang ditawarkan dalam penelitian ini adalah subjeknya yang spesifik pada PNS Milenial di Kantor Pusat BKN. Instansi tersebut dipandang perlu untuk merumuskan model pembentuk perilaku kerja inovatif. PNS dipilih tanpa menyertakan PPPK untuk mengetahui hasil yang lebih spesifik. Kebaruan lainnya adalah penggunaan *Self Determination Theory* dalam menjelaskan dinamika psikologis internal PNS Milenial dalam berperilaku kerja inovatif. Hasil penelitian ini diproyeksikan dapat berkontribusi sebagai bahan pertimbangan dalam manajemen kepegawaian dan menstimulasi penelitian lainnya untuk mengeksplorasi lebih lanjut. Untuk itu, penelitian ini merumuskan hipotesis: Pola pikir berkembang berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif PNS Milenial di Kantor Pusat BKN.

KAJIAN TEORI

1) Teori utama

a. Perilaku Kerja Inovatif

Studi awal tentang inovasi yang menjadi landasan bagi pengembangan konsep perilaku kerja inovatif dilakukan oleh Kanter (1988) yang

mengeksplorasi inovasi di organisasi. Menurut Kanter, inovasi terdiri dari serangkaian tugas yang dilakukan individu pada tingkat mikro yang dapat diperkuat maupun diperlemah oleh kondisi di tingkat makro. Inovasi sederhana sering kali dapat diselesaikan oleh pekerja secara individual, sedangkan inovasi yang lebih kompleks biasanya memerlukan kerja sama tim. Inovasi memiliki empat ciri khas, yaitu tidak pasti, padat pengetahuan, kontroversial, dan melintasi batas (Kanter, 1988).

Studi mengenai inovasi pada level individu dilakukan oleh Scott dan Bruce (1994). Menurut mereka, perilaku kerja inovatif dimulai dengan mengidentifikasi masalah dan menghasilkan solusi atau ide baru maupun yang bersifat adaptasi (*idea generation*), mencari dukungan (*idea promotion*), hingga dihasilkannya model inovasi yang nyata untuk dapat dilembagakan (*idea realization*). Hal tersebut mengindikasikan bahwa perilaku kerja inovatif dipandang sebagai proses multistap yang masing-masing tahapnya memerlukan perilaku yang berbeda, namun bersifat unidimensi yang artinya saling berkaitan dalam kesatuan.

Konsep perilaku kerja inovatif terus berkembang. Lambriex-Schmitz dkk. (Lambriex-Schmitz dkk., 2020) melihat perilaku kerja inovatif sebagai konsep multidimensi. Ia menambahkan dimensi keberlanjutan ide setelah dimensi realisasi ide. Dimensi ini penting karena perlunya stabilisasi penerapan ide untuk meningkatkan keberlanjutan di masa depan. Dimensi keberlanjutan ide mencakup penyebaran ide inovatif ke dalam struktur organisasi yang lebih dalam melalui pelembagaan. Hal itu karena inovasi yang dapat diintegrasikan dalam sistem organisasi akan meningkatkan keberhasilan hingga jangka panjang.

Penelitian ini menggunakan definisi yang dikemukakan oleh Lambriex-Schmitz dkk. (2020), yaitu perilaku kerja inovatif adalah perilaku pekerja berbentuk suatu proses berulang yang melibatkan eksplorasi peluang, penciptaan ide, promosi ide, realisasi ide, dan implementasi berkelanjutan atas ide, proses, produk, atau

prosedur yang relatif baru dan bermanfaat dalam suatu peran, kelompok, atau organisasi. Definisi tersebut dipilih karena paling menyeluruh dan mencakup semua aspek perilaku kerja inovatif (Ayoub dkk., 2023).

Selaras dengan definisi yang dipilih, penelitian ini menggunakan dimensi dari Lambriex-Schmitz dkk. (2020), yaitu:

– **Eksplorasi peluang**

Mengacu pada mengamati tren dan perkembangan untuk mengidentifikasi masalah dan peluang berinovasi, mencakup antara lain berdiskusi dengan rekan kerja atau atasan mengenai peluang pengembangan atau perbaikan, serta berbagi ide tentang potensi solusi dari masalah dan kemungkinan perubahan pola kerja yang lebih baik.

– **Penciptaan ide**

Mengacu pada menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat berbentuk produk, layanan, atau proses, mencakup antara lain mengusulkan dan mendiskusikan ide perbaikan atau pengembangan, mengungkapkan pendapat pribadi kepada rekan atau atasan mengenai solusi dari masalah mendasar, berbagi ide perubahan yang berdampak nyata, dan mengusulkan perbaikan atas ide yang diungkapkan oleh orang lain di tempat kerja.

– **Promosi ide**

Mengacu pada mencari dukungan untuk ide-ide di antara rekan kerja dan pimpinan, memberi mereka informasi tentang proses yang sedang berlangsung, serta bernegosiasi dengan pihak berwenang (*key persons*), mencakup antara lain meyakinkan orang lain tentang pentingnya ide atau solusi baru, mempromosikan ide ke atasan dan rekan kerja, memperkenalkan penggunaan ide, dan menggambarkan tahapan praktisnya.

– **Realisasi ide**

Mengacu pada mewujudkan ide dengan melakukan pemantauan terhadap kemajuan penerapan inovasi berdasarkan kriteria tertentu serta menekankan pentingnya berbagi informasi dan refleksi untuk pengembangan inovasi, mencakup antara lain menentukan kriteria keberhasilan penerapan, menganalisis dan menguji langkah antisipasi saat mempraktikkan

ide, dan memantau kemajuan penerapan secara berkala.

– **Keberlanjutan ide**

Mengacu pada memperluas jaringan dan distribusi penerapan inovasi serta melembagakannya dalam sistem organisasi, mencakup antara lain membandingkan penerapan ide dengan konsep awal, berdiskusi untuk mengembangkan ide lebih lanjut, berkolaborasi untuk menerapkan ide ke konteks lain, dan mengintegrasikan ide-ide yang ada ke dalam sistem organisasi.

b. Pola Pikir Berkembang

Istilah pola pikir berkembang (*growth mindset*), yang sering digunakan berdampingan dengan pola pikir tetap (*fixed mindset*), diperkenalkan oleh psikolog Carol Dweck yang mewakili kontinum mengenai cara individu berpikir tentang sifat kecerdasan dan pembelajaran (Dweck & Leggett, 1988). Pola pikir adalah struktur kognitif yang menjadi inti dari sistem pemaknaan individu (Hong dkk., 1999). Konsep pola pikir berkembang didasarkan pada *Incremental Theory* yang berakar dari *Implicit Person Theory*. Teori tersebut membahas keyakinan implisit individu tentang kelenturan atribut pribadi yang menentukan tipe seseorang serta caranya berperilaku.

Individu berpola pikir berkembang memegang keyakinan bahwa kecerdasan dan kemampuan sebagai sesuatu yang dapat berkembang dan terus tumbuh seiring waktu, sedangkan individu berpola pikir tetap memegang keyakinan bahwa kualitas dasar manusia merupakan sesuatu yang statis dan tidak dapat diubah (Yeager & Dweck, 2012). Dweck yang telah melakukan berbagai studi mengenai pola pikir selama lebih dari 30 tahun menegaskan bahwa pola pikir yang diadopsi memiliki kekuatan untuk memengaruhi cara individu menjalani kehidupannya (Dweck, 2016).

Pola pikir berkembang meyakini bahwa kualitas dasar individu masih dapat dikembangkan melalui usaha, strategi, dan bantuan dari orang lain. Meskipun tiap individu memiliki perbedaan minat, bakat, dan

karakteristik, mereka semua memiliki potensi tumbuh dan berkembang melalui pengalaman keberhasilan maupun kegagalan, juga melalui penerapan strategi yang tepat (Dweck, 2016).

Dweck (2016) mendefinisikan pola pikir berkembang sebagai pola pikir yang meyakini bahwa potensi kognitif dapat dikembangkan sehingga mengarahkan individu pada keinginan untuk belajar. Han dan Stieha (2020) mendefinisikan pola pikir berkembang sebagai keyakinan bahwa keterampilan, kekuatan, dan kemampuan individu dapat disempurnakan melalui usaha dan tekad. Sementara itu, Chen dkk. (2023) yang juga mengacu pada Dweck (1988; 2016) menguraikan pola pikir berkembang sebagai suatu konsep mengenai keyakinan individu bahwa kecerdasan bersifat fleksibel dan dapat diubah sesuai dengan motivasi dan usaha, yang membuatnya memiliki karakteristik bekerja keras, menerima tantangan, belajar dari kesulitan atau kegagalan, memiliki kegigihan dan ketekunan, memiliki sikap positif, dan mengadopsi pendekatan yang terampil. Definisi dari Chen dkk. (2023) tersebut digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini karena mencakup dimensi yang menyeluruh sehingga dapat menggambarkan pola pikir berkembang secara lebih konkret dan masih relevan untuk digunakan pada konteks pekerja dalam penelitian ini.

Dimensi pola pikir berkembang mengacu pada studi Chen dkk. (2023), yaitu:

– **Motivasi**

Mengacu pada alasan internal untuk mempelajari hal baru dari keinginan dan kebutuhan internal, bukan karena imbalan eksternal, mencakup antara lain memandang belajar dapat membuat individu memperoleh lebih banyak pengetahuan dan meningkatkan kemampuan, memandang keberhasilan merupakan konsekuensi dari kerja keras, serta terus termotivasi untuk mengejar tujuan yang lebih tinggi.

– **Sikap**

Mengacu pada keyakinan terhadap potensi kognitif, bakat, prestasi dan kerja keras, mencakup antara lain memiliki keyakinan bahwa individu tetap dapat meningkatkan potensi

kognitifnya dengan giat belajar dan terus berusaha.

- Tantangan

Mengacu pada pemikiran ketika menghadapi kesulitan, masalah, dan perubahan baru, mencakup antara lain kesediaan menerima tantangan sebagai sarana mengembangkan diri, memiliki rasa keingintahuan yang besar, menyukai hal-hal baru, berani menerima hal-hal baru, serta keyakinan bahwa dirinya mampu bekerja keras untuk mengatasi semua permasalahan.

- Kegigihan

Mengacu pada kegigihan dan ketekunan individu, mencakup antara lain memandang bahwa tujuan akan tercapai selama dirinya tekun berusaha dan mencoba segala macam cara serta kerja keras akan membawa hasil positif dan keuntungan yang tidak terduga.

- Kesulitan

Mengacu pada pengalaman yang tidak menyenangkan, tidak menguntungkan, atau penolakan, mencakup antara lain memilih untuk serius menganalisis kritik dari orang lain dan merenungkan kekurangan dirinya sehingga dapat lebih baik lagi, bersedia menerima saran dari orang lain dan menganalisis keberhasilan mereka untuk belajar darinya secara aktif.

- Pola pikir positif

Mengacu pada kepercayaan diri dan keterbukaan dengan keyakinan kuat terhadap diri sendiri secara konsisten, mencakup antara lain tidak merasa terancam dengan keberhasilan orang lain, memandang kritik dari orang lain sebagai hal yang berguna, bersedia mendengarkan kritik tersebut, dan meyakini bahwa dirinya bisa lebih baik lagi dari kondisi saat ini.

c. Self Determination Theory (SDT)

SDT menekankan bahwa terpenuhinya kebutuhan psikologis dasar dapat meningkatkan motivasi dan persistensi perilaku hingga di masa depan. Individu termotivasi untuk melakukan perilaku tertentu dengan memanfaatkan berbagai sumber motivasi. Teori ini bermaksud untuk mengidentifikasi determinan-determinan yang mendukung potensi bawaan manusia yang

diperlukan untuk tumbuh, terintegrasi, dan sejahtera serta mengeksplorasi proses dan kondisi yang mendorong perkembangan sehat dan fungsi efektifnya (Ryan & Deci, 2000). Hal ini senada dengan pola pikir berkembang yang menekankan pada keyakinan bahwa kemampuan individu dapat terus dikembangkan dengan usaha.

SDT berfokus pada tiga kebutuhan psikologis dasar (*the needs for autonomy, competence, & relatedness*) yang menjadi fondasi bagi motivasi berperilaku. *Needs for autonomy* diartikan sebagai kebutuhan individu untuk bertindak berdasarkan kemauan dan pilihan mereka sendiri tanpa merasa dikendalikan atau ditekan. *Needs for competence* diartikan sebagai kebutuhan individu untuk merasa mampu dalam bertindak dan menangani tantangan serta efektif saat menunjukkan suatu perilaku. *Needs for relatedness* diartikan sebagai kebutuhan individu untuk terhubung secara bermakna, merasa didukung, diterima, dan berafiliasi dengan orang-orang yang berada dalam konteks sosial (McAnally & Hagger, 2024). Berdasarkan SDT, tiga kebutuhan psikologis dasar tersebut merupakan nutrisi penting bagi pertumbuhan psikologis individu, kesejahteraan diri, dan pencapaian fungsi yang optimal (Ryan & Deci, 2000). SDT dalam hal ini dapat memberikan kerangka mekanisme internal bagaimana pekerja dengan pola pikir berkembang dapat termotivasi untuk berperilaku kerja inovatif.

2) Penelitian sebelumnya

Berdasarkan tinjauan literatur, penelitian terkait perilaku kerja inovatif masih didominasi pada sektor privat, misalnya pada bank syariah dan stasiun televisi swasta di Indonesia (Etikariena, 2019), perusahaan manufaktur di Pakistan (Afsar & Umrani, 2019), perusahaan di Slovakia (Jankelová dkk., 2021), perusahaan di Cina (Ding & Yu, 2020; Liu & Tong, 2022), dan perusahaan di Belanda (Caniëls dkk., 2022). Pada sektor publik di Indonesia, studi inovasi sedikit demi sedikit berkembang. Misalnya penelitian Pratama (2019) yang mengulas karakteristik dan tren inovasi pelayanan publik di

Indonesia. Studi Farhan (2023) mencoba menggambarkan inovasi pelayanan publik pada Pemerintah Daerah di Indonesia. Penelitian inovasi lainnya lebih berfokus untuk melihat dampaknya terhadap pembangunan daerah (Hilmawan dkk., 2023). Penelitian-penelitian tersebut lebih bertujuan menyelidiki inovasi di level organisasi secara kualitatif. Adapun studi terdahulu telah meneliti faktor personal sebagai anteseden perilaku kerja inovatif, antara lain: motivasi belajar (Afsar & Umrani, 2019), kepribadian proaktif (Zuberi & Khattak, 2021; Windiarsih & Etikariena, 2018), resiliensi (Caniëls dkk., 2022), pemenuhan kebutuhan dasar (Devloo dkk., 2015), dan pola pikir berkembang (Liu & Tong, 2022). Meskipun pola pikir berkembang telah mendapat perhatian dalam penelitian di berbagai bidang psikologi, misalnya perkembangan (Heslin dkk., 2021), pendidikan (Li dkk., 2021), dan industri organisasi (Berg dkk., 2023), masih sedikit yang diketahui tentang kaitannya pada perilaku kerja inovatif.

3) Kesenjangan Penelitian

Berdasarkan penelusuran terhadap penelitian sebelumnya, penelitian ini mengidentifikasi dua kesenjangan riset. Kesenjangan pertama adalah perilaku kerja inovatif sektor publik merupakan bidang yang kurang diteliti dibandingkan sektor privat (AlMunthiri dkk., 2024). Kesenjangan kedua, penelitian yang mengkaji faktor individual yang memengaruhi perilaku kerja inovatif, khususnya peran pola pikir berkembang masih belum banyak ditemukan (Liu & Tong, 2022).

METODE PENELITIAN

1) Desain

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif karena ingin meneliti variabel-variabel penelitian menggunakan instrumen pengukuran untuk dianalisis dengan prosedur statistik dan berusaha menggeneralisasi temuan (Creswell & Creswell, 2023). Desain yang dipilih adalah korelasional yang berfokus mengukur keterkaitan antar variabel yang terjadi secara alami (Crano dkk.,

2024). Penelitian dilaksanakan secara *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data yang dilakukan pada satu titik waktu (Gravetter & Forzano, 2018). Data diambil dengan kuesioner *self-report* sesuai skala orisinal.

2) Prosedur

Penelitian ini merupakan bagian dari penelitian tugas akhir program Magister Ilmu Psikologi Industri dan Organisasi dengan memfokuskan subjek pada kategori tertentu melalui langkah penambahan partisipan dan pengolahan data kembali.

Tabel 1.
Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur

Variabel	N item	α	<i>CrIT</i> Uji Coba
Perilaku Kerja Inovatif	27	0,97	>0,5
a. Eksplorasi peluang	4	0,86	>0,7
b. Pencipt. Ide	5	0,86	>0,5
c. Promosi ide	6	0,92	>0,7
d. Realisasi ide	7	0,92	>0,6
e. Keberlanjutan ide	5	0,84	>0,5
Pola Pikir Berkembang	18	0,90	>0,3
a. Motivasi	2	0,69	>0,6
b. Sikap	3	0,83	>0,6
c. Tantangan	4	0,90	>0,7
d. Kegigihan	2	0,71	>0,5
e. Kesulitan	3	0,72	>0,3
f. Pola pikir positif	4	0,62	>0,3

Keterangan: Cronbach's α > 0,90 = *excellent reliability*; 0,70-0,90 = *high reliability*; 0,50-0,70 = *moderate reliability*; dan < 0,50 = *low reliability* (Taherdoost, 2016).

Terdapat beberapa prosedur yang dijalankan, antara lain: (1) Melakukan *reviu* literatur dan meninjau teori mengenai variabel penelitian hingga menentukan skala pengukuran (DeVellis & Thorpe, 2021); (2) Mengadaptasi skala pengukuran ke dalam konteks Indonesia melalui proses *back-to-back translation* sesuai studi Beaton dkk. (2000); (3) Mengajukan kaji

etik penelitian kepada Komite Kaji Etik Fakultas Psikologi Universitas Indonesia yang telah mendapat persetujuan (Nomor: 132/Fpsi.KomiteEtik/PDP.04.00/2024); (4) Melakukan uji keterbacaan kepada 11 orang yang dipandang kompeten untuk menelaah kuesioner secara kualitatif; (5) Melakukan *pilot study* kepada 31 orang representasi sampel partisipan untuk menguji kuesioner secara kuantitatif. Berdasarkan *pilot study*, diketahui reliabilitas skala memperoleh skor sedang hingga sangat baik. Skor *CrIT* yang berfungsi untuk melihat kesesuaian fungsi item dengan fungsi keseluruhan skala juga memenuhi syarat, yaitu di atas 0,30 (Nunnally & Bernstein, 1994) (lihat **Tabel 1**); (6) Mengambil data penelitian secara daring dengan Microsoft Form. Privasi ditekankan menjadi prioritas. Partisipan mengisi dengan telah menyetujui *informed consent*. Penelitian ini menawarkan *reward* bagi sejumlah partisipan beruntung dan meletakkan formulirnya terpisah dari kuesioner utama untuk menjaga anonimitas; dan (7) Melakukan pengolahan data dan penulisan laporan.

3) Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh PNS Milenial di Kantor Pusat BKN. Adapun sampel partisipan dalam penelitian ini memiliki kriteria: (1) Berstatus sebagai PNS Kantor Pusat BKN dengan masa kerja minimal dua tahun; dan (2) Lahir pada tahun 1977-1994 (BKN, 2024). Masa kerja minimal 2 tahun didasarkan pada PermenPAN RB No. 6 (2024) yang menyatakan Calon PNS wajib menjalani masa percobaan paling lama satu tahun. Adapun masa kerja yang dianggap memenuhi untuk menciptakan hingga memastikan keberlanjutan ide dalam perilaku kerja inovatif adalah satu tahun, sebagaimana studi Contreras dkk. (2020), sehingga jika diakumulasikan menjadi dua tahun.

Partisipan dalam penelitian ini sejumlah 146 orang. Jumlah tersebut merupakan jumlah akhir setelah dilakukan pembersihan data yang meliputi: 42 partisipan tidak lulus *attention checker*; 2 partisipan tidak menyetujui *informed consent*, dan 64 partisipan tidak memenuhi kriteria. Pemilihan partisipan menggunakan

convenience sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kemudahan akses kepada partisipan (Cohen dkk., 2022). Informasi penelitian dituangkan pada poster digital yang disebar di jejaring internal BKN Pusat maupun media sosial.

4) Instrumen

Penelitian ini menggunakan dua alat ukur total 45 item. Karena belum tersedia versi Indonesia, alat ukur tersebut diadaptasi dengan rincian:

a. Alat Ukur Perilaku Kerja Inovatif

Diadaptasi berdasarkan skala Perilaku Kerja Inovatif dari Ayoub dkk. (2023) yang berakar dari Lambriex-Schmitz dkk. (2020). Skala tersebut terdiri dari total 27 item dan bersifat multidimensi menggunakan skala likert enam poin terentang mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Cronbach’s α telah teruji dengan skor 0,97. Salah satu contoh itemnya adalah “Saya bisa meyakinkan orang lain tentang pentingnya ide yang lebih baik atau solusi baru.”.

b. Alat Ukur Pola Pikir Berkembang

Diadaptasi berdasarkan skala Pola Pikir Berkembang dari Chen dkk. (2023) yang berakar dari Dweck (2006). Skala tersebut terdiri dari total 18 item dan bersifat multidimensi menggunakan skala likert enam poin terentang mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Cronbach’s α telah teruji dengan skor 0,90. Salah satu contoh itemnya adalah “Dalam menghadapi kesulitan, saya yakin akan mampu bekerja keras untuk mengatasi semua permasalahan dan mengatasinya.”.

5) Common Method Bias (CMB)

Penggunaan metode yang sama yaitu skala *self-report* dengan waktu pengambilan data secara *cross-sectional* memiliki potensi bias yang dapat mengganggu pembuktian hipotesis. Penelitian berusaha mengantisipasi dengan menggunakan prosedur mengikuti Podsakoff dkk. (2024), antara lain: menjaga anonimitas partisipan, menggunakan bahasa awam, melakukan pengacakan item, melakukan *psychological* dan *proximally separation*,

meletakkan satu item *attention checker* yang berbunyi “Pada pernyataan ini, pilih ‘Sangat tidak setuju’”; menggunakan empat tipe kuesioner; dan mengatur urutan item dengan mengadaptasi *Random Block* dari Wilson dkk. (1995). Pengujian dengan Harman’s Single Factor Test menunjukkan faktor pertama hanya menjelaskan 38,32% dari total varians yang kurang dari 50%. Artinya, CMB tidak menjadi isu krusial dalam penelitian ini (Podsakoff dkk., 2024).

6) Analisis Data

Data penelitian dianalisis dengan teknik Analisis Regresi Linear Sederhana dengan *software* Jamovi versi 2.4.11. Analisis regresi dipilih karena tidak hanya menyediakan informasi mengenai arah dan kekuatan hubungan, namun juga kontribusi prediktif dari variabel prediktornya (Warner, 2020). Penelitian ini juga menyajikan analisis deskriptif untuk memahami karakteristik dasar partisipan dan variabel penelitian, serta uji beda untuk mengetahui perbedaan variabel berdasarkan karakteristik partisipan.

HASIL PEMBAHASAN

1) Demografi Partisipan

Tabel 2.
Demografis Partisipan (N=146)

Kategori	n	%
Jenis Kelamin		
a. Laki-laki	65	44,5
b. Perempuan	81	55,5
Pendidikan		
a. Pascasarjana	65	44,5
b. Sarjana/Diploma-IV	75	51,4
c. Diploma-III	6	4,1
Masa Kerja		
a. 2-3 tahun	26	17,8
b. 3-10 tahun	62	42,5
c. >10 tahun	58	39,7
Jabatan		
a. Struktural	12	8,2
b. Fungsional	99	67,8
c. Pelaksana	35	24,0

Analisis data dilakukan pada 146 partisipan berusia antara 31 s.d. 48 tahun dengan rata-rata usia 37 tahun ($M = 37,3$; $SD = 4,58$). Tabel 2 menunjukkan bahwa jumlah partisipan perempuan lebih banyak (55,5%; $n = 81$) dibandingkan laki-laki. Partisipan didominasi lulusan Sarjana/Diploma-IV (51,4%; $n = 75$). Mayoritas partisipan memiliki masa kerja 3-10 tahun (42,5%; $n = 62$). Penggolongan masa kerja mengacu pada penelitian Etikariena (2019). Terakhir dari segi jabatan, partisipan didominasi oleh pejabat fungsional (67,8%; $n=99$).

2) Gambaran Variabel

Tabel 3 menyajikan gambaran persepsi partisipan pada tiap variabel penelitian.

Tabel 3.
Kategorisasi Variabel

Variabel	<i>M</i>	<i>SD</i>
Perilaku Kerja Inovatif	4,98	0,52
a. Eksplorasi peluang	5,14	0,52
b. Penciptaan ide	4,99	0,57
c. Promosi ide	4,88	0,59
d. Realisasi ide	4,93	0,57
e. Keberlanjutan ide	5,05	0,54
Pola Pikir Berkembang	5,12	0,43
a. Motivasi	5,36	0,47
b. Sikap	5,32	0,50
c. Tantangan	5,14	0,55
d. Kegigihan	5,26	0,61
e. Kesulitan	5,07	0,50
f. Pola pikir positif	4,80	0,85

Berdasarkan skor rata-rata dari skala likert 1-6, pola pikir berkembang dinilai tinggi ($M = 5,12$; $SD = 0,43$) yang tidak berbeda jauh dengan perilaku kerja inovatif ($M = 4,98$; $SD = 0,52$). Artinya, rata-rata partisipan menganggap dirinya memiliki pola pikir berkembang dan mempraktikkan perilaku kerja inovatif di tempat kerja.

Jika dilihat lebih dalam per dimensi, skor rata-rata tertinggi pada perilaku kerja inovatif adalah dimensi eksplorasi peluang ($M = 5,14$, SD

= 0,52), sedangkan yang terendah adalah dimensi promosi ide ($M = 4,88$, $SD = 0,59$). Artinya, dimensi perilaku kerja inovatif yang dianggap paling mudah dilakukan adalah mengeksplorasi peluang perbaikan atau pengembangan di tempat kerja, sedangkan yang paling sulit adalah mempromosikan ide kepada rekan atau atasan. Untuk variabel pola pikir berkembang, skor rata-rata tertinggi adalah pada dimensi motivasi ($M = 5,36$, $SD = 0,47$), sedangkan yang terendah adalah dimensi pola pikir positif ($M = 4,80$; $SD = 0,85$). Artinya, partisipan merasa lebih memiliki motivasi tinggi untuk mempelajari hal baru dibandingkan pola pikir positif terhadap kemampuan dirinya.

3) Uji Beda

Penelitian ini juga melakukan uji beda dengan *Independent Sample T-Test* dan *Anova*. Uji beda dilakukan untuk memperkaya gambaran mengenai perbedaan variabel-variabel penelitian di antara kelompok partisipan. Sebelum uji beda dilakukan, data telah dipastikan memenuhi asumsi normalitas dan homogenitas, yaitu nilai *skewness* berada di antara -2 s.d. 2 (-0,24); nilai *kurtosis* berada di antara -7 s.d. 7 (0,63); dan *p value* pada uji Levene's > 0,05 (0,4-1,0) (Hair dkk., 2010). Khusus varians perilaku kerja inovatif antarkelompok pendidikan, diperoleh $p < 0,05$ (0,02) yang menunjukkan data tidak homogen. Akan tetapi, analisis Welch's *Anova* yang digunakan dalam uji beda memiliki rancangan yang dapat mengatasi ketidakhomogenan varians tersebut (Kohr & Games, 1974).

Tabel 4 menyajikan hasil uji beda variabel perilaku kerja inovatif berdasarkan karakteristik demografis partisipan. Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa jenis kelamin membedakan secara signifikan perilaku kerja inovatif di antara partisipan ($p < 0,05$) yang mana partisipan laki-laki lebih inovatif dibandingkan perempuan. Adapun, masa kerja tidak signifikan membedakan perilaku kerja inovatif.

Untuk karakteristik demografis lebih dari dua kelompok, hasil signifikan pada uji *Anova* dilakukan uji lanjutan dengan *Post Hoc*. Pada kategori pendidikan dan jabatan, walaupun uji

Anova menunjukkan perbedaan signifikan, uji *Post Hoc* tidak menemukan pasangan kelompok yang berbeda secara signifikan ($p > 0,05$) karena keterbatasan sampel. Dengan demikian, pendidikan dan jabatan juga tidak membedakan perilaku kerja inovatif.

Tabel 4.
Uji Beda Perilaku Kerja Inovatif

Karakteristik	Perilaku Kerja Inovatif		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>p</i>
Jenis Kelamin			
a. Laki-laki	5,11	0,52	0,01
b. Perempuan	4,89	0,51	*
Pendidikan			
a. Pascasarjana	5,04	0,43	<0,001 ***
b. Sarjana/Dip-IV	4,96	0,60	
c. Diploma-III	4,65	0,14	
Masa Kerja			
a. <3 tahun	4,81	0,50	0,09
b. 3-10 tahun	4,95	0,49	
c. >10 tahun	5,10	0,56	
Jabatan			
a. Struktural	5,23	0,38	0,04 *
b. Fungsional	5,00	0,51	
c. Pelaksana	4,84	0,57	

Ket: N = 146; tingkat signifikansi * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 5.
Uji Beda Pola Pikir Berkembang

Karakteristik	Pola Pikir Berkembang		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>p</i>
Jenis Kelamin			
a. Laki-laki	5,17	0,42	0,204
b. Perempuan	5,08	0,43	

Pendidikan			
a. Pascasarjana	5,16	0,40	
b. Sarjana/Dip-IV	5,09	0,46	0,503
c. Diploma-III	5,00	0,42	
Masa Kerja			
a. <3 tahun	5,04	0,40	
b. 3-10 tahun	5,07	0,44	0,113
c. >10 tahun	5,21	0,43	
Jabatan			
a. Struktural	5,34	0,35	
b. Fungsional	5,11	0,45	0,10
c. Pelaksana	5,07	0,38	

Ket: N = 146; tingkat signifikansi * $p < 0,05$;
** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Tabel 5 menyajikan hasil uji beda variabel pola pikir berkembang berdasarkan karakteristik demografis partisipan. Berdasarkan tabel tersebut, karakteristik demografis tidak membedakan secara signifikan pola pikir berkembang di antara partisipan. Artinya, tingkat pola pikir berkembang pada partisipan relatif seragam.

4) Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis pada **Tabel 6** menunjukkan bahwa pola pikir berkembang berhubungan langsung positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif ($\beta = 0,770$, $p < 0,001$), sehingga hipotesis penelitian terdukung data. Model penelitian ini cukup baik dalam menjelaskan variabilitas perilaku kerja inovatif ($R^2 = 0,399$), artinya 39,9% variabilitas dalam perilaku kerja inovatif dapat dijelaskan oleh pola pikir berkembang. Adapun, sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain seperti kepemimpinan dan iklim organisasi (Afsar & Umrani, 2020) serta aspek kepribadian (Zuberi & Khattak, 2021; Caniëls dkk., 2022).

Tabel 6.
Hasil Regresi Linear Sederhana

β	SE	p	R^2
0,770	0,079	< 0,001***	0,399

Ket: N = 146; tingkat signifikansi * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

5) Diskusi

Penelitian ini melibatkan 146 PNS Milenial yang bekerja di Kantor Pusat BKN dan menyelidiki hubungan antara pola pikir berkembang dan perilaku kerja inovatif menggunakan perspektif *Self Determination Theory*. Hipotesis dalam penelitian ini didukung oleh data yang diperoleh, yaitu pola pikir berkembang berhubungan positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif. Temuan tersebut menambah literatur mengenai anteseden perilaku kerja inovatif sektor publik di Indonesia dan juga melengkapi studi Liu dan Tong (2022) yang menguji hal yang sama pada pekerja dari organisasi yang bervariasi di Cina.

Berdasarkan penelitian ini, PNS Milenial berkeyakinan bahwa kualitas dirinya masih bisa dikembangkan melalui upaya, strategi, dan *input* dari orang lain (Dweck, 2016) yang mendorong mereka untuk mempelajari hal-hal baru terkait pekerjaan (Chen dkk., 2023), yang erat kaitannya dengan perilaku kerja inovatif. Berbagai kesulitan dalam berperilaku kerja inovatif mereka lihat sebagai sarana untuk semakin mengasah kemampuan diri. Pola pikir berkembang membuat mereka cenderung menghargai kerja keras, berdedikasi pada pekerjaan, melihat kegagalan sebagai peluang belajar, dan tidak takut membuat kesalahan (Keating & Heslin, 2015). Hal-hal tersebut mendukung mereka mengeksekusi perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan *Self Determination Theory* (Ryan & Deci, 2000), penelitian ini menunjukkan bahwa pola pikir berkembang memiliki peran yang efektif dalam memenuhi ketiga kebutuhan psikologis dasar (*needs for autonomy, competence, & relatedness*) pada PNS Milenial yang membuatnya termotivasi dari dalam diri untuk berperilaku kerja inovatif. Pertama, *needs for autonomy* terpenuhi karena PNS Milenial dengan pola pikir berkembang melihat perilaku

kerja inovatif sebagai perilaku yang memungkinkannya memiliki otonomi dalam menjalankan dimensi-dimensinya. Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku di level individu sehingga menyediakan ruang bagi PNS Milenial untuk memiliki keleluasaan berekspresi di setiap dimensinya. Kedua, *need for competence* terpenuhi karena PNS Milenial dengan pola pikir berkembang melihat perilaku kerja inovatif sebagai perilaku yang mampu mereka wujudkan karena pola pikir tersebut membuat mereka gigih dan merangkul tantangan. Ketiga, *need for relatedness* terpenuhi karena PNS Milenial dengan pola pikir berkembang melihat perilaku kerja inovatif sebagai perilaku yang dapat membuatnya terhubung dengan orang-orang di sekitarnya, misalnya dalam proses pendiskusan ide hingga ide tersebut terwujud.

Lebih lanjut, PNS Milenial dengan pola pikir berkembang merasa memiliki kontrol terhadap pengembangan dirinya yang masih terus dapat diupayakan (McAnally & Hagger, 2024). Hal tersebut merupakan motivasi intrinsik yang membuat PNS Milenial cenderung merasakan kesenangan dan kepuasan dalam berperilaku kerja inovatif. Otonomi diperlukan dalam perilaku kerja inovatif karena biasanya perilaku tersebut bersifat menantang *status quo* (Zuberi & Khattak, 2021). PNS Milenial dengan pola pikir berkembang juga berfokus pada peningkatan kompetensi dirinya bukan hanya mencari *reward* atau pengakuan. Mereka menghargai kegagalan maupun keberhasilan sebagai proses pembelajaran (Dweck, 2016). Terpenuhinya kebutuhan ini membuat PNS Milenial merasa mampu dalam bertindak dan menangani tantangan serta efektif saat berperilaku kerja inovatif (McAnally & Hagger, 2024). Temuan penelitian ini diperkuat oleh Caniëls dkk. (2018) yang menyebutkan bahwa bahkan ketika hasil yang diperoleh belum sesuai harapan, pekerja dengan pola pikir berkembang tidak menurunkan motivasinya untuk mencoba. Hal tersebut mendasari kinerja adaptif yang mempromosikan akumulasi pengetahuan baru secara berkelanjutan yang mendukung dihasilkannya inovasi oleh pekerja dalam suatu organisasi (Nandini dkk., 2022).

PNS Milenial dengan pola pikir berkembang juga melihat salah satu strategi untuk mengembangkan diri adalah adanya *input* dari orang lain (Dweck, 2016). Mereka secara proaktif berupaya mencari masukan, misalnya dalam bentuk umpan balik konstruktif dari rekan kerja atau atasan. Atas masukan tersebut, PNS Milenial berupaya menerapkannya untuk memperbaiki atau mengembangkan strateginya (Cooley & Larson, 2018), yang erat dengan perilaku kerja inovatif. Studi Zuberi dan Khattak (2021) membuktikan bahwa umpan balik positif, misalnya terkait tugas dari atasan langsung, dapat mengarahkan perhatian pekerja untuk melakukan perbaikan dan memfasilitasi penciptaan ide-ide baru. Di sisi lain, kesuksesan orang-orang di sekitarnya tidak membuat PNS Milenial dengan pola pikir berkembang merasa terancam, namun malah terinspirasi (Dweck, 2016). Hal-hal tersebut membuatnya terhubung secara bermakna, merasa didukung, dan berafiliasi dengan orang-orang yang berada dalam konteks sosial (McAnally & Hagger, 2024).

Generasi Y secara umum merupakan generasi yang di dunia kerja memiliki karakter melek teknologi, *multitasking*, berorientasi pada tujuan, percaya diri dan inventif. Mereka memiliki dorongan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan di tempat kerjanya dan menyukai fleksibilitas. Pekerjaan bagi mereka adalah sarana aktualisasi diri dan menyukai diberi umpan balik. Mereka mandiri, pekerja keras, dan ingin pekerjaan mereka sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pribadi mereka (Fuch dkk., 2024). Hal-hal tersebut dapat membantu mereka untuk lebih mudah mempraktikkan perilaku inovatif terkait pekerjaannya.

PNS Milenial dengan pola pikir berkembang termotivasi untuk belajar sehingga lebih mungkin memperbarui pengetahuan dan keterampilan, serta mengidentifikasi proses kerja baru (Zuberi & Khattak, 2021). Hal itu dapat disebabkan karena generasi Y adalah pekerja yang lebih berorientasi pada peluang mengembangkan diri (Widiarani & Hartijasti, 2019). Selain mementingkan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, generasi Y yang berminat menjadi PNS juga memprioritaskan

peluang melanjutkan pendidikan tinggi (Ng & Gossett, 2013). Dimensi motivasi mempelajari hal baru yang tinggi dari pola pikir berkembang terdukung oleh literatur tersebut. Di sisi lain, usia mereka yang pada 2025 adalah 31-48 tahun dapat dikatakan masuk dalam *establishment stage*, yaitu tahapan dalam karier ketika pekerja sudah berfokus pada pengembangan keterampilan dan spesialisasi untuk memperkuat posisi dalam karier (Vilela & Casado, 2023). Hal itu selaras dengan penelitian Etikariena (2019) yang menemukan bahwa pekerja pada tahapan tersebut paling memungkinkan menampilkan perilaku kerja inovatif.

Sementara itu, dimensi terendah pada pola pikir berkembang adalah pola pikir positif dalam hal kepercayaan diri atau keyakinan yang kuat terhadap diri sendiri bahwa dirinya masih akan dapat terus berkembang secara konsisten (Chen dkk., 2023). Hal ini dapat disebabkan karena skeptisisme terhadap perubahan di organisasi yang banyak ditemukan di kalangan pekerja sektor publik (Boon dkk., 2021). Skeptisisme tersebut misalnya terhadap kemungkinan dampak negatif yang mungkin timbul dari berperilaku kerja inovatif bagi dirinya atau birokrasi ketat yang membuat perubahan sulit diterapkan (Knies dkk., 2024). Hal-hal tersebut dapat menurunkan optimisme PNS Milenial terhadap kemampuan dirinya untuk berkembang.

Di sisi lain, skor perilaku kerja inovatif secara umum tinggi dapat disebabkan oleh faktor pendidikan, masa jabatan, dan jenis jabatan di antara partisipan. Hampir seluruh partisipan mengenyam pendidikan tinggi yang membuat mereka memiliki kemampuan berpikir termasuk pemecahan masalah yang mendukung perilaku kerja inovatif (Janssen, 2000). Masa kerja partisipan yang hampir separuhnya telah bekerja lebih dari 3 tahun juga membuat mereka lebih memahami bidang tugas untuk bisa mengeksekusi perilaku kerja inovatif (Etikariena, 2018). Selain itu, partisipan sebagian besar merupakan pejabat struktural dan fungsional memiliki kewenangan yang lebih luas untuk mengeksplorasi bidang tugasnya (UU ASN No. 20, 2023) yang membuatnya lebih

leluasa berperilaku kerja inovatif daripada pejabat pelaksana.

Beberapa karakteristik perilaku kerja inovatif membuatnya menjadi mudah untuk diaplikasikan, seperti sifatnya yang relatif baru (Lambriex-Schmitz dkk., 2020) dapat diartikan tidak selalu harus menciptakan hal yang benar-benar baru. PNS dapat saja mengembangkan atau memperbaiki sesuatu yang sudah ada, misalnya menyederhanakan prosedur kerja menjadi lebih efisien (Messmann & Mulder, 2012), maupun penataan ulang bagian-bagian yang sudah ada menjadi keseluruhan yang baru (De Jong & Den Hartog, 2010). Selain itu, ide juga dapat bersifat mengadopsi dari praktik yang dilakukan di bidang lain (Scott & Bruce, 1994). Karakteristik lainnya adalah perilaku kerja inovatif dapat dilakukan terkait bidang tugasnya secara individual, atau kelompok, maupun di lingkup organisasi (Lambriex-Schmitz dkk., 2020), khususnya inovasi level 1 (*incremental innovation*) yang berbentuk perbaikan kecil namun bermakna pada produk, layanan, dan prosedur lain dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari (Khemka, 2020). Hal-hal tersebut memberikan lebih banyak peluang bagi PNS untuk dapat berperilaku kerja inovatif pada lingkup terkecilnya dan pada hal sederhana sekalipun asalkan memberikan manfaat.

Sistem seleksi calon pegawai yang semakin ketat (BKN, 2014) dan juga pelatihan dasar (latsar) dengan program aktualisasi dapat menjadi argumen pendukung tingginya perilaku kerja inovatif di antara partisipan. Program tersebut mewajibkan mereka merancang suatu program inovatif dengan terlebih dahulu mengidentifikasi isu krusial di unit penempatan dan menghasilkan solusi yang bermanfaat (Kepka LAN No. 581, 2024). Program aktualisasi tersebut melatih calon PNS mengenali berbagai permasalahan aktual di lingkup kerjanya dan bertindak solutif dengan dibimbing oleh *coach* dan *mentor* (Matippanna, 2020). Program aktualisasi membuat calon PNS terlatih melakukan tahapan dalam perilaku kerja inovatif sehingga memudahkan mereka melakukan perilaku yang sama ketika sudah bertugas di unit kerjanya.

Dimensi tertinggi pada perilaku kerja inovatif yaitu eksplorasi peluang dapat disebabkan karena masih banyaknya aspek di birokrasi pemerintahan yang masih bisa dilakukan perbaikan maupun pembaruan. Studi De Jong dan Den Hartog (2010) menguraikan tujuh sumber peluang yang dapat menjadi pilihan dalam eksplorasi peluang, yaitu: (1) keberhasilan, kegagalan, atau ketidakefektifan suatu prosedur atau program kerja; (2) kesenjangan antara kondisi ideal dan realitas; (3) reaksi terhadap masalah; (4) perubahan dalam struktur organisasi; (5) perubahan demografis angkatan kerja; (6) perubahan persepsi, misalnya dengan adanya reformasi birokrasi; dan (7) pengetahuan atau teknologi baru. Selain itu, dimensi ini merupakan dimensi paling awal sehingga lebih mudah dari dimensi lainnya.

Dimensi terendah yaitu promosi ide dapat disebabkan karena biasanya ide-ide inovatif bersifat kontras atau berbeda dengan persepsi yang berlaku atau sistem yang sudah berjalan yang belum bisa dipastikan manfaatnya sehingga berisiko menimbulkan resistensi (De Jong & Den Hartog, 2010). Birokrasi ketat yang erat dengan *power distance culture* tinggi pada sektor publik dapat menjadi penjelasan sulitnya tahap promosi ide yang membuat PNS lebih banyak menerima keputusan daripada menyuarakan gagasan perubahannya (Schein & Schein, 2017). Selain itu, konformitas tinggi yang melekat pada budaya kolektifisme di Indonesia menciptakan keengganan untuk berbeda dari yang lain (Kwang, 2001) sehingga menurunkan kepercayaan diri PNS untuk melanjutkan gagasannya.

Penelitian ini juga menemukan bahwa PNS Milenial laki-laki lebih inovatif daripada perempuan. Temuan ini didukung dengan studi Luksyte dkk. (2018) yang mengemukakan bahwa perilaku kerja inovatif seringkali dipandang sebagai aktivitas yang lebih erat dengan sifat maskulin. Hal ini karena karakteristik utama dari perilaku kerja inovatif antara lain sifatnya yang berisiko, tidak pasti, membutuhkan keberanian untuk berinisiatif, merangkul dan bersedia memperjuangkan perubahan (Afsar & Umrani, 2020; Janssen dkk., 2000; Luksyte dkk., 2018).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyajikan pemahaman mengenai hubungan antara pola pikir berkembang dan perilaku kerja inovatif PNS Milenial di Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara dengan *Self Determination Theory*. Hasil menunjukkan bahwa pola pikir berkembang berhubungan positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif. Penelitian ini berkontribusi menawarkan *insight* mengenai faktor personal yang berpengaruh positif dalam membentuk perilaku kerja inovatif sektor publik di Indonesia, khususnya PNS milenial Kantor Pusat BKN. Selain itu, temuan penelitian ini juga menambah literatur mengenai dampak pola pikir berkembang di bidang organisasi pemerintahan.

Selain kontribusinya, penelitian ini memiliki keterbatasan. Penggunaan metode *cross-sectional* menjadi hambatan menyimpulkan hubungan kausalitas. Penelitian di masa mendatang dapat menggunakan desain lainnya yang mendukung interpretasi kausalitas yang lebih akurat. Selain itu, populasi yang terbatas pada PNS Milenial Kantor Pusat BKN membatasi generalisasinya. Studi berikutnya dapat memanfaatkan populasi lebih luas.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah organisasi pemerintah dapat menumbuhkembangkan pola pikir berkembang dengan menyediakan berbagai kesempatan yang luas bagi PNS Milenial untuk meningkatkan kemampuan. Perilaku kerja inovatif dapat dipromosikan sebagai sarana mengembangkan diri sehingga menarik bagi PNS Milenial untuk terlibat. Temuan bahwa PNS Milenial laki-laki lebih inovatif dapat menjadi wawasan bagi organisasi dalam membuat program inovasi berbasis gender. Secara praktis, pimpinan organisasi dapat menyebarluaskan pola pikir berkembang dengan cara, antara lain: secara jelas memberikan sinyal bahwa pengembangan diri PNS Milenial didukung, mengapresiasi usaha, baik jika itu gagal maupun sukses, memberi kesempatan *trial* dan *error*, mengoptimalkan dialog kinerja dengan umpan balik konstruktif, dan mencontohkan perilaku kerja inovatif. Dari sisi pekerja dapat mengubah sudut pandang

terhadap tugas menantang sebagai peluang mempelajari hal baru, merefleksikan pengalaman keberhasilan atau kegagalannya adalah karena usaha, dan mencari sosok inspiratif untuk diadaptasi strateginya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada LPDP Kementerian Keuangan atas dukungan pendanaan, Badan Kepegawaian Negara atas dukungan pengumpulan data, dan Fakultas Psikologi UI atas dukungan penelitian.

REFERENSI

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- AlMunthiri, O., Bani-Melhem, S., Mohd-Shamsudin, F., & Raziq, M. M. (2024). Fostering innovative behaviours of public sector employees: the potency of innovation-based HR practices, risk propensity and error tolerance. *International Journal of Public Sector Management*, 37(2), 159–182. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2023-0242>
- Ayoub, A. E. A. H., Almahamid, S. M., & Al Salah, L. F. (2023). Innovative work behavior scale: development and validation of psychometric properties in higher education in the GCC countries. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 119–133. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2021-0176>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the Process of Cross-Cultural Adaptation of Self-Report Measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2023). Getting unstuck: The effects of growth mindsets about the self and job on happiness at work. *Journal of Applied Psychology*, 108(1), 152–166. <https://doi.org/10.1037/apl0001021>
- BKN. (2014). *CAT BKN untuk Indonesia*. Badan Kepegawaian Negara.
- BKN. (2024). *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I Tahun 2024*.
- Boon, J., Wynen, J., & Kleizen, B. (2021). What happens when the going gets tough? Linking change scepticism, organizational identification, and turnover intentions. *Public Management Review*, 23(7), <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1722208>
- Bysted, R., & Hansen, J. R. (2015). Comparing Public and Private Sector Employees' Innovative Behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. *Public Management Review*, 17(5), 698–717. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.841977>
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48–66. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>
- Chen, S., Ding, Y., & Liu, X. (2023). Development of the growth mindset scale: evidence of structural validity, measurement model, direct and indirect effects in Chinese samples. *Current Psychology*, 42(3), 1712–1726. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01532-x>
- Cohen, R. J., Schneider, W. J., & Tobin, R. M. (2022). *Psychological Testing and Assessment* (10 ed.). Mc Graw Hill.

- Contreras, F., Juarez, F., Cuero Acosta, Y. A., Dornberger, U., Soria-Barreto, K., Corrales-Estrada, M., Ramos-Garza, C., Steizel, S., Portalanza, A., Jauregui, K., Iwashita da Silva, L., & Yshikawa Salusse, M. A. (2020). Critical factors for innovative work behaviour in Latin American firms: Test of an exploratory model. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1812926. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1812926>
- Cooley, J. H., & Larson, S. (2018). Promoting a growth mindset in pharmacy educators and students. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10(6), 675–679. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.021>
- Crano, W. D., Brewer, M. B., & Lac, A. (2024). *Principles and Methods of Social Research* (4 ed.). Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6 ed.). Sage Publication, Inc.
- Dan, X., Xu, S., Liu, J., Hou, R., Liu, Y., & Ma, H. (2018). Innovative behaviour and career success: Mediating roles of self-efficacy and colleague solidarity of nurses. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(3), 275–280. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.07.003>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale Development: Theory and Applications* (5 ed.). Sage Publication, Inc.
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Salanova, M. (2015). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 491–504. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.931326>
- Dweck, C. S. (2016). *Mindset The New Psychological of Success: How We Can Learn to Fulfill our Potential*. Random House.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.95.2.256>
- Etikariena, A. (2019). Perbedaan Perilaku Kerja Inovatif Berdasarkan Karakteristik Individu Karyawan. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 107. <https://doi.org/10.14710/jp.17.2.107-118>
- Farhan, A. (2023). Inovasi Pelayanan Publik pada Pemerintah Daerah di Indonesia. *Matra Pembaruan*, 7(2), 111–123. <https://doi.org/10.21787/mp.7.2.2023.111-123>
- Fuch, O., Lorenz, E., & Fuchs, L. (2024). Generational differences in attitudes towards work and career: A systematic literature review on the preferences of generations X, Y and Z. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 11(7).
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, 102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- Gravetter, F. J., & Forzano, L. B. (2018). *Research Methods for the Behavioral Science (Edisi ke-6)* (6 ed.). Cengage.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)* (7 ed.). Pearson Educational International.
- Han, S. J., & Stieha, V. (2020). Growth Mindset for Human Resource Development: A

- Scoping Review of the Literature with Recommended Interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), 309–331.
<https://doi.org/10.1177/1534484320939739>
- Heslin, P. A., Burnette, J. L., & Ryu, N. G. (2021). Does a Growth Mindset Enable Successful Aging? Work, Aging and Retirement, 7(2), 79–89.
<https://doi.org/10.1093/workar/waaa029>
- Hilmawan, R., Aprianti, Y., Yudaruddin, R., Anggraini Bintoro, R. F., Suharsono, Fitrianto, Y., & Wahyuningsih, N. (2023). Public sector innovation in local government and its impact on development outcomes: Empirical evidence in Indonesia. *Heliyon*, 9(12), e22833.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22833>
- Hong, Y., Chiu, C., Dweck, C. S., Lin, D. M.-S., & Wan, W. (1999). Implicit theories, attributions, and coping: A meaning system approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 588–599.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.3.588>
- Instansi X. (2021). *Lima Produk Layanan Instansi X yang Beradaptasi dengan Era Pandemi Dipamerkan di Pertemuan Negara ASEAN [Berita, Publikasi]*.
- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Mišún, J. (2021). Innovative Work Behavior—A Key Factor in Business Performance? The Role of Team Cognitive Diversity and Teamwork Climate in This Relationship. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), 185.
<https://doi.org/10.3390/jrfm14040185>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
<https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Kanter, R. M. (1988). *When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations* (M. S. Barry & L. C. Larry, Ed.; Vol. 10). JAI Press.
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human Resource Management Review*, 25(4), 329–341.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.008>
- Kepka LAN No. 581. (2024). *Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 581 Tahun 2024 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*. (581).
- Khadaifi, G. M. (2022). *Membangun Budaya Inovasi ASN di Indonesia [Artikel]*.
- Khemka, P. (2020). *Limitations to Innovation in an Organization*. University of Birmingham.
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(14), 2432–2444.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>
- Kohr, R. L., & Games, P. A. (1974). Robustness of the Analysis of Variance, the Welch Procedure and a Box Procedure to Heterogeneous Variances. *The Journal of Experimental Education*, 43(1), 61–69.
- Kwang, N. A. (2001). Why creators are dogmatic people, “nice” people are not creative, and creative people are not “nice.” *International Journal of Group Tensions*, 30(4), 293–324.
<https://doi.org/10.1023/A:1012720801682>
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). Towards successful innovations in education: Development and validation of a multi-dimensional

- Innovative Work Behaviour Instrument. *Vocations and Learning*, 13(2), 313–340. <https://doi.org/10.1007/s12186-020-09242-4>
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M., & Segers, M. (2020). When innovation in education works: stimulating teachers' innovative work behaviour. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 118–134. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12175>
- Leong, C. T., & Rasli, A. (2014). The Relationship between Innovative Work Behavior on Work Role Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 592–600. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.717>
- Li, P., Zhang, Z. S., Zhang, Y., Zhang, J., Nunez, M., & Shi, J. (2021). From implicit theories to creative achievements: The mediating role of creativity motivation in the relationship between stereotypes, growth mindset, and creative achievement. *The Journal of Creative Behavior*, 55(1), 199–214. <https://doi.org/10.1002/jocb.446>
- Liu, Q., & Tong, Y. (2022). Employee Growth Mindset and Innovative Behavior: The Roles of Employee Strengths Use and Strengths-Based Leadership. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.814154>
- Luksyte, A., Unsworth, K. L., & Avery, D. R. (2018). Innovative work behavior and sex-based stereotypes: Examining sex differences in perceptions and evaluations of innovative work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 292–305.
- Malik, S. D., & Wilson, D. O. (1995). Factors influencing engineers' perceptions of organizational support for innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(3), 201–218. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(95\)00010-5](https://doi.org/10.1016/0923-4748(95)00010-5)
- Matippana, A. (2020). Rancangan aktualisasi yang inovatif, efektif dan sustainable pada pelatihan dasar (latsar) CPNS. *Sipatokkong*, 1(1), 112–122.
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- MenPANRB. (2022). *ASN Inovatif dan Perannya dalam Mengisi Tema Pembangunan Nasional [Berita]*.
- MenPANRB. (2025). *Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik 2025 Segera Hadir*.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43–59. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.646894>
- Nandini, W., Gustomo, A., & Sushandoyo, D. (2022). The Mechanism of an Individual's Internal Process of Work Engagement, Active Learning and Adaptive Performance. *Economies*, 10(7), 165. <https://doi.org/10.3390/economies10070165>
- Ng, E. S. W., & Gossett, C. W. (2013). Career Choice in Canadian Public Service. *Public Personnel Management*, 42(3), 337–358. <https://doi.org/10.1177/0091026013495767>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248–292.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional tentang Jabatan Fungsional., Pub. L. No. 1 (2023).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor

- 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara., Pub. L. No. 38 (2017).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2024 tentang Pengadaan Pegawai Aparatur Sipil Negara., Pub. L. No. 6 (2024).
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common Method Bias: It's Bad, It's Complex, It's Widespread, and It's Not Easy to Fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17–61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Pratama, A. B. (2019). The landscape of public service innovation in Indonesia. *Innovation & Management Review*, 17(1), 25–40. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2018-0080>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1).
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture & Leadership*. Wiley.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Sekretaris Utama BKN. (2022). *Inovasi dalam rangka Mendukung Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik [Berita, Publikasi]*.
- Taherdoost, H. (2016). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3205040>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, Pub. L. No. 20 (2023).
- Vilela, N. G. S., & Casado, T. (2023). Career stages in management studies: a systematic review of scientific production from 2011 to 2020. *Revista de Gestão*, 30(1), 62–77. <https://doi.org/10.1108/REGE-02-2021-0018>
- Warner, R. M. (2020). *Applied Statistic II: Multivariable and Multivariate Techniques*. USA: Sage Publication, Inc.
- Wicaksono, A. Y. (2023). *Penataan Manajemen ASN Pasca Penetapan UU 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara [Materi Power Point]*.
- Widiarani, M., & Hartijasti, Y. (2019). Generational differences in work values of generation X and Y in ministry of State secretariat. Dalam K. S. Soliman (Ed.), *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020* (hlm. 8893–8903).
- Windiarso, R., & Etikariena, A. (2018). Hubungan antara kepribadian proaktif dan perilaku kerja inovatif di BUMN X. *Journal Psikogenesis*, 5(2), 123–134. <https://doi.org/10.24854/jps.v5i2.501>
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets That Promote Resilience: When Students Believe That Personal Characteristics Can Be Developed. *Educational Psychologist*, 47(4), 302–314. <https://doi.org/10.1080/00461520.2012.722805>
- Zuberi, M. A., & Khattak, A. (2021). Impact of proactive personality and leader member exchange on innovative work behavior: a job design perspective. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 664–683. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2020-0251>

DESAIN SISTEM RE-ENTRY PEGAWAI NEGERI SIPIL: REKONSTRUKSI KEBIJAKAN YANG KOMPREHENSIF

CIVIL SERVANT RE-ENTRY SYSTEM DESIGN: A COMPREHENSIVE POLICY RECONSTRUCTION

Emmy Taurina Adriani,¹ B. Lora Christyanti²

Kementerian Koordinator Bidang Hukum, HAM, Imigrasi dan Pemasyarakatan¹

Badan Strategi Kebijakan Hukum, Kementerian Hukum²

Email: Lora0352@gmail.com²

Abstrak

Sistem re-entry bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) pasca tugas belajar merupakan mekanisme penting dalam manajemen sumber daya manusia aparatur untuk memastikan kesinambungan pengembangan kompetensi dan efektivitas organisasi. Namun, dalam implementasinya, sistem ini menghadapi berbagai tantangan, seperti ketidakjelasan mekanisme penempatan, lemahnya keterkaitan antara peningkatan kompetensi dan kebutuhan organisasi, serta minimnya evaluasi berbasis sistem merit. Akibatnya, banyak PNS yang mengalami penempatan yang tidak sesuai dengan keahliannya, kehilangan hak ekonomi selama masa re-entry, atau stagnasi karier. Penelitian ini menggunakan pendekatan kebijakan publik dan manajemen sumber daya manusia untuk menganalisis kesenjangan dalam implementasi sistem re-entry di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan desain sistem re-entry yang lebih terstruktur, adil, dan selaras dengan prinsip-prinsip sistem merit. Dengan metode analisis kebijakan (policy analysis) dan analisis kesenjangan (gap analysis), penelitian ini mengidentifikasi kelemahan utama sistem re-entry, terutama dari aspek regulasi, implementasi, dan tata kelola organisasi. Mengacu pada Teori Agency dan Regulatory Capture, studi ini menemukan bahwa fleksibilitas kebijakan re-entry di berbagai Kementerian/Lembaga dapat menciptakan moral hazard yang menghambat transparansi dan sistem merit. Selain itu, konsep sistem merit dalam administrasi publik digunakan untuk menilai bagaimana sistem re-entry dapat dirancang agar lebih berorientasi pada kompetensi. Sebagai solusi, penelitian ini merekomendasikan standarisasi nasional dalam mekanisme re-entry dengan mengusulkan Desain Enam Tahap Pengelolaan Tugas Belajar ASN. Dengan reformasi ini, diharapkan sistem re-entry dapat berfungsi sebagai instrumen yang mendukung pengembangan karier yang lebih adil, transparan, dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

Kata Kunci: *Re-entry PNS, Manajemen ASN, Kebijakan Publik, Sistem Merit, Pengembangan Karier.*

Abstract

The re-entry system for civil servants (PNS) returning from study leave is a crucial mechanism in public human resource management to ensure the continuity of competency development and organizational effectiveness. However, its implementation faces multiple challenges, such as unclear placement mechanisms, weak alignment between competency development and organizational needs, and a lack of merit-based evaluation. As a result, many civil servants experience misaligned job placements, loss of economic entitlements during the re-entry period, or career stagnation. This study adopts a public policy and human resource management approach to analyze the gaps in Indonesia's re-entry system. The objective of this study is to formulate a more structured, fair, and meritocracy-based re-entry system design. Using policy analysis and gap analysis methods, the study identifies key weaknesses in re-entry implementation, particularly in regulation, execution, and governance. Drawing on Agency Theory and Regulatory Capture Theory, the study finds that policy flexibility in different ministries and agencies can lead to moral hazard, hindering transparency and meritocracy. Additionally, the concept of meritocracy in public administration is utilized to evaluate how the re-entry system can be designed to be more competency-oriented. As a solution, this study recommends national standardization in re-entry mechanisms by proposing a comprehensive re-entry system design. Through these reforms, the re-entry

system is expected to function as an instrument supporting fair, transparent, and organization-aligned career development.

Keywords: *Civil Servant Re-Entry, Public Sector HR Management, Public Policy, Meritocracy, Career Development*

PENDAHULUAN

Dalam rangka meningkatkan kompetensi dan daya saing Pegawai Negeri Sipil (PNS), pemerintah telah menyediakan mekanisme tugas belajar yang memungkinkan aparatur negara memperoleh pendidikan lebih lanjut, baik di dalam maupun luar negeri. Untuk memastikan kesinambungan manfaat dari peningkatan kompetensi ini, sistem *re-entry* dirancang sebagai instrumen untuk menempatkan kembali PNS yang telah menyelesaikan tugas belajar ke dalam jabatan yang sesuai dengan keahlian mereka. Secara ideal, sistem ini tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan organisasi tetapi juga pengembangan karier individu guna meningkatkan efektivitas birokrasi secara keseluruhan.

Dalam praktiknya, sistem *re-entry* menghadapi berbagai tantangan yang menghambat pencapaian tujuan tersebut. Banyak PNS yang kembali dari tugas belajar mengalami penempatan yang tidak relevan dengan kompetensi yang diperoleh, yang pada akhirnya menghambat produktivitas dan pemanfaatan optimal dari investasi negara dalam pendidikan aparatur. Selain itu, beberapa PNS kehilangan hak ekonomi selama masa *re-entry* akibat ketidaksesuaian regulasi terkait tunjangan dan insentif. Bahkan, dalam beberapa kasus, terdapat stagnasi karier, di mana PNS yang telah meningkatkan kompetensinya justru mengalami keterbatasan dalam mobilitas jabatan karena mekanisme *re-entry* yang tidak mendukung pengembangan karier yang berkelanjutan.

Permasalahan ini diperburuk oleh ketiadaan standar nasional dalam implementasi sistem *re-entry*. Saat ini, masing-masing kementerian dan lembaga memiliki kebijakan yang berbeda-beda dalam menangani *re-entry*, yang berakibat pada inkonsistensi dalam prosedur, kriteria penempatan, serta mekanisme evaluasi kinerja pasca tugas belajar. Hal ini

membuka celah bagi praktik *moral hazard*, di mana keputusan penempatan lebih dipengaruhi oleh kepentingan individu atau institusi tertentu dibandingkan dengan sistem merit dan kebutuhan organisasi yang objektif. Konsekuensinya, sistem *re-entry* belum menjadi perhatian kebijakan nasional secara menyeluruh dan cenderung dipandang sebagai urusan teknis kelembagaan, padahal berimplikasi sistemis terhadap kinerja birokrasi secara nasional.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kelemahan sistem *re-entry* saat ini dari perspektif kebijakan publik dan manajemen sumber daya manusia; (2) mengidentifikasi kesenjangan implementasi di berbagai kementerian dan lembaga; serta (3) menyusun desain sistem *re-entry* yang komprehensif dan operasional berbasis sistem merit, transparansi, dan efektivitas kelembagaan. Dengan penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan solusi yang komprehensif untuk memperbaiki sistem *re-entry*, sehingga para PNS yang telah meningkatkan kapasitasnya dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya, mendukung pengembangan karier yang lebih optimal, serta meningkatkan efektivitas kinerja birokrasi secara keseluruhan.

KAJIAN TEORI

Teori Agency

Teori *Agency* yang dikembangkan oleh Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan hubungan antara *prinsipal*, dalam hal ini pemerintah atau lembaga pengelola kebijakan, dan agen, yaitu pegawai negeri sipil (PNS) dalam suatu sistem birokrasi. *Prinsipal* memiliki ekspektasi agar agen bertindak sesuai dengan kepentingan organisasi dan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Namun, dalam birokrasi yang kompleks, sering kali terjadi ketidakseimbangan informasi dan konflik kepentingan yang berpotensi menimbulkan

moral hazard. Dalam konteks birokrasi Indonesia yang bercorak hierarkis dan sektoral, ketidakseimbangan ini juga dipengaruhi oleh fragmentasi kewenangan antar unit organisasi dan kurangnya sistem pertanggungjawaban lintas struktur, yang memperbesar risiko disfungsi koordinasi antara pembuat kebijakan dan pelaksana teknis.

Dalam sistem *re-entry* PNS, ketidakseimbangan ini terlihat dari ketidaksesuaian antara kompetensi yang diperoleh selama tugas belajar dengan posisi yang diberikan setelah kembali ke instansi asal. *Prinsipal* tidak selalu memiliki informasi yang lengkap mengenai keahlian dan kualifikasi pegawai yang telah menyelesaikan pendidikan, sehingga penempatan pegawai sering kali dilakukan secara tidak optimal. Ketidakseimbangan informasi ini berpotensi memunculkan *moral hazard*, di mana agen tidak selalu bertindak sesuai dengan kepentingan organisasi. Beberapa pegawai mungkin lebih memilih penempatan di unit kerja yang memberikan kenyamanan atau keuntungan tertentu daripada di posisi yang relevan dengan keahliannya. Sebaliknya, instansi juga berpotensi menempatkan pegawai pada posisi yang lebih menguntungkan bagi kepentingan internal, tanpa mempertimbangkan efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia. Praktik semacam ini diperkuat oleh lemahnya sistem kontraktual antara individu dan organisasi, serta tiadanya mekanisme penalti yang efektif terhadap penyalahgunaan wewenang dalam proses penempatan kembali.

Selain itu, sistem *re-entry* yang tidak berbasis sistem merit dapat menyebabkan *adverse selection*, di mana pegawai yang telah memperoleh keahlian tertentu justru tidak ditempatkan di posisi strategis, sementara jabatan yang lebih relevan diisi oleh pegawai dengan kualifikasi yang kurang sesuai.

Untuk mengatasi tantangan ini, teori *agency* menekankan pentingnya mekanisme kontrak dan insentif yang jelas. Dalam konteks sistem *re-entry*, diperlukan kebijakan yang dapat mengurangi *asimetri* informasi antara *prinsipal* dan agen, seperti sistem asesmen berbasis

kompetensi serta penguatan mekanisme evaluasi dan pengawasan. Penting pula untuk membangun relasi koordinatif yang menjembatani tingkat pusat dan unit kerja teknis sebagai aktor antara (*intermediary*), agar mekanisme kontrol tidak hanya bersifat administratif tetapi juga substantif. Dengan demikian, hubungan antara pemerintah sebagai *prinsipal* dan PNS sebagai agen dapat lebih terarah, sehingga kepentingan individu dan organisasi dapat berjalan selaras dalam meningkatkan efektivitas birokrasi.

Teori Regulatory Capture

Teori *Regulatory Capture* yang dikembangkan oleh Stigler (1971) menjelaskan bagaimana kebijakan publik dapat diinterpretasikan dan dimanfaatkan oleh kelompok tertentu dalam birokrasi demi kepentingan internal mereka. Dalam konteks sistem *re-entry* PNS, berbagai kementerian dan lembaga (K/L) memiliki kebebasan untuk menerjemahkan kebijakan *re-entry* sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Ketidadaan standar nasional yang seragam dalam implementasi sistem ini mengakibatkan variasi kebijakan yang signifikan di setiap instansi. Akibatnya, terdapat ketimpangan dalam perlakuan terhadap pegawai yang kembali dari tugas belajar, bergantung pada preferensi dan kepentingan pimpinan di masing-masing institusi. Fenomena ini mencerminkan bagaimana aktor birokrasi, sebagai regulator sekaligus pelaksana kebijakan, berpotensi menangkap logika kebijakan untuk mempertahankan status quo dan menghindari redistribusi posisi atau kewenangan.

Dalam praktiknya, beberapa instansi menempatkan pegawai yang telah menyelesaikan tugas belajar bukan berdasarkan kompetensi yang diperoleh, melainkan untuk memenuhi kebutuhan internal yang lebih bersifat administratif atau pragmatis. Hal ini menimbulkan konflik kepentingan, di mana instansi lebih mengutamakan kepentingannya sendiri dibandingkan pengembangan karier pegawai atau optimalisasi sumber daya manusia. Selain itu, ketidakterbukaan dalam proses

penempatan kembali pegawai juga menjadi permasalahan yang signifikan. Tanpa mekanisme seleksi yang jelas, keputusan *re-entry* sering kali dibuat secara subjektif, bahkan berpotensi dipengaruhi oleh faktor non-profesional, seperti senioritas, kedekatan dengan pimpinan, atau pertimbangan politis. Gejala ini memperlihatkan bagaimana otoritas penempatan digunakan sebagai instrumen kontrol internal, bukan sebagai alat untuk merealisasikan sistem merit.

Ketidakkonsistenan dalam implementasi sistem *re-entry* yang diakibatkan oleh *regulatory capture* dapat menghambat transparansi dan sistem merit dalam birokrasi. Reformasi kebijakan yang lebih tegas diperlukan untuk memastikan bahwa sistem ini berjalan secara objektif dan sesuai dengan prinsip *good governance*. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan standar nasional yang mengikat semua instansi, membangun sistem pengawasan yang lebih ketat, serta memastikan adanya mekanisme akuntabilitas yang dapat mencegah penyalahgunaan kebijakan *re-entry* oleh kelompok tertentu dalam birokrasi. Standar tersebut sebaiknya mencakup pedoman penempatan berbasis kompetensi, mekanisme banding yang transparan, serta evaluasi lintas sektor untuk mencegah monopoli otoritas oleh unit kepegawaian atau pimpinan instansi. Dengan demikian, sistem *re-entry* dapat berjalan lebih adil dan sesuai dengan tujuan utama pengembangan sumber daya manusia di sektor publik.

Sistem Merit

Sistem Merit dalam Administrasi Publik yang diadopsi oleh OECD (2018) menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi, kinerja, dan transparansi. Dalam sistem birokrasi yang profesional, setiap individu seharusnya ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya, bukan berdasarkan faktor subjektif seperti senioritas atau kedekatan dengan pimpinan. Dalam konteks sistem *re-entry*, penerapan prinsip-prinsip sistem merit menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa pegawai yang kembali dari tugas belajar

dapat berkontribusi secara maksimal sesuai dengan keahlian yang mereka peroleh. Sistem ini menuntut proses rekrutmen, promosi, dan rotasi dilakukan berdasarkan kualifikasi objektif, serta adanya sistem evaluasi dan insentif yang adil. Namun, sistem merit dalam praktiknya sering kali bersifat “dangkal” (*shallow*). Peter Andre (2024) menunjukkan bahwa penilaian merit yang dilakukan publik dan institusi cenderung mengabaikan pengaruh keadaan eksternal yang membentuk pilihan individu. Pegawai yang menghadapi kondisi tidak setara dalam proses belajar atau bekerja tetap dinilai berdasarkan hasil aktual, bukan potensi mereka dalam kondisi yang lebih adil.

Praktik terbaik di beberapa negara, seperti Singapura dan Korea Selatan, menunjukkan bahwa sistem pengelolaan pegawai berbasis sistem merit dapat meningkatkan efektivitas birokrasi secara signifikan. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah mekanisme rotasi dan mobilitas pegawai yang memungkinkan mereka berpindah ke posisi yang lebih sesuai dengan kompetensi mereka. Dengan adanya sistem ini, pegawai tidak terjebak dalam jabatan yang tidak relevan dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya setelah menyelesaikan tugas belajar.

Sistem Merit dalam sistem *re-entry* juga dapat diwujudkan melalui transparansi dalam proses penempatan pegawai. Setiap pegawai harus memiliki akses terhadap informasi mengenai posisi yang tersedia, serta mekanisme seleksi yang dilakukan secara objektif berdasarkan kualifikasi dan pengalaman kerja. Dengan sistem yang lebih terbuka, peluang bagi setiap pegawai untuk mendapatkan posisi yang sesuai dengan kompetensinya menjadi lebih merata, sehingga mengurangi potensi ketidakadilan dalam penempatan pegawai. Akan tetapi, studi tentang *re-entry* pegawai di Arab Saudi (Alsulami, 2021) menegaskan bahwa tantangan penempatan tidak hanya bersifat teknokratik, tetapi juga melibatkan aspek sosio-kultural dan psikologis. Pegawai yang kembali dari studi luar negeri sering menghadapi kesenjangan nilai, resistensi organisasi, serta hambatan adaptasi yang tidak ditangani oleh

sistem merit formal. Dengan kata lain, sistem merit hanya efektif bila disertai pemahaman kontekstual terhadap kompleksitas pengalaman lintas budaya dan struktur organisasi yang menerima mereka kembali.

Untuk memastikan keberhasilan sistem *re-entry* berbasis sistem merit, penting menerapkan mekanisme akuntabilitas dan evaluasi kinerja. Pegawai yang telah ditempatkan kembali ke instansi asal perlu dinilai kinerjanya secara berkala untuk memastikan bahwa mereka dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Dengan adanya sistem evaluasi yang objektif, penempatan pegawai dalam sistem *re-entry* dapat lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas organisasi serta mendukung pengembangan karier individu. Dalam konteks Indonesia, penelitian oleh Andrianto et al. (2018) menunjukkan bahwa keberhasilan *re-entry* sangat bergantung pada terbentuknya identitas profesional yang kuat. Ketika individu merasa identitas profesionalnya tidak diakui atau tidak sesuai dengan lingkungan kerja pasca studi, maka keterikatan kerja (*job embeddedness*) menurun drastis. Ini menunjukkan bahwa sistem merit tidak cukup bila tidak ditopang oleh mekanisme penguatan motivasi intrinsik dan pengakuan profesional.

Secara keseluruhan, penerapan prinsip-prinsip sistem merit dalam sistem *re-entry* akan membantu membangun birokrasi yang lebih profesional, efisien, dan berorientasi pada kinerja. Dengan menempatkan pegawai berdasarkan kompetensi yang dimiliki, organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya manusia yang tersedia, sekaligus meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, integrasi sistem merit dalam kebijakan *re-entry* harus menjadi prioritas dalam reformasi manajemen sumber daya manusia di sektor publik. Namun demikian, sistem merit yang efektif dalam konteks *re-entry* harus memahami kompleksitas pilihan manusia yang dibentuk oleh struktur, pengalaman lintas budaya, dan dinamika psikologis pasca belajar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis sistem *re-entry* PNS dalam konteks kebijakan publik dan manajemen sumber daya manusia. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap kebijakan yang ada serta bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan di berbagai kementerian dan lembaga (K/L). Penelitian ini secara khusus menganalisis implementasi sistem *re-entry* di tiga K/L, yaitu Kementerian Keuangan (Kemenkeu), Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN), dan Kementerian Kesehatan (Kemenkes). Ketiga K/L dipilih karena mewakili keragaman fungsi kelembagaan (keuangan, riset, dan kesehatan), memiliki kebijakan internal yang terdokumentasi dan terpublikasi, serta menunjukkan perbedaan signifikan dalam implementasi kebijakan *re-entry*. Data dikumpulkan melalui analisis dokumen kebijakan terkait sistem *re-entry* di berbagai K/L guna mengidentifikasi variasi dalam penerapan serta perbedaan prinsip yang digunakan dalam penempatan kembali pegawai setelah menyelesaikan tugas belajar. Selain analisis dokumen, data juga diperoleh melalui wawancara informal dan observasi terbatas terhadap proses penempatan kembali di lingkungan internal instansi terkait. Selain itu, penelitian ini juga melakukan studi perbandingan dengan sistem *re-entry* di negara lain, khususnya Singapura dan Korea Selatan, yang dipilih karena memiliki sistem manajemen ASN yang menekankan sistem merit, transparansi, dan mobilitas talenta dalam birokrasi.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *policy analysis* dan *gap analysis*. *Policy analysis* dilakukan untuk mengkaji kebijakan yang ada, mengidentifikasi kelemahan dalam perumusannya, serta menilai efektivitasnya dalam mendukung pengembangan karier berbasis kompetensi. Melalui analisis ini, penelitian dapat mengungkap sejauh mana kebijakan *re-entry* yang berlaku saat ini telah memenuhi prinsip *good governance* dan transparansi. Sementara itu, *gap analysis* digunakan untuk membandingkan implementasi kebijakan *re-entry* di berbagai K/L dan

mengidentifikasi kesenjangan antara peraturan dan praktik di lapangan. Analisis ini juga dilakukan dengan membandingkan kebijakan di Indonesia dengan standar internasional, sehingga dapat ditemukan rekomendasi perbaikan yang dapat diterapkan untuk menciptakan sistem *re-entry* yang lebih adil, transparan, dan berbasis kompetensi. Untuk menjaga validitas dan reliabilitas data, dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan data dari dokumen resmi, pernyataan informan, serta temuan dari studi kebijakan internasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kebijakan Re-Entry di Indonesia

Kebijakan *re-entry* bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia diatur dalam berbagai regulasi, dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan (SE Menpan 2021) sebagai pedoman utama. Regulasi ini memberikan pedoman umum mengenai *re-entry*, tetapi tidak menetapkan prosedur dan standar kompetensi yang jelas untuk memastikan bahwa pegawai yang kembali dari tugas belajar ditempatkan sesuai dengan keahlian yang telah mereka peroleh. Akibatnya, kementerian dan lembaga (K/L) memiliki keleluasaan dalam menginterpretasikan dan menerapkan kebijakan ini sesuai dengan kebutuhan internal mereka. Berdasarkan teori *agency* (Jensen & Meckling, 1976), ketiadaan standar nasional yang mengikat menciptakan potensi konflik kepentingan, di mana instansi

lebih mengutamakan stabilitas internal dibandingkan dengan optimalisasi kompetensi pegawai yang telah menjalani tugas belajar. Pemerintah sebagai *principal* seharusnya mengontrol agar pegawai sebagai agen bekerja sesuai dengan kompetensinya, tetapi dalam praktiknya, regulasi yang ada memberikan ruang bagi K/L untuk menjalankan kebijakan *re-entry* secara fleksibel tanpa akuntabilitas yang jelas. Hal ini menunjukkan adanya asimetri informasi yang tidak diimbangi dengan mekanisme kontrol yang kuat, menciptakan peluang *moral hazard* baik di tingkat individu maupun kelembagaan.

Dalam praktiknya, kebijakan *re-entry* di masing-masing K/L menunjukkan variasi yang cukup signifikan. Kemenkeu, misalnya, memiliki mekanisme *re-entry* yang lebih terstruktur dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan kompetensi pegawai, meskipun masih terdapat kasus di mana pegawai ditempatkan pada posisi yang tidak sepenuhnya sesuai dengan bidang studinya. BRIN menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan peneliti yang kembali dari studi ke dalam ekosistem riset yang sudah ada, terutama karena tidak semua bidang keahlian yang diperoleh pegawai relevan dengan prioritas penelitian yang sedang berlangsung. Sementara itu, di Kemenkes, kebijakan *re-entry* lebih berorientasi pada kebutuhan pelayanan kesehatan, tetapi tidak selalu memberikan jalur karier yang sesuai bagi pegawai yang telah memperoleh keahlian baru. Tabel 1 berikut merangkum perbedaan implementasi kebijakan *re-entry* di ketiga K/L tersebut berdasarkan regulasi internal, bentuk penempatan, dan kesesuaian kompetensi.

Tabel 1. Perbandingan Implementasi Kebijakan Re-entry di Kemenkeu, BRIN, dan Kemenkes

Aspek Utama	Kementerian Keuangan (Kemenkeu)	Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	Kementerian Kesehatan (Kemenkes)
Regulasi	Peraturan Menteri Keuangan Nomor 34 Tahun 2024 tentang Pengelolaan Tugas Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan	Peraturan BRIN No. 10 Tahun 2024 tentang Tugas Belajar dan Pelatihan di Lingkungan Badan Riset dan Inovasi Nasional	SE Sekjen Kemenkes No. HK.02.02/III/7987/2022 tentang Pelaksanaan Pemberian Tugas Belajar dan Tugas Belajar Mandiri bagi Pegawai Negeri Sipil di

Aspek Utama	Kementerian Keuangan (Kemenkeu)	Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	Kementerian Kesehatan (Kemenkes)
			Lingkungan Kementerian Kesehatan
Pemetaan Kebutuhan	Menggunakan Human Capital Development Plan dan <i>gap analysis</i> .	Berdasarkan usulan unit kerja dan hasil evaluasi kebutuhan organisasi.	Disusun setiap tahun oleh satuan kerja dan diverifikasi oleh biro SDM.
Standar Kompetensi Pasca Studi	Diatur melalui <i>Re-entry</i> Program berbasis kebutuhan organisasi.	Tidak disebutkan eksplisit; lebih fokus pada pelaporan dan ikatan dinas.	Belum ada mekanisme <i>re-entry</i> formal; lebih berfokus pada izin belajar.
Proses Penempatan Ulang	<i>Re-entry</i> dilakukan sesuai kebutuhan unit; melalui UPTB, UPK, dan UPSDM.	Tidak dijelaskan detail; hanya mewajibkan ikatan dinas.	Tidak dijelaskan detail; penempatan kembali belum diatur secara sistematis.
Penjaminan Hak Pegawai	Diatur secara rinci, termasuk penghasilan selama belajar dan pasca studi.	Gaji dan tunjangan kinerja tetap diberikan selama tugas belajar.	Tidak dijelaskan eksplisit dalam SE; hak ekonomi pasca studi bervariasi.
Perpanjangan dan Pemutakhiran	<i>Re-entry</i> dapat dimutakhirkan berdasarkan hasil evaluasi; berbasis sistem merit.	Dapat mengajukan perpanjangan tugas belajar dan evaluasi kinerja setiap 6 bulan.	Perpanjangan maksimal 2 semester dengan alasan administrasi.
Tanggung Jawab Pasca Studi	PNS menjalani ikatan dinas dan menyampaikan laporan selesai studi.	Wajib menjalani ikatan dinas dan tidak boleh mengundurkan diri selama periode.	Tidak ada pengaturan khusus mengenai ikatan dinas pasca studi.
Tingkat Kelembagaan Pengelola	Terdapat struktur berjenjang: UPK, UPTB, dan UPSDM sebagai ekosistem pengelola.	Terpusat di Biro Organisasi dan SDM.	Terfokus pada satuan kerja dan Biro SDM, belum membentuk sistem khusus.
Arah Kebijakan <i>Re-entry</i>	Berorientasi pada pemanfaatan strategis kompetensi pegawai.	Berorientasi administratif dan pelaporan.	Berorientasi administratif, belum berbasis sistem merit.

Sumber: diolah oleh peneliti, 2025

Tabel 1 merangkum perbandingan kebijakan *re-entry* di tiga kementerian/lembaga utama, yakni Kementerian Keuangan (Kemenkeu), Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN), dan Kementerian Kesehatan (Kemenkes). Secara struktural, Kemenkeu memiliki sistem yang paling terintegrasi dan strategis. Melalui Peraturan Menteri Keuangan No. 34 Tahun 2024, Kemenkeu membentuk ekosistem kelembagaan yang terdiri atas Unit Pengelola Kompetensi (UPK), Unit Pemantauan dan Evaluasi Tugas Belajar (UPTB), dan Unit Pengembangan SDM (UPSDM), yang bersama-sama menjalankan proses perencanaan,

pemantauan, hingga pemanfaatan pasca studi. Proses *re-entry* di Kemenkeu didasarkan pada Human Capital Development Plan, memastikan bahwa setiap penempatan pasca studi selaras dengan kebutuhan strategis organisasi dan prinsip *merit system*.

Berbeda dengan itu, BRIN mengatur kebijakan tugas belajar melalui Peraturan BRIN No. 10 Tahun 2024 yang menekankan pada penguatan administratif dan kewajiban ikatan dinas, namun belum secara eksplisit menetapkan mekanisme *re-entry* berbasis kompetensi atau kebutuhan organisasi. Meskipun BRIN mewajibkan pelaporan berkala dan evaluasi

kinerja setiap enam bulan, tidak ada jaminan penempatan ulang yang strategis pasca tugas belajar.

Sementara itu, Kemenkes masih menerapkan pendekatan administratif melalui Surat Edaran No. HK.02.02/III/7987/2022. Penekanan diberikan pada prosedur izin belajar, baik yang dibiayai negara maupun mandiri, dengan perencanaan kebutuhan disusun oleh satuan kerja dan diverifikasi oleh Biro SDM. Namun, belum terdapat sistem *re-entry* yang secara eksplisit menetapkan standar kompetensi, mekanisme penempatan kembali, atau pengakuan formal terhadap peningkatan kapasitas pegawai pasca studi.

Perbandingan ini menunjukkan bahwa ketimpangan antar instansi bukan hanya terletak pada prosedur administratif, melainkan juga pada orientasi kelembagaan terhadap pengelolaan talenta dan perwujudan prinsip meritokrasi. Kemenkeu menempatkan *re-entry* sebagai bagian dari siklus strategis manajemen SDM, sementara BRIN dan Kemenkes masih mengedepankan pendekatan administratif yang terbatas pada pemenuhan kewajiban pasca studi. Hal ini mengonfirmasi adanya fragmentasi implementasi kebijakan *re-entry*, yang dalam ketiadaan standar nasional, membuka ruang bagi interpretasi sempit dan penyimpangan kelembagaan dari prinsip *good governance*.

Selain itu, di tingkat pemerintah daerah, seperti yang terlihat di Kabupaten Tulungagung, kebijakan tugas belajar dan izin belajar telah mulai diformalkan melalui Peraturan Bupati. Namun, studi lapangan berbasis observasi dan dokumen internal BKPSDM menunjukkan adanya kendala dalam sosialisasi, peta kebutuhan kompetensi yang belum tersedia, serta belum adanya kemitraan antara BKPSDM dan institusi pendidikan tinggi yang dapat menopang proses *re-entry* secara strategis (Wardhana, 2024). Sebagai perbandingan, studi di BKN Kantor Regional XII Pekanbaru (Iqbal N., dkk, 2024) menunjukkan bahwa reformasi digital melalui implementasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) belum berjalan efektif karena kurangnya kesiapan administratif dan rendahnya literasi digital pegawai. Hal ini menjadi indikator

bahwa tanpa kesiapan kelembagaan dan pemutakhiran sistem informasi kepegawaian, transformasi sistem SDM termasuk *re-entry* akan sulit dijalankan secara konsisten dan akurat (Iqbal N., dkk, 2024). Analisis terhadap dokumen kebijakan dari lembaga-lembaga ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi, tidak ada mekanisme standar yang memastikan bahwa proses ini dilakukan secara sistematis dan transparan. Temuan ini menyoroti lemahnya penerapan prinsip *good governance*, khususnya transparansi, akuntabilitas, dan konsistensi antar sektor.

Dari perspektif teori *regulatory capture* (Stigler, 1971), variasi kebijakan *re-entry* antar K/L mencerminkan bagaimana birokrasi dapat membentuk regulasi sesuai dengan kepentingan institusionalnya. Dalam beberapa kasus, kebijakan *re-entry* lebih diarahkan untuk mempertahankan struktur organisasi yang ada dibandingkan dengan mendorong reformasi yang memungkinkan pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal. Akibatnya, pegawai yang kembali dari tugas belajar sering kali menghadapi ketidakpastian dalam penempatan mereka, terutama ketika kebutuhan organisasi tidak selaras dengan keahlian yang telah mereka peroleh. Hal ini juga berimplikasi pada insentif bagi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan, di mana ketidakjelasan mekanisme *re-entry* dapat mengurangi motivasi mereka untuk mengambil studi lanjut, terutama jika hasilnya tidak memberikan kepastian dalam pengembangan karier mereka. Sebaliknya, studi di Pekanbaru dan Pontianak menunjukkan bagaimana dukungan politik dan pemahaman atas pentingnya sistem merit memungkinkan terbentuknya sistem manajemen talenta yang lebih progresif di tingkat kota. Kedua daerah ini memperoleh kategori baik dan sangat baik dalam indeks sistem merit ASN dari KASN, karena mampu mengembangkan kebijakan SDM yang sejalan dengan sistem merit dan pengelolaan karier berbasis kompetensi (Dwiputrianti et al., 2024). Temuan serupa juga terlihat dalam upaya Badan Pusat Statistik (BPS) membentuk Corporate University melalui Pusdiklat BPS.

Studi menunjukkan bahwa pengembangan SDM melalui jalur pembelajaran sistemik menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja dan transformasi kelembagaan, terutama saat lembaga menyadari pentingnya koneksi antara kompetensi akademik dan kebutuhan organisasi (Rizkiana, dkk, 2024). Studi-studi ini memperlihatkan bahwa keberhasilan *re-entry* sangat dipengaruhi oleh kapasitas kelembagaan dan budaya organisasi yang mendukung sistem merit secara nyata.

Selain itu, kebijakan *re-entry* juga memiliki implikasi ekonomi yang cukup signifikan. Salah satu permasalahan utama adalah tidak seragamnya tunjangan dan hak ekonomi bagi pegawai yang baru kembali dari tugas belajar. Dalam beberapa kasus, pegawai yang telah menyelesaikan studinya mengalami penurunan penghasilan sebagai dampak dari ketentuan angka 10 huruf d Lampiran Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan, yang menyatakan bahwa PNS yang melaksanakan *re-entry program* diberikan jabatan sebagai pelaksana dan mendapatkan penghasilan sesuai dengan jabatannya. Ketimpangan ini bertentangan dengan sistem merit, di mana pegawai yang telah meningkatkan kompetensinya seharusnya mendapatkan penghargaan yang sebanding dengan nilai tambah yang mereka berikan kepada organisasi. Namun, dalam praktiknya, banyak pegawai justru mengalami stagnasi atau bahkan penurunan kesejahteraan akibat kebijakan *re-entry* yang tidak konsisten. Berdasarkan sistem merit, kebijakan ini gagal menciptakan insentif yang mendorong pegawai untuk meningkatkan kapasitasnya, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap kinerja birokrasi secara keseluruhan. Namun, hingga saat ini, belum ada standar nasional yang menjamin perlindungan terhadap hak ekonomi pegawai pasca studi, termasuk mekanisme transisi tunjangan dan pengakuan terhadap jenjang keahlian baru.

Secara keseluruhan, kebijakan *re-entry* di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan aspek regulasi, implementasi, dan dampak ekonominya bagi pegawai. Ketidadaan standar kompetensi yang jelas dalam regulasi nasional menyebabkan kebijakan ini diterapkan secara berbeda di setiap K/L, menciptakan ketidakpastian bagi pegawai yang kembali dari tugas belajar. Variasi dalam implementasi antar instansi menunjukkan bahwa beberapa lembaga memiliki mekanisme yang lebih terstruktur, sementara yang lain masih menerapkan pendekatan yang lebih fleksibel tanpa standar yang jelas. Dari perspektif teori *agency*, *regulatory capture*, dan sistem merit, ketimpangan ini bukan hanya permasalahan administratif, tetapi juga mencerminkan bagaimana birokrasi beroperasi dengan insentif yang tidak selalu selaras dengan tujuan peningkatan kapasitas pegawai. Oleh karena itu, reformasi kebijakan *re-entry* diperlukan untuk memastikan bahwa sistem ini tidak hanya lebih adil dan transparan, tetapi juga mampu memberikan manfaat yang optimal bagi pegawai maupun organisasi tempat mereka bekerja.

Identifikasi Kesenjangan Sistem Re-Entry

Sistem *re-entry* bagi PNS di Indonesia masih menghadapi berbagai kesenjangan yang signifikan, baik dari aspek hukum, implementasi, maupun ekonomi. Dari aspek hukum, regulasi nasional yang ada, terutama dalam SE Menpan 2021, hanya memberikan kerangka umum tanpa secara eksplisit menetapkan standar kompetensi yang wajib diterapkan dalam proses *re-entry*. Ketidadaan regulasi yang mengikat ini menciptakan celah dalam penempatan pegawai pasca tugas belajar, di mana proses *re-entry* lebih banyak ditentukan oleh kebijakan internal masing-masing kementerian dan lembaga (K/L). Berdasarkan teori *agency* (Jensen & Meckling, 1976), kondisi ini mencerminkan adanya konflik kepentingan antara pemerintah sebagai *principal* dan birokrat sebagai agen, di mana tanpa standar yang jelas, kebijakan *re-entry* cenderung mengakomodasi kepentingan administratif organisasi daripada mendukung optimalisasi kompetensi pegawai. Tanpa adanya standar

kompetensi yang mengikat, kementerian dan lembaga memiliki keleluasaan untuk menempatkan pegawai tanpa mempertimbangkan hasil investasi pendidikan yang telah dilakukan negara, yang pada akhirnya dapat menurunkan efektivitas birokrasi. Secara struktural, ini menunjukkan lemahnya fungsi kontrol vertikal dalam sistem manajemen ASN, di mana logika instansi lebih dominan dibanding logika sistemik negara. Fenomena ini juga tercermin dalam praktik di tingkat daerah, seperti di Pemerintah Kabupaten Tulungagung, di mana belum adanya peta kebutuhan kompetensi serta lemahnya koordinasi antara BKPSDM dan institusi pendidikan menyebabkan ketidakterarahan penempatan PNS pasca tugas belajar (Wardhana, 2024).

Kesenjangan semakin terlihat dalam aspek implementasi, di mana tidak semua PNS mendapatkan penempatan yang sesuai dengan kompetensinya setelah menyelesaikan tugas belajar. Studi terhadap kebijakan *re-entry* di Kemenkeu, BRIN, dan Kemenkes menunjukkan adanya variasi dalam mekanisme penempatan. Kemenkeu cenderung memiliki sistem yang lebih terstruktur dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, namun fleksibilitas dalam implementasi masih memungkinkan adanya ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dan posisi yang diberikan. BRIN, yang berorientasi pada penelitian, menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan pegawai dengan keahlian baru ke dalam ekosistem riset yang ada, sedangkan di Kemenkes, penempatan pegawai lebih didasarkan pada kebutuhan fungsional tanpa memperhitungkan spesialisasi yang diperoleh selama studi. Ketimpangan ini menunjukkan bagaimana teori *regulatory capture* (Stigler, 1971) berperan dalam membentuk kebijakan *re-entry*, di mana birokrasi sebagai aktor yang memiliki kepentingan tertentu dapat lebih mengutamakan stabilitas internal organisasi dibandingkan dengan pemanfaatan optimal sumber daya manusia yang telah memperoleh peningkatan kapasitas. Implikasi terbesarnya adalah terjadinya *mismatch* struktural, yaitu ketidaksesuaian antara alokasi pegawai dan kebutuhan jabatan yang berdampak langsung

pada inefisiensi kinerja. Lebih dari itu, studi di Arab Saudi mengungkap bahwa *re-entry* bukan hanya soal posisi administratif, tetapi juga proses adaptasi psikososial yang penuh tantangan, termasuk resistensi lingkungan kerja terhadap kualifikasi baru yang dimiliki pegawai (Alsulami, 2021).

Selain itu, kesenjangan ekonomi juga menjadi persoalan utama dalam sistem *re-entry*. Salah satu masalah yang mencolok adalah hilangnya beberapa hak ekonomi bagi PNS selama masa *re-entry*, terutama dalam bentuk tunjangan yang tidak seragam antar K/L. Pegawai yang baru kembali dari tugas belajar ditempatkan pada jabatan pelaksana, sesuai dengan ketentuan angka 10 huruf d yang dimuat dalam Lampiran Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan. Jabatan ini adalah jabatan tidak memiliki tunjangan tambahan. Ketidakjelasan dalam regulasi nasional menyebabkan variasi kebijakan antar instansi. Kementerian Keuangan, melalui pasal 27 ayat (1) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 34 Tahun 2024 tentang Pengelolaan Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan, menyatakan bahwa PNS selesai tugas belajar dibiayai yang dapat ditempatkan secara definitif pada jabatan struktural/fungsional maupun jabatan lain adalah PNS yang telah menyelesaikan *re-entry* program. Dengan demikian, PNS selesai tugas belajar yang belum menyelesaikan *re-entry* program tidak dapat ditempatkan secara definitif pada Jabatan Struktural/Fungsional sesuai dengan jenis/jenjang jabatan terakhir sebelum mengikuti tugas belajar dibiayai. BRIN memiliki ketentuan yang berbeda. Peraturan BRIN Nomor 10 Tahun 2024 tentang Tugas Belajar dan Pelatihan di Lingkungan Badan Riset dan Inovasi Nasional tidak membahas mengenai *re-entry*. Terkait pengusulan pengangkatan kembali, Pasal 17 ayat (1) secara sederhana menyatakan bahwa PNS yang telah menyelesaikan Tugas Belajar diusulkan pengangkatan kembali dalam jabatan

pelaksana atau jabatan fungsional. Lebih lanjut, ayat (4) menyatakan bahwa pengusulan pengangkatan kembali berdasar pada lowongan kebutuhan jabatan sesuai dengan kompetensi.

Variasi kebijakan ini pada akhirnya menciptakan ketidakpastian bagi pegawai dalam hal kesejahteraan finansial mereka. Berdasarkan sistem merit, kebijakan ini bertentangan dengan prinsip penghargaan berbasis kompetensi, di mana seharusnya pegawai yang telah meningkatkan keahliannya diberikan insentif yang setara dengan nilai tambah yang mereka berikan kepada organisasi. Peter Andre (2024) menyebut hal ini sebagai bentuk “*meritokrasi dangkal*” (*shallow meritocracy*), di mana penghargaan atas prestasi didasarkan pada hasil akhir tanpa mempertimbangkan kesenjangan akses, konteks struktural, atau tantangan yang dihadapi selama proses pendidikan. Pegawai yang telah berinvestasi dalam kompetensi sering kali tetap diperlakukan setara atau bahkan lebih rendah daripada mereka yang tidak mengikuti tugas belajar. Fenomena ini mengindikasikan kegagalan negara dalam membangun sistem insentif berbasis kapabilitas, yang dapat menurunkan motivasi jangka panjang ASN untuk belajar dan berkembang. Alih-alih mendapatkan pengakuan yang layak, banyak pegawai justru mengalami ketidakpastian ekonomi selama masa *re-entry*, yang dapat mengurangi motivasi serta efektivitas kerja mereka.

Studi empiris di Indonesia oleh Andrianto et al. (2018) menunjukkan bahwa kesulitan dalam penyesuaian *re-entry* secara signifikan berdampak terhadap *sense of professional identity* dan keterikatan kerja (*job embeddedness*) pegawai. Ketika identitas profesional yang dibentuk selama studi tidak diakomodasi oleh organisasi asal, pegawai berpotensi mengalami alienasi institusional, yang berujung pada menurunnya loyalitas dan produktivitas. Ini memperkuat temuan bahwa sistem *re-entry* yang lemah bukan hanya menghambat alur karier, tetapi juga mengganggu

kohesi psikologis antara individu dan institusinya. Ini menandakan bahwa kesenjangan dalam sistem *re-entry* bukan hanya teknis atau administratif, tetapi juga menyangkut krisis pengakuan dan insentif yang melemahkan kohesi organisasi.

Secara keseluruhan, kesenjangan dalam sistem *re-entry* menunjukkan adanya disharmoni antara regulasi nasional, implementasi di tingkat K/L, serta dampaknya terhadap aspek ekonomi pegawai. Tidak adanya regulasi nasional yang mengatur standar kompetensi dan penempatan yang wajib diterapkan oleh seluruh instansi menyebabkan kebijakan *re-entry* berjalan dengan pendekatan yang bervariasi, menciptakan ketimpangan dalam penempatan dan kesejahteraan pegawai. Dengan memadukan kerangka teori *agency*, *regulatory capture*, dan sistem merit, dapat disimpulkan bahwa ketidakseimbangan ini bukan hanya masalah administratif semata, tetapi juga mencerminkan adanya insentif yang keliru dalam birokrasi, di mana kepentingan institusional lebih dominan dibandingkan dengan optimalisasi sumber daya manusia. Oleh karena itu, reformasi kebijakan *re-entry* diperlukan untuk memastikan bahwa sistem ini tidak hanya lebih adil, tetapi juga lebih efektif dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai serta peningkatan kinerja birokrasi secara keseluruhan.

Desain Enam Tahap Pengelolaan Tugas Belajar ASN

Sistem *re-entry* yang ideal bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) pasca tugas belajar harus dirancang secara holistik untuk memastikan pemanfaatan optimal sumber daya manusia yang telah mengembangkan kompetensi baru. Tanpa mekanisme yang jelas dan terstruktur, potensi pegawai yang telah menyelesaikan pendidikan lanjut berisiko tidak dimanfaatkan secara maksimal, mengakibatkan inefisiensi birokrasi dan ketidakpuasan pegawai. Oleh karena itu, desain sistem ini harus mengedepankan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepentingan pegawai dengan berlandaskan pada sistem merit, transparansi, dan efektivitas. Hal ini juga tercermin dalam pengalaman Pemerintah

Kota Pontianak dan Pekanbaru, di mana manajemen talenta yang terencana memungkinkan pengembangan kebijakan berbasis kompetensi, menjadikan *re-entry* tidak hanya administratif, tetapi strategis dalam pengelolaan SDM publik (Dwiputrianti et al., 2024). Praktik ini menunjukkan pentingnya transformasi kelembagaan agar sistem *re-entry* menjadi bagian dari siklus manajemen talenta yang berorientasi pada dampak.

Implementasi nilai-nilai inti seperti BerAKHLAK dalam birokrasi daerah juga menjadi fondasi penting dalam menciptakan ekosistem *re-entry* yang berbasis etika pelayanan publik. Studi di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Bangka Belitung menunjukkan bahwa agen perubahan berperan sebagai katalisator internal yang mendorong budaya kerja kolaboratif dan nilai-nilai profesionalisme yang mendukung reintegrasi pegawai dalam struktur organisasi (Fachri & Nanda, 2024). Namun, efektivitas ini sangat tergantung pada struktur pendukung yang konsisten di semua level kelembagaan, bukan hanya inisiatif individu.

Dari perspektif *agency theory* (Jensen & Meckling, 1976), sistem *re-entry* yang ideal harus dirancang untuk mengurangi ketidakseimbangan informasi dan potensi konflik kepentingan antara pegawai sebagai agen dan pemerintah sebagai *principal*. Jika tidak diatur dengan baik, pegawai yang telah menyelesaikan tugas belajar dapat mengalami penempatan yang tidak sesuai dengan kompetensinya, atau bahkan diperlakukan sebagai sumber daya yang kurang diperhitungkan dalam kebijakan kepegawaian. Oleh karena itu, regulasi dan mekanisme pengawasan yang jelas diperlukan agar keputusan penempatan pegawai pasca tugas belajar selaras dengan tujuan organisasi. Desain sistem ini perlu memastikan bahwa kontrol *principal* tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif melalui instrumen evaluasi dan indikator kinerja pasca-studi.

Sistem *re-entry* yang ideal harus dimulai dari perencanaan dan komitmen awal yang telah dibangun sebelum PNS menerima tugas belajar. Dengan perencanaan yang matang, instansi dapat

mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka panjang serta memastikan bahwa pegawai yang dikirim untuk tugas belajar memiliki rencana karier yang jelas setelah mereka kembali. Selain itu, adanya komitmen yang kuat dari kedua belah pihak—baik pegawai maupun instansi—akan membantu menjamin bahwa ilmu dan keterampilan yang diperoleh selama tugas belajar benar-benar dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas birokrasi.

Tetapi selain struktur formal, sistem ini perlu mempertimbangkan dimensi psikososial dari proses *re-entry*. Studi oleh Alsulami (2021) menunjukkan bahwa banyak pegawai mengalami “kejutan balik budaya” dan resistensi institusional saat kembali dari studi, termasuk tekanan ekspektasi dari organisasi yang tidak realistis atau tidak selaras dengan pengalaman akademik mereka. Oleh karena itu, desain sistem *re-entry* yang efektif perlu mengantisipasi tantangan penyesuaian ini melalui mekanisme dukungan psikologis dan komunikasi transisi yang *humanistik*. Desain ini tidak hanya bertumpu pada struktur organisasi, tetapi juga pada kesiapan budaya kerja untuk menyambut perubahan kompetensi.

Dalam praktiknya, desain sistem ini juga harus memperhitungkan *regulatory capture theory* (Stigler, 1971) yang menjelaskan bagaimana kelompok kepentingan tertentu dalam birokrasi dapat mendominasi proses pengambilan keputusan untuk keuntungan mereka sendiri. Tanpa pengawasan yang ketat, instansi atau individu dengan kepentingan tertentu dapat memanfaatkan sistem *re-entry* untuk mempertahankan *status quo* atau bahkan menghambat penempatan pegawai yang kompeten ke posisi strategis. Oleh karena itu, mekanisme transparansi dan akuntabilitas harus menjadi bagian integral dari desain sistem ini, memastikan bahwa setiap keputusan penempatan didasarkan pada kebutuhan organisasi dan bukan pada kepentingan kelompok tertentu.

Berdasarkan penjabaran tersebut, tulisan ini mengusulkan Desain Enam Tahap Pengelolaan Tugas Belajar ASN. Desain sistem ini terdiri dari enam tahapan yang saling

berkaitan. Secara sederhana, desain ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Desain Enam Tahap Pengelolaan Tugas Belajar ASN
Sumber: diolah oleh peneliti, 2025

Tahap Perencanaan & Komitmen Awal merupakan fondasi utama untuk memastikan bahwa tugas belajar selaras dengan kebutuhan organisasi. Tahap ini terdiri dari tiga elemen utama, yaitu penentuan kebutuhan SDM berbasis proyeksi jangka panjang, pengikatan komitmen sebelum tugas belajar, serta sinkronisasi kebutuhan individu dan organisasi. Penentuan kebutuhan SDM harus dilakukan secara sistematis oleh unit perencanaan SDM di kementerian/lembaga (K/L) dengan melibatkan unit teknis dan biro perencanaan strategis. Proyeksi ini juga harus dikolaborasikan dengan Kementerian PANRB sebagai pembuat kebijakan kepegawaian nasional, didukung oleh BKN dalam aspek administratif serta Kementerian Keuangan dalam penganggaran. Metode yang digunakan meliputi *workforce*

planning framework, analisis jabatan, pemetaan kompetensi berbasis peran, serta tren digitalisasi. Kebutuhan jabatan prioritas dalam agenda reformasi birokrasi, seperti di bidang kecerdasan buatan, *data science*, dan ekonomi hijau, harus menjadi pertimbangan utama. Perencanaan ini juga perlu diintegrasikan dengan Sistem Informasi ASN (SIASN) agar proyeksi bersifat berbasis data dan sinkron lintas instansi. Kebutuhan akan desain kerja fleksibel dan *digital-first* juga perlu dipertimbangkan, terutama dalam konteks transformasi kerja ASN ke depan. Studi tentang implementasi Work From Anywhere (WFA) dalam pembangunan Ibu Kota Nusantara menekankan bahwa efisiensi dan produktivitas ASN dapat tetap terjaga melalui infrastruktur digital, bahkan ketika infrastruktur fisik belum sepenuhnya tersedia. Hal ini relevan

untuk merancang mekanisme *re-entry* yang adaptif terhadap mobilitas dan keterbatasan spasial (Dananjaya & Muhlisah, 2024). Untuk proyeksi jangka panjang, *manpower projection model* dapat diterapkan dengan mempertimbangkan data pensiun, mutasi, serta tren kebutuhan pegawai berdasarkan skenario optimis, moderat, dan pesimis. Idealnya, kebutuhan SDM disusun setiap lima tahun dan diselaraskan dengan RPJMN dengan proyeksi minimal sepuluh tahun ke depan untuk mengantisipasi perubahan teknologi dan kebijakan global.

Selain itu, pengikatan komitmen sebelum tugas belajar menjadi elemen krusial untuk memastikan bahwa pegawai yang mendapatkan kesempatan tugas belajar tetap memiliki keterikatan dengan organisasi. Proses ini harus dikoordinasikan di tingkat K/L oleh Menteri atau Kepala Lembaga sebagai pembuat kebijakan makro, sementara Eselon 1 bertanggung jawab merancang pedoman teknis dan Eselon 2 melalui unit SDM melaksanakan pengikatan komitmen. Komitmen yang diikat mencakup kewajiban kembali ke instansi asal setelah tugas belajar dengan pengaturan masa pengabdian minimal, penempatan sesuai dengan kompetensi baru, serta sanksi administratif dan finansial bagi yang tidak memenuhi kewajiban kembali. Pegawai juga harus berkomitmen dalam pengembangan organisasi melalui transfer pengetahuan atau publikasi akademik. Bentuk pengikatan ini dapat berupa perjanjian tertulis seperti Surat Perjanjian Kerja atau Surat Pernyataan Kesanggupan, yang ditandatangani oleh PNS bersangkutan, atasan langsung, dan pejabat SDM, serta diperkuat dalam Peraturan Menteri. Idealnya, pengikatan dilakukan bersamaan dengan seleksi tugas belajar atau pengajuan beasiswa guna memastikan kesesuaian program studi dengan kebutuhan organisasi, bahkan bagi PNS yang memperoleh beasiswa secara mandiri.

Elemen selanjutnya adalah sinkronisasi kebutuhan individu dan organisasi agar hasil tugas belajar dapat dioptimalkan dalam birokrasi. Proses ini dilakukan oleh unit SDM dan unit perencanaan SDM di K/L dengan koordinasi antara

Eselon 1 dan Eselon 2, serta didukung oleh BKN dan Kementerian PANRB dalam menetapkan standar kompetensi yang relevan dengan reformasi birokrasi. Sinkronisasi ini berlangsung dalam tiga tahap, yaitu saat perencanaan tugas belajar untuk memastikan studi yang diambil selaras dengan kebutuhan organisasi, selama masa studi untuk pemetaan ulang kebutuhan organisasi jika terjadi perubahan kebijakan atau struktur kelembagaan, dan menjelang *re-entry* untuk menyesuaikan posisi PNS berdasarkan evaluasi organisasi terbaru. Sinkronisasi ini menjadikan sistem *re-entry* sebagai bagian dari perencanaan strategis SDM yang merupakan bagian dari strategi manajemen talenta yang terencana dan berkelanjutan.

Tahap kedua adalah pemetaan kompetensi dan kebutuhan organisasi untuk mengidentifikasi serta menjembatani kesenjangan kompetensi sebelum dan setelah tugas belajar. Tahap ini mencakup identifikasi kompetensi sebelum dan sesudah tugas belajar, analisis kesenjangan kompetensi dan kebutuhan organisasi, serta pengembangan rencana penempatan berbasis kompetensi. Identifikasi kompetensi bertujuan untuk mendokumentasikan kemampuan teknis, manajerial, dan sosial pegawai sebelum serta setelah menjalani tugas belajar. Sebelum tugas belajar, identifikasi bertujuan untuk memahami tingkat kompetensi awal pegawai dan kesesuaiannya dengan kebutuhan organisasi, sedangkan setelah tugas belajar, identifikasi dilakukan untuk memastikan peningkatan kompetensi serta penerapannya dalam pekerjaan. Tanpa tahapan ini, risiko *mismatch* akan meningkat dan menurunkan efektivitas *re-entry* secara keseluruhan.

Proses identifikasi kompetensi dilakukan oleh unit SDM di K/L bekerja sama dengan unit teknis terkait serta melibatkan asesor kompetensi yang tersertifikasi. Identifikasi ini idealnya dilakukan dalam tiga tahap, yaitu sebelum tugas belajar, selama masa studi jika diperlukan penyesuaian kebijakan organisasi, dan setelah tugas belajar sebelum *re-entry*. Metode identifikasi dapat mencakup *self-*

assessment competency mapping, wawancara dan diskusi panel dengan atasan serta pejabat SDM, tes kompetensi dan asesmen berbasis simulasi kerja, serta evaluasi berbasis portofolio seperti publikasi akademik dan proyek penelitian. Setelah identifikasi kompetensi dilakukan, analisis kesenjangan kompetensi dan kebutuhan organisasi harus dilakukan untuk membandingkan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi. Analisis ini penting agar pegawai yang menyelesaikan tugas belajar benar-benar memenuhi kebutuhan organisasi dan tidak mengalami *mismatch*. Tanpa analisis ini, ada kemungkinan pegawai memiliki keahlian yang tidak relevan atau tidak sesuai dengan kebutuhan strategis instansi, yang dapat menghambat optimalisasi SDM.

Langkah terakhir dalam tahap ini adalah pengembangan rencana penempatan berbasis kompetensi. Rencana ini bertujuan untuk menentukan posisi dan peran terbaik bagi pegawai yang telah menyelesaikan tugas belajar berdasarkan kompetensi yang diperoleh dan kebutuhan organisasi. Tanpa rencana yang baik, pegawai berisiko ditempatkan dalam jabatan yang tidak sesuai, yang dapat menghambat produktivitas dan motivasi kerja. Proses ini dilakukan oleh unit SDM di K/L dengan masukan dari unit teknis, pimpinan instansi, dan pegawai yang bersangkutan. Kementerian PANRB dan BKN berperan dalam memberikan kebijakan umum serta mekanisme pemetaan talenta di tingkat nasional. Pengembangan rencana penempatan harus dilakukan sebelum pegawai menyelesaikan masa studi agar proses *re-entry* berjalan lancar tanpa periode ketidakjelasan dalam penempatan. Jika terjadi perubahan kebijakan organisasi atau dinamika internal yang signifikan, revisi rencana penempatan dapat dilakukan secara fleksibel. Metode yang dapat digunakan mencakup *career path mapping*, *talent pool framework*, serta *strategic workforce placement*. Dengan menerapkan ketiga aspek ini secara sistematis, sistem *re-entry* akan lebih terarah, memastikan keseimbangan antara kebutuhan individu dan organisasi, serta memaksimalkan manfaat dari

program tugas belajar dalam pengembangan birokrasi yang adaptif dan inovatif.

Tahap ketiga, yaitu penempatan berbasis merit dalam sistem *re-entry* bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai ditempatkan sesuai dengan keahlian yang diperoleh, sehingga mengurangi *mismatch* antara posisi dan kompetensi. Sistem merit memastikan bahwa pegawai dengan kompetensi terbaik mendapatkan kesempatan untuk mengisi posisi strategis yang sesuai, bukan berdasarkan senioritas atau faktor non-objektif lainnya. Proses ini mencakup seleksi penempatan berdasarkan kualifikasi dan kebutuhan strategis, pengurangan *mismatch* antara keahlian dan jabatan, serta penyesuaian kebijakan penggajian dan tunjangan yang adil. Seleksi ini harus dilakukan oleh unit SDM di kementerian/lembaga dengan koordinasi unit teknis dan pimpinan instansi, serta didukung oleh Kementerian PANRB dan BKN dalam memberikan pedoman umum serta pengawasan. Idealnya, seleksi dilakukan sebelum pegawai menyelesaikan studi, dengan mekanisme *talent assessment* berbasis kompetensi dan kebutuhan organisasi. Pendekatan ini dapat mencakup uji kompetensi, wawancara berbasis perilaku, serta diskusi panel dengan pimpinan unit kerja. Selain itu, sistem *talent pool* dapat diterapkan untuk mengelompokkan pegawai berdasarkan kompetensinya agar mempermudah penempatan dalam jabatan yang relevan.

Setelah seleksi penempatan dilakukan, langkah berikutnya adalah pengurangan *mismatch* antara keahlian dan jabatan. *Mismatch* terjadi ketika pegawai ditempatkan dalam jabatan yang tidak sesuai dengan keahlian yang diperoleh selama tugas belajar, yang dapat berdampak negatif pada efektivitas kerja dan motivasi pegawai. Untuk mengatasi hal ini, unit SDM perlu bekerja sama dengan pimpinan unit kerja dan pegawai yang bersangkutan guna melakukan evaluasi berkala dan menyesuaikan posisi pegawai dengan kebutuhan organisasi. Mekanisme yang dapat diterapkan meliputi sistem rotasi atau mutasi berbasis kompetensi, penyelarasan *job description*, serta program

pelatihan tambahan bagi pegawai yang masih memiliki kesenjangan dalam keterampilan yang dibutuhkan organisasi.

Selain aspek penempatan dan kesesuaian jabatan, kebijakan penggajian dan tunjangan juga harus disesuaikan agar pegawai yang telah menyelesaikan tugas belajar mendapatkan penghargaan yang setara dengan peningkatan kompetensinya. Sistem kompensasi perlu mempertimbangkan kualifikasi akademik dan profesional pegawai pasca-tugas belajar guna menjaga motivasi dan mencegah *brain drain* ke sektor lain. Kebijakan ini harus dirancang oleh Kementerian PANRB dan Kementerian Keuangan dengan masukan dari BKN serta kementerian/lembaga terkait. Mekanisme penyesuaian dapat dilakukan dengan mengadopsi sistem tunjangan berbasis kompetensi dan insentif berbasis kinerja untuk memberikan penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan kontribusi signifikan pasca-*re-entry*. Salah satu pelajaran penting dari studi Pontianak dan Pekanbaru adalah bagaimana kepemimpinan yang kuat dan visi *meritokratis* mampu menjembatani kebutuhan organisasi dan aspirasi individu, memungkinkan sistem penempatan berbasis kompetensi diterapkan secara konsisten meskipun dalam konteks otonomi daerah (Dwiputrianti et al., 2024).

Tahap berikutnya sekaligus tahap utama adalah tahap *re-entry* itu sendiri. Agar sistem *re-entry* berjalan optimal, diperlukan mekanisme transisi yang terstruktur agar pegawai dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja serta menerapkan ilmu yang diperoleh dalam kebijakan atau inovasi di instansi masing-masing. Mekanisme transisi ini dirancang untuk membantu pegawai menyesuaikan diri kembali dengan organisasi setelah menyelesaikan studi, dengan memastikan bahwa pegawai dapat segera berkontribusi sesuai dengan kompetensinya tanpa hambatan reintegrasi. Unit SDM di kementerian/lembaga, dengan panduan dari Kementerian PANRB dan BKN, harus menyusun mekanisme ini sebelum pegawai menyelesaikan studi. Metode yang dapat diterapkan meliputi program *mentoring* oleh pegawai senior, sesi

pembekalan mengenai perkembangan organisasi, serta evaluasi kesiapan pegawai dalam mengaplikasikan kompetensinya. Sistem tugas bertahap (*phased re-entry*) juga dapat diterapkan untuk memberikan tanggung jawab secara bertahap setelah periode adaptasi yang terstruktur.

Selain transisi, orientasi kembali pada lingkungan kerja menjadi tahap penting untuk membantu pegawai memahami dinamika organisasi, kebijakan terbaru, serta peran mereka pasca-tugas belajar. Tanpa orientasi yang baik, pegawai dapat mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan ekspektasi kinerja baru. Unit SDM bertanggung jawab atas orientasi ini dengan dukungan pimpinan unit kerja, yang sebaiknya dilakukan segera setelah pegawai kembali dari tugas belajar. Proses ini dapat mencakup *briefing* oleh pimpinan unit kerja, sesi diskusi dengan rekan sejawat, serta *workshop* kebijakan dan regulasi terbaru. Selain itu, *buddy system* dapat diterapkan untuk memfasilitasi adaptasi pegawai yang baru kembali dari tugas belajar.

Studi Andrianto et al. (2018) memperkuat pentingnya tahap ini: kegagalan dalam mengelola fase awal *re-entry* dapat menyebabkan lemahnya identitas profesional dan keterikatan kerja (*job embeddedness*), yang berdampak negatif terhadap loyalitas dan produktivitas PNS. Oleh karena itu, transisi tidak bisa hanya berfokus pada orientasi prosedural, tetapi harus mencakup afirmasi kembali atas nilai dan kompetensi pegawai dalam konteks kerja barunya.

Tahap terakhir dalam *re-entry* adalah pemanfaatan hasil belajar untuk inovasi kebijakan. Ilmu dan keterampilan yang diperoleh selama tugas belajar harus memberikan dampak positif bagi organisasi dalam bentuk perbaikan kebijakan, proses kerja, dan efektivitas organisasi. Pemanfaatan ini menjadi tanggung jawab pimpinan organisasi, unit SDM, serta unit kerja tempat pegawai ditempatkan, dan harus segera dilakukan setelah masa orientasi. Metode yang dapat diterapkan mencakup penyusunan rencana aksi individu, *knowledge sharing* melalui seminar internal atau forum diskusi, serta

pemberian kesempatan kepada pegawai untuk memimpin proyek strategis yang relevan dengan bidang keahliannya. Dengan cara ini, hasil belajar dari tugas akademik dapat diimplementasikan dalam kebijakan yang lebih baik dan inovatif. Pemanfaatan ilmu pasca-studi juga harus diarahkan pada penciptaan ruang eksperimentasi kebijakan, seperti yang dilakukan di beberapa instansi yang berhasil menerapkan skema *re-entry* berbasis proyek inovasi. Di sinilah transformasi kompetensi menjadi kontribusi institusional dapat terwujud secara nyata.

Untuk memastikan efektivitas sistem *re-entry*, **tahap kelima, yaitu evaluasi dan monitoring** harus dilakukan secara berkala guna mengukur efektivitas penempatan pegawai pasca-tugas belajar, memperkuat mekanisme *feedback loop*, serta menyesuaikan kebijakan berdasarkan hasil evaluasi. Pengukuran efektivitas ini bertujuan menilai apakah pegawai ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya dan apakah mereka mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Unit SDM di kementerian/lembaga harus melakukan evaluasi ini dengan supervisi dari Kementerian PANRB dan BKN dalam beberapa tahapan, misalnya tiga bulan, enam bulan, dan satu tahun setelah pegawai kembali. Metode yang dapat digunakan mencakup survei kepuasan pegawai, asesmen kinerja berbasis kompetensi, serta wawancara dengan pimpinan unit kerja terkait kontribusi pegawai pasca-tugas belajar.

Selain evaluasi formal, *feedback loop* harus dibangun untuk memastikan perbaikan berkelanjutan dalam sistem *re-entry*. Mekanisme ini diperlukan untuk mengidentifikasi hambatan dalam implementasi kebijakan serta menemukan solusi yang lebih efektif. Unit SDM bertanggung jawab dalam mengelola *feedback loop* dengan melibatkan pegawai yang telah menjalani *re-entry*, pimpinan unit kerja, serta perwakilan kementerian yang bertanggung jawab atas kebijakan SDM nasional. Proses ini dapat dilakukan melalui *focus group discussion* (FGD), kuesioner evaluatif, serta studi kasus terhadap

pegawai yang mengalami kesuksesan maupun kendala dalam *re-entry*.

Terakhir, kebijakan sistem *re-entry* harus selalu diperbarui berdasarkan hasil evaluasi guna memastikan relevansi dan efektivitasnya dalam menjawab kebutuhan organisasi serta tantangan yang dihadapi pegawai. Kementerian PANRB, BKN, serta unit SDM di masing-masing instansi bertanggung jawab dalam penyesuaian kebijakan ini, yang sebaiknya dilakukan secara berkala berdasarkan hasil evaluasi. Dengan pendekatan yang sistematis dan berbasis bukti, sistem *re-entry* dapat berjalan lebih efektif, mendukung pengembangan pegawai, serta meningkatkan kinerja birokrasi secara keseluruhan.

Tahap akhir dalam desain sistem *re-entry* adalah integrasi karier dan penghargaan, yang memastikan pegawai yang telah menyelesaikan tugas belajar mendapatkan pengakuan serta jalur pengembangan karier yang sesuai dengan kompetensinya. Hal ini mencakup jaminan pengembangan karier berbasis kinerja dan kompetensi, pemberian insentif berbasis kontribusi, serta keterkaitan dengan agenda reformasi birokrasi. Pegawai yang kembali dari tugas belajar harus memiliki jalur karier yang selaras dengan keahlian mereka agar kontribusinya optimal. Tanpa jaminan ini, mereka berisiko ditempatkan di posisi yang tidak relevan, yang tidak hanya menghambat produktivitas individu tetapi juga merugikan organisasi yang telah berinvestasi dalam pendidikan mereka. Oleh karena itu, Kementerian PANRB, BKN, dan unit SDM instansi harus memastikan sistem rotasi, promosi berbasis kompetensi, serta pemetaan jalur karier yang jelas diterapkan segera setelah pegawai menyelesaikan masa *re-entry* awal dan menunjukkan kinerja yang sesuai dengan kompetensinya. Namun, penghargaan tidak hanya bersifat material. Pengakuan simbolik atas pengalaman dan identitas profesional pegawai, sebagaimana ditekankan oleh Andrianto et al. (2018), merupakan faktor penting dalam memperkuat kepercayaan diri, rasa kepemilikan, dan dedikasi pegawai terhadap institusi.

Sistem *re-entry* harus dilengkapi insentif untuk mendorong pegawai menerapkan ilmu yang telah diperoleh dalam meningkatkan kinerja organisasi. Insentif ini dapat berupa peningkatan tunjangan, peluang keterlibatan dalam proyek strategis, hingga percepatan promosi bagi pegawai yang memberikan dampak nyata bagi organisasi. Kebijakan insentif harus berbasis hasil dan dampak, bukan sekadar senioritas atau kehadiran. Unit SDM di masing-masing instansi bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan ini, dengan supervisi dari Kementerian Keuangan dalam kaitannya dengan anggaran insentif. Untuk memastikan efektivitasnya, evaluasi dampak insentif perlu dilakukan dalam satu hingga dua tahun pasca-*re-entry* guna menilai sejauh mana kebijakan ini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai dan organisasi.

Sistem *re-entry* harus terintegrasi dengan reformasi birokrasi guna membangun birokrasi yang profesional, kompetitif, dan berbasis sistem merit. Integrasi ini memastikan bahwa sistem *re-entry* bukan sekadar kebijakan administratif, tetapi juga instrumen strategis dalam meningkatkan kapasitas SDM pemerintahan. Sinkronisasi regulasi, penyelarasan dengan sistem evaluasi reformasi birokrasi, serta koordinasi lintas instansi diperlukan agar implementasi kebijakan *re-entry* konsisten dan selaras dengan agenda reformasi kelembagaan. Dengan integrasi karier dan penghargaan yang kuat, sistem *re-entry* tidak hanya menguntungkan pegawai secara individu, tetapi juga memperkuat kapasitas institusional dan efektivitas pemerintahan secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Sistem *re-entry* bagi PNS pasca tugas belajar masih menghadapi tantangan mendasar, terutama terkait ketidaksesuaian antara status *re-entry* sebagai hak PNS dengan realitas penempatan mereka dalam jabatan pelaksana, hilangnya hak ekonomi selama masa *re-entry*, serta ketidakjelasan tujuan dan mekanisme pelaksanaannya. Hasil identifikasi implementasi di Kementerian Keuangan, BRIN, dan Kemenkes menunjukkan kesenjangan nyata

dalam praktik *re-entry*, yang mencakup variasi dalam regulasi internal, proses penempatan, serta perlakuan terhadap hak dan karier pegawai pasca studi. Ketidadaan kebijakan yang seragam di tingkat nasional menyebabkan ketidakpastian dalam pengembangan karier serta pemanfaatan kompetensi pegawai yang telah menyelesaikan tugas belajar. Selain itu, insentif dan jaminan kepastian karier yang tidak memadai dapat berakibat pada menurunnya motivasi serta efektivitas peran PNS dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kapasitas institusional. Oleh karena itu, tulisan ini mengusulkan desain sistem *re-entry* yang komprehensif dengan pendekatan berbasis sistem merit, insentif berbasis kontribusi, serta integrasi dengan agenda reformasi birokrasi guna memastikan bahwa *re-entry* tidak hanya menjadi kebijakan administratif semata, tetapi juga instrumen strategis dalam penguatan kapasitas birokrasi.

Sebagai langkah perbaikan, pemerintah perlu menerapkan sistem *re-entry* yang lebih komprehensif dan terstruktur. Tulisan ini mengusulkan desain sistem *re-entry* yang dimulai jauh sebelum tugas belajar diberikan dan tidak serta merta selesai setelah lulus. Desain ini terdiri dari enam tahapan, mulai dari tahap perencanaan dan komitmen awal, pemetaan kompetensi dan kebutuhan organisasi, penempatan berbasis merit, *re-entry*, evaluasi dan monitoring, serta integrasi karier dan penghargaan.

REFERENSI

- Alsulami, N. D. (2021). Challenges of the re-entry experiences of returning Saudi international students after studying abroad. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 13(4), 101–117.
<https://doi.org/10.32674/jcihe.v13i4.2833>
- Andre, P. (2024). *Shallow meritocracy: Why everyone thinks they deserve their success*. Oxford University Press.

- Andrianto, S., Jianhong, M., Hommey, C., Damayanti, D., & Wahyuni, H. (2018). Re-entry adjustment and job embeddedness: The mediating role of professional identity in Indonesian returnees. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 792. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00792>
- Capano, G., Galanti, M. T., Ingold, K., Petridou, E., & Weible, C. M. (2025). Theorizing the functions and patterns of agency in the policymaking process. *Policy Sciences*. <https://doi.org/10.1007/s11077-024-09563-4>
- Dananjaya, T. A., & Muhlisah, A. R. N. (2024). Inovasi digital menuju efisiensi kerja ASN di Ibu Kota Nusantara melalui konsep Work From Anywhere. *Civil Service*, 18(1), 56–68.
- Dudley, S. E., & Ellig, J. (2024). Regulatory reform: Results and challenges. *Journal of Benefit-Cost Analysis*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/bca.2024.31>
- Dwiputrianti, S., Nasution, M. I. F., & Nurlaili, D. R. (2024). Praktik baik manajemen talenta dalam birokrasi pemerintah daerah: Studi kasus Kota Pontianak dan Kota Pekanbaru. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 11(1), 1–18.
- El Haddad, A. (2024). Beyond regulatory capture: Policy entrepreneurs' strategies in regulatory policies under authoritarianism. *Review of Policy Research*, 41(6), 961–984. <https://doi.org/10.1111/ropr.12635>
- Fachri, M., & Nanda, M. M. (2024). Implementasi nilai BerAKHLAK oleh agen perubahan Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Bangka Belitung. *Civil Service*, 18(1), 30–43.
- Iqbal N, M., Hasanuddin, & Marta, A. (2024). Reformasi birokrasi melalui inovasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) pada BKN Kantor Regional XII Pekanbaru tahun 2020–2023. *Civil Service*, 18(1), 1–17.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Nano, E., Panizza, U., & Viarengo, M. (2024). Merit-based scholarships for university graduates: A generation of Italian economists. *Labour Economics*, 90, 102569. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2024.102569>
- Oliveira, E., Abner, G., Lee, S., Suzuki, K., Hur, H., & Perry, J. L. (2023). What does the evidence tell us about merit principles and government performance? *Public Administration*, 102(3), 668–690. <https://doi.org/10.1111/padm.12945>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). The principles of merit-based recruitment in public administration. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov>
- Rajala, T., & Jalonen, H. (2025). Beyond simplification in public sector accountability: Contradictions between principal-agent and complexity theories. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13941>
- Rizkiana, R., Tanur, E., & Lestariningsih, E. (2024). Peran sumber daya manusia dalam mewujudkan corporate university: Studi kasus di Pusdiklat BPS RI. *Civil Service*, 18(1), 69–80.
- Singh, P. M., & Vinci, I. M. (2024). Career development and employee performance: Study of the public sector in Indonesia. *Journal of Business Management & Innovation (JBMI Insight)*, 1(2), 20–29.
- Stigler, G. J. (1971). The theory of economic regulation. *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 2(1), 3–21. <https://doi.org/10.2307/3003160>
- Wardhana, A. (2024). Evaluasi pelaksanaan tugas belajar dan izin belajar ASN di

lingkungan Pemerintah Kabupaten
Tulungagung. Jurnal Kebijakan dan
Manajemen ASN, 8(2), 45–60.

**KAJIAN MANAJEMEN KEPEGAWAIAN BERDASARKAN HASIL ANALISIS
PUBLIKASI SISTEM MERIT APARATUR SIPIL NEGARA INDONESIA
MENGUNAKAN METODE BIBLIOMETRIK**

Kurnia Rheza Randy Adinegoro

Pusat Pengembangan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan, Kementerian ATR/BPN
kurnia.rradinegoro@atrbpn.go.id

ABSTRAK

Implementasi sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia menghadapi berbagai tantangan, antara lain resistensi terhadap perubahan, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, dan intervensi politik dalam rekrutmen maupun promosi pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tren dan pola publikasi ilmiah terkait sistem merit di Indonesia guna memahami bagaimana kajian ilmiah berkontribusi terhadap penguatan tata kelola kepegawaian berbasis meritokrasi. Penelitian ini merupakan studi bibliometrik yang bersifat kuantitatif-deskriptif, menggunakan data dari Google Scholar yang diambil melalui perangkat lunak Publish or Perish dan dianalisis dengan bantuan Mendeley, Microsoft Excel, serta divisualisasikan menggunakan VOSviewer. Prosedur penelitian mencakup pengumpulan 224 publikasi, dilanjutkan proses pembersihan dan seleksi hingga diperoleh 135 artikel yang layak dianalisis. Hasil penelitian menunjukkan peningkatan signifikan tren publikasi, dengan topik dominan mencakup efektivitas kebijakan, transparansi birokrasi, dan tantangan implementasi sistem merit. Visualisasi bibliometrik menunjukkan pergeseran fokus kajian dari aspek normatif menuju pendekatan evaluatif dan aplikatif. Dengan demikian, hasil analisis bibliometrik ini tidak hanya menggambarkan intensitas kajian ilmiah, tetapi juga memberikan wawasan mengenai arah penelitian dan gap penelitian yang dapat menjadi acuan bagi peneliti dan pembuat kebijakan untuk memperkuat sistem merit di lingkungan ASN.

Kata kunci: Aparatur Sipil Negara, Bibliometrik, Sistem merit.

ABSTRACT

The implementation of the merit system in managing Indonesia's State Civil Apparatus (ASN) faces various challenges, including resistance to change, limited human resource capacity, and political interference in recruitment and promotion processes. This study aims to analyze the trends and patterns of scientific publications related to the merit system in Indonesia to understand how academic research contributes to strengthening merit-based civil service governance. This research employs a bibliometric study with a quantitative-descriptive approach, utilizing data from Google Scholar, extracted using the Publish or Perish software, and analyzed with the help of Mendeley, Microsoft Excel, and visualized using VOSviewer. The research procedure involved collecting 224 publications, followed by a data cleaning and selection process that resulted in 135 eligible articles for analysis. The findings indicate a significant increase in publication trends, with dominant topics including policy effectiveness, bureaucratic transparency, and challenges in merit system implementation. Bibliometric visualization reveals a shift in research focus from normative discussions toward evaluative and applicative approaches. Thus, the results of this bibliometric analysis not only illustrate the intensity of scholarly attention but also provide insights into research directions and gaps that can guide future studies and inform policymakers in strengthening the merit system within Indonesia's civil service.

Keywords: State Civil Apparatus, Bibliometric, Merit System.

PENDAHULUAN

Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia dalam perjalanannya telah mengalami berbagai dinamika. Perjalanan yang ditempuh dalam manajemen ASN tentu dalam upaya meningkatkan profesionalisme, efektivitas, dan akuntabilitas kinerja dan birokrasi. Tentunya sebagai upaya dari reformasi birokrasi pemerintah terus berupaya memperbaiki sistem pengelolaan sumber daya manusia khususnya di sektor publik agar lebih transparan dan berbasis pada prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good governance*) (Kharisma, 2019). Salah satu pendekatan yang menjadi perhatian dalam reformasi birokrasi adalah penerapan sistem merit. Sistem merit menekankan pada prinsip bahwa pengangkatan, penempatan, dan promosi ASN harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja individu, bukan atas dasar kedekatan politik atau hubungan personal semata (Ilham Maulana, 2021; Chairiah et al., 2020). Implementasi sistem merit diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mencegah praktik korupsi, kolusi, serta nepotisme.

Penerapan sistem merit di Indonesia menjadi salah satu langkah strategis dalam menciptakan birokrasi yang kompetitif dan profesional. Sistem merit telah diatur dalam berbagai peraturan di Indonesia, yaitu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Peraturan-peraturan tersebut menegaskan bahwa manajemen ASN harus berbasis pada kompetensi, prestasi, dan kinerja (Indra

Aprilzoni & Februarti Trimurni, 2022), untuk menumbuhkan sifat pembelajar terus-menerus dan berbagi pengetahuan (Adinegoro, 2023).

Namun, implementasi sistem merit di berbagai instansi pemerintah masih menghadapi tantangan, mulai dari resistensi terhadap sebuah perubahan, kurangnya kapasitas sumber daya manusia, hingga adanya kepentingan politik yang masih memengaruhi proses rekrutmen dan promosi ASN (Sudrajat, 2023; Ganda & Nurdin, 2024). Tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat instansi yang belum sepenuhnya mampu menerjemahkan prinsip-prinsip meritokrasi dalam praktik sehari-hari. Proses rekrutmen dan mutasi pegawai, misalnya, masih dipengaruhi oleh pertimbangan non-objektif seperti kedekatan personal atau afiliasi politik (Sindar et al., 2024), yang melemahkan asas kompetensi dan kualifikasi yang seharusnya menjadi landasan utama. Hal itu kemungkinan dikarenakan instansi belum memiliki sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi dan belum mampu memanfaatkan data kepegawaian secara *real-time* untuk pengambilan keputusan berbasis kinerja. Akibatnya, penempatan pegawai tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun potensi yang ada tidak terdeteksi.

Masalah lainnya adalah belum meratanya pemahaman dan kapasitas pengelola kepegawaian terhadap esensi sistem merit. Contoh dari permasalahan ini adalah pengelolaan kepegawaian masih bersifat administratif semata dan belum menyentuh aspek strategis seperti manajemen talenta, pengembangan karier berbasis kompetensi, dan perencanaan kebutuhan SDM. Hal ini diperburuk dengan keterbatasan anggaran dan rendahnya prioritas reformasi birokrasi, sehingga pelaksanaan sistem merit cenderung stagnan

dan simbolik. Hal ini menimbulkan gap antara kebijakan yang telah dirumuskan dengan realitas implementasi di lapangan.

Hal ini menjadi penting untuk dikaji lebih lanjut secara sistematis agar dapat ditemukan pola umum, tren penelitian, serta faktor-faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan maupun kegagalan penerapan sistem merit di lingkungan ASN Indonesia. Kajian bibliometrik atas publikasi yang membahas topik ini menjadi relevan sebagai upaya mengidentifikasi kontribusi ilmu pengetahuan terhadap perbaikan tata kelola manajemen kepegawaian berbasis meritokrasi.

Seiring dengan perkembangan kajian mengenai sistem merit dalam manajemen ASN, penelitian dan publikasi ilmiah terkait topik ini terus berkembang. Hal ini mencerminkan semakin besarnya perhatian akademisi, praktisi, dan pembuat kebijakan terhadap pentingnya sistem merit dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Studi mengenai sistem merit tidak hanya dilakukan dalam ranah administrasi publik, tetapi juga dalam disiplin ilmu lain seperti hukum, ekonomi, dan manajemen, yang semuanya berkontribusi dalam memberikan perspektif yang lebih luas mengenai implementasi kebijakan ini.

Dalam penelitian, pendekatan berbasis bibliometrik menjadi salah satu metode yang relevan untuk memahami tren publikasi ilmiah mengenai sistem merit PNS di Indonesia. Analisis bibliometrik merupakan teknik yang digunakan untuk menganalisis publikasi ilmiah berdasarkan berbagai parameter, seperti jumlah publikasi, distribusi tema penelitian, jurnal atau konferensi yang menjadi rujukan (Royani & Idhani, 2018). Melalui pendekatan ini, dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kajian sistem merit berkembang, siapa saja penulis

yang mempunyai sitasi tinggi dalam penelitian tema sistem merit, serta bagaimana pola penyebaran pengetahuan di berbagai jurnal.

Dalam sudut pandang pembuat kebijakan maupun peneliti akademik, pemetaan tren publikasi ilmiah sangat penting untuk mengidentifikasi perkembangan kajian, kekosongan penelitian (*research gap*), serta arah pengembangan kebijakan sistem merit ke depan (Amri et al., 2024). Dengan memahami bagaimana topik sistem merit dalam manajemen ASN berkembang dalam literatur ilmiah, para pembuat kebijakan dapat memperoleh wawasan berbasis bukti untuk memperkuat implementasi sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia. Selain itu, analisis bibliometrik juga dapat membantu mengidentifikasi jurnal-jurnal yang menjadi rujukan utama dalam penelitian sistem merit di Indonesia. Dengan mengetahui jurnal atau konferensi mana yang paling banyak mempublikasikan artikel terkait, para akademisi dan peneliti dapat lebih mudah menentukan kanal publikasi yang tepat untuk menerbitkan hasil penelitian yang telah dilakukan.

Saat ini, perkembangan teknologi informasi juga berperan penting dalam mendukung studi mengenai sistem merit. Dengan adanya basis data akademik seperti Scopus, Web of Science, Google Scholar analisis bibliometrik dapat dilakukan dengan lebih akurat dan sistematis (Muhammad & Triansyah, 2023). Penggunaan perangkat lunak seperti *VOSviewer* memudahkan peneliti untuk memvisualisasikan hubungan antar artikel, pola sitasi, serta tren perkembangan penelitian dari waktu ke waktu (Herawati et al., 2022). Dengan demikian, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mengidentifikasi bagaimana sistem merit

dalam manajemen ASN dikaji dalam ranah akademik dan kebijakan di Indonesia. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi pembuat kebijakan dalam merancang strategi yang lebih efektif dalam mengimplementasikan sistem merit.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tren publikasi mengenai sistem merit ASN di Indonesia melalui pendekatan bibliometrik. Studi ini akan mengidentifikasi perkembangan publikasi dari berbagai sumber ilmiah, serta mengeksplorasi pola pemetaan artikel yang berhubungan dengan perkembangan sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia. Beberapa pertanyaan yang akan dijawab oleh penelitian ini adalah: 1) Tren publikasi mengenai sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia; 2) Jurnal dengan publikasi terbanyak mengenai sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia serta pembahasan mengenai pengelola, *scope* penelitian dan akreditasinya; 3) Jumlah artikel dengan sitasi terbanyak mengenai sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia disertai dengan pembahasan setiap artikelnya, kemudian; 4) Pemetaan artikel sistem merit dengan menggunakan meta data berupa hubungan antar kata kunci, judul, ataupun abstrak yang divisualisasi dengan VoS Viewer. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar dalam perumusan strategi reformasi birokrasi yang lebih berbasis data dan bukti empiris, sehingga dapat mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang lebih transparan, profesional, dan akuntabel di Indonesia.

KAJIAN TEORI

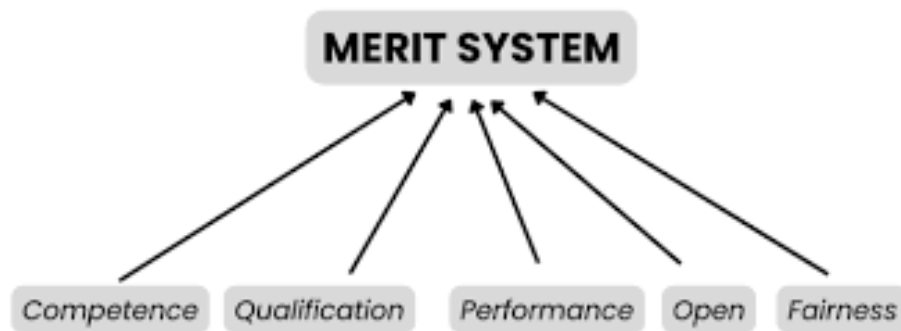
A. Sistem Merit Aparatur Sipil Negara

Sistem merit adalah prinsip dasar dalam manajemen kepegawaian yang

menempatkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai landasan utama dalam proses perekrutan, pengangkatan, promosi, mutasi, hingga pemberhentian ASN (Suryanto & Darto, 2020). Sistem merit dilaksanakan dengan tujuan untuk menciptakan birokrasi yang profesional, netral secara politik, dan berorientasi pada pelayanan publik (Sari et al., 2025). Dalam pendekatan meritokratis, setiap ASN diposisikan sebagai bagian dari sumber daya manusia yang harus dikelola secara objektif dan adil. Oleh karena itu, sistem merit berfungsi sebagai antitesis terhadap praktik-praktik yang bersifat subyektif seperti patronasi politik, nepotisme, dan intervensi kekuasaan yang mungkin masih terasa atau bahkan semakin tampak saat ini.

Di Indonesia, sistem merit secara yuridis formal terdapat dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Undang-undang ASN ini menjadi dasar yang penting dalam reformasi birokrasi dengan menetapkan prinsip-prinsip dasar manajemen ASN yang berorientasi pada profesionalisme, netralitas, dan akuntabilitas. Salah satu implementasi nyatanya adalah penilaian Indeks Sistem Merit.

Secara teoritis, sistem merit sejalan dengan paradigma *New Public Management* (NPM) yang mengedepankan efisiensi, akuntabilitas, dan orientasi hasil dalam penyelenggaraan sektor publik (Syah, 2023). Dalam paradigma ini, ASN dipandang bukan hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai aktor profesional yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan pembangunan. Oleh karena itu, rekrutmen dan pengelolaan ASN yang tidak berbasis merit akan menyebabkan ketidakefisienan, rendahnya kinerja institusi, dan hilangnya kepercayaan publik terhadap birokrasi.



Gambar 1. Lima Prinsip Sistem Merit
Sumber: (Permana & Taufik, 2023)

Sistem merit dalam manajemen kepegawaian dibangun di atas lima prinsip utama, yaitu kompetensi, kualifikasi, kinerja, keterbukaan, dan keadilan (Permana & Taufik, 2023). Kompetensi menekankan pentingnya kemampuan dan keterampilan individu dalam menjalankan tugas secara efektif, sementara kualifikasi memastikan bahwa setiap pegawai yang direkrut atau dipromosikan memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman, dan persyaratan yang sesuai dengan jabatan yang diemban. Kinerja menjadi dasar evaluasi untuk menentukan keberhasilan dan kontribusi pegawai terhadap organisasi, sehingga promosi dan penghargaan diberikan secara objektif. Prinsip keterbukaan mengedepankan transparansi dalam seluruh proses kepegawaian agar setiap individu memiliki kesempatan yang sama dan mencegah praktik-praktik diskriminatif. Sementara itu, prinsip keadilan menjamin perlakuan yang setara bagi seluruh ASN, tanpa diskriminasi atau intervensi yang bersifat personal maupun politis. Kelima prinsip ini secara simultan menciptakan sistem kepegawaian yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada hasil.

Namun demikian, implementasi sistem merit tidak lepas dari tantangan. Studi menunjukkan bahwa masih banyak instansi yang menghadapi hambatan dalam menerapkan prinsip meritokrasi secara utuh, terutama karena faktor budaya organisasi, keterbatasan kapasitas manajemen SDM, dan intervensi politik (Annafi & Zendrato, 2025). Kajian terhadap tren publikasi ilmiah mengenai sistem merit menjadi penting untuk memetakan dinamika, mengevaluasi praktik-praktik yang ada, serta merekomendasikan aspek kajian-kajian yang memungkinkan di masa mendatang demi penguatan kebijakan berbasis bukti.

B. Analisis Bibliometrik

Analisis bibliometrik merupakan pendekatan kuantitatif yang digunakan untuk mengukur, memetakan, dan menganalisis tren publikasi ilmiah berdasarkan metadata seperti jumlah publikasi, kutipan, penulis, serta jurnal penerbit (Restiana & Sayekti, 2023). Secara konseptual, bibliometrik bertujuan untuk mengungkap struktur, pola, dan dinamika dalam suatu bidang ilmu pengetahuan melalui telaah sistematis terhadap literatur yang dipublikasikan (Ferdie et al., 2024). Dengan menggunakan teknik statistik dan alat visualisasi, analisis bibliometrik mampu menggambarkan perkembangan pengetahuan, mengidentifikasi

kontribusi penulis atau institusi, serta dapat membantu menelusuri kolaborasi ilmiah dan arah riset ke depan.

Dalam praktiknya, metode bibliometrik kini sering digunakan dalam evaluasi kinerja penelitian, penentuan kebijakan untuk mendukung kebijakan berbasis data sampai dengan pengambilan keputusan (Sulistiyawati & Munawir, 2024). Alat yang digunakan untuk menganalisis adalah perangkat lunak seperti *VOSviewer*, *RStudio*, *Publish or Perish* dan sebagainya. Perangkat lunak berupa program aplikasi tersebut digunakan untuk membantu memvisualisasikan jaringan kolaborasi, hubungan antar topik, serta dampak ilmiah suatu karya.

Dalam penelitian ini, analisis bibliometrik digunakan untuk menelusuri dan mengevaluasi tren publikasi mengenai sistem merit ASN di Indonesia. Kajian yang dilakukan bermaksud untuk dapat memberikan gambaran objektif mengenai sejauh mana topik sistem merit telah menjadi perhatian dalam dunia akademik dan praktik kebijakan di Indonesia. Selain itu, bibliometrik juga dapat mengidentifikasi *research gap*, pola kecenderungan topik yang berkembang. Kajian ini menggunakan data dari Google Scholar. Harapannya dengan adanya kajian ini para pemangku kebijakan mampu menyusun peta pengetahuan untuk mendukung kebijakan pengelolaan ASN yang berbasis data.

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode analisis bibliometrik. Bibliometrik adalah metode statistik yang dapat menganalisis secara kuantitatif kajian ataupun penelitian yang bersangkutan tentang satu topik khusus melalui cara matematis (Chen et al., 2014). Penelitian ini menggunakan pendekatan bibliometrik untuk menganalisis tren publikasi mengenai sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia. Bibliometrik merupakan metode kuantitatif yang digunakan untuk mengukur dan menganalisis publikasi ilmiah berdasarkan sejumlah indikator seperti jumlah publikasi, pola sitasi, serta pemetaan artikel (Rahmah & Hamdi, 2022). Metode ini bermaksud untuk dapat memetakan perkembangan penelitian dalam suatu bidang ilmu secara sistematis dan berbasis data.

Dalam penelitian ini, data publikasi dikumpulkan menggunakan perangkat lunak *Publish or Perish* (PoP), sebuah perangkat lunak yang dirancang untuk mengakses dan menganalisis data publikasi dari berbagai sumber akademik (Melki Wijaya et al., 2024). Dalam penelitian ini basis data yang digunakan adalah *Google Scholar*. *Google Scholar* dipilih sebagai sumber basis data utama karena memiliki cakupan publikasi yang luas (Yaman et al., 2019), mencakup artikel jurnal, prosiding konferensi, buku, dan laporan penelitian yang relevan tidak terkecuali dengan topik sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia.

Pencarian publikasi tentang sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia dilakukan pada tanggal 19 Maret 2025. Untuk menjaga kualitas data maka akan menyaring beberapa publikasi yang memenuhi kriteria untuk dilanjutkan ke tahap analisis. Hanya publikasi yang melalui proses *peer-review* serta menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi sebagaimana dijelaskan dalam tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Kriteria Publikasi

Indikator	Inklusi	Ekslusi
Topik	Sistem Merit	Aspek Manajemen ASN yang tidak berkaitan dengan Sistem Merit
Lokasi Studi	Indonesia	Di luar Indonesia
Bahasa	Indonesia dan Inggris	Selain Bahasa Indonesia dan Inggris
Tipe Publikasi	Artikel Jurnal dan Prosiding Konferensi	Preprint, buku, bagian bab buku, skripsi/thesis/disertasi, kajian kebijakan, laporan.

Sumber: Diolah oleh Penulis

B. Tahapan dan Teknik Penelitian

Tahapan dan teknik dalam penelitian ini melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan *Publish or Perish* untuk mengekstrak publikasi terkait sistem merit dalam manajemen ASN dari *Google Scholar* dengan menggunakan kata kunci tertentu. Kata kunci yang dipakai adalah "sistem merit pegawai negeri sipil" OR "sistem merit aparatur sipil negara" OR "merit *system civil service*" OR "sistem merit" OR "*merit system*". Selain itu juga dalam *keyword*

dimasukkan kata Indonesia. Hasil yang didapat adalah 224 dokumen publikasi. Cakupan publikasi yang dikumpulkan dari tahun 1999-2025.

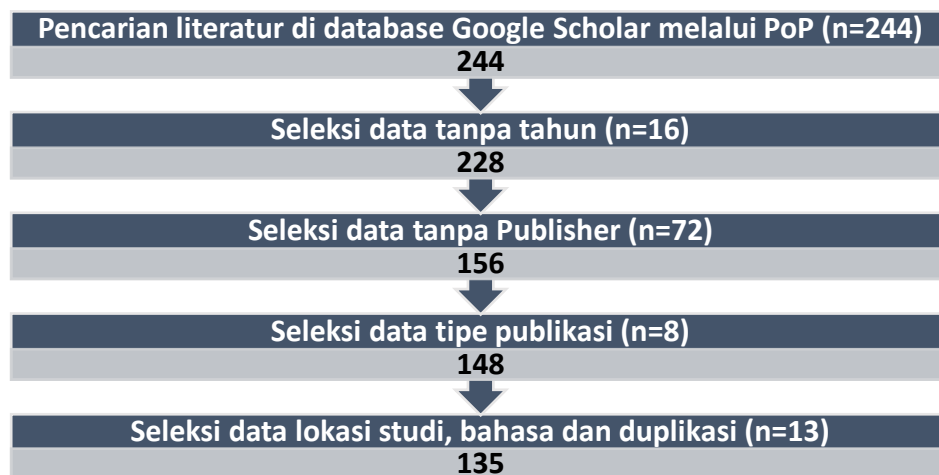
2. Pembersihan Data

Setelah dilakukan pengumpulan data, maka langkah selanjutnya adalah pembersihan data. Pembersihan data dilakukan dengan cara seleksi sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan menghilangkan duplikasi (Ridzuan & Wan Zainon, 2019). Dalam pembersihan data ini, seleksi pertama yang dilakukan adalah akan mengeluarkan publikasi yang tahun publikasinya nihil dari meta data (n=16). Pembersihan kedua mengeluarkan publikasi yang tidak terdapat data tahunnya (n=72). Ketiga publikasi selain artikel jurnal dan prosiding dikeluarkan dari meta data (n=8). Terakhir pengecekan dilakukan secara manual satu persatu untuk memastikan lokasi studi, bahasa yang dipakai dalam publikasi serta kemungkinan duplikasi (n=13). Data akhir yang dipertimbangkan dalam analisis studi bibliometrik untuk penelitian ini sejumlah 135 dokumen artikel publikasi.



Citation metrics		Help
Publication years:	1999-2025	
Citation years:	26 (1999-2025)	
Papers:	244	
Citations:	942	
Cites/year:	36.23	
Cites/paper:	3.86	
Cites/author:	667.38	
Papers/author:	155.88	
Authors/paper:	2.06	
h-index:	16	
g-index:	26	
hI,norm:	13	
hI,annual:	0.50	
hA-index:	6	
Papers with ACC >= 1,2,5,10,20:	58,36,8,1,0	

Gambar 2. Hasil Metrik Sitasi Publish or Perish
Sumber: Publish or Perish, diolah oleh Penulis



Gambar 2. Proses Pembersihan Data
Sumber: Diolah oleh Penulis

3. Analisis Tren dan Bibliometrik

Dokumen yang telah selesai dibersihkan lalu disimpan dalam format .CSV dan .RIS. Data berformat CSV selanjutnya dilakukan analisis sederhana menggunakan perangkat lunak Excel untuk mengetahui macam data profil data dan tren penelitian serta sumber publikasi utama dan sitasi terbanyak. Sedangkan data berformat RIS selanjutnya dimasukkan ke *Mendeley* untuk melengkapi sumber informasi data yang belum sempurna (seperti nama jurnal penerbit, judul, abstrak). Setelah lengkap maka dilakukan pemetaan teks menggunakan aplikasi *VOSviewer*.

4. Visualisasi Data

Menyajikan hasil analisis dalam bentuk grafik, tabel, dan peta jaringan untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas. Tujuan visualisasi data dalam penelitian ini adalah untuk memberikan representasi yang lebih jelas dan mudah dipahami (Tupari et al., 2023). Visualisasi data pada penelitian ini

menampilkan gambaran mengenai tren, hubungan, dan pola dalam publikasi ilmiah terkait sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Data dan Tren Penelitian

Berdasarkan hasil analisis metadata yang diperoleh dari *Google Scholar* dalam rentang tahun 2007 hingga 2025 yang telah memenuhi kriteria penelitian berjumlah 135 publikasi dengan cakupan berbagai disiplin ilmu. Dilihat dari segi jumlah penulis terdapat 266 penulis yang terlibat dalam penelitian dengan tema sistem merit ASN. Total sitasi yang terkumpul dari artikel jurnal yang dianalisis mencapai 732, hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata tingkat kutipan per artikel sebanyak 5-6 sitasi. Secara rinci perkembangan publikasi yang terdapat dalam *database google scholar* dengan tema Sistem Merit ASN dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini.

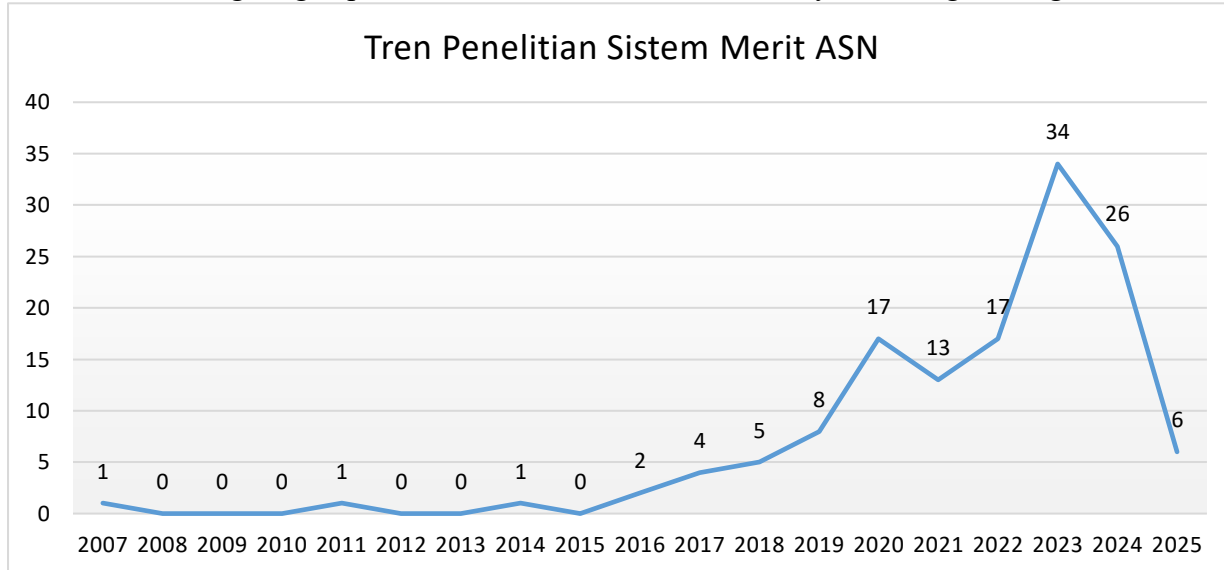
Tabel 2. Perkembangan Publikasi

Parameter	Nilai
Tahun Publikasi	2007-2025
Artikel	135
Penulis	564
Sitasi	732

Sumber: Metadata Google Scholar, diolah oleh Penulis

Tren publikasi mengenai sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia menunjukkan peningkatan signifikan pada tahun 2023 yaitu 34 publikasi, diikuti tahun 2024 dengan 26 publikasi serta tahun 2020 dan 2022 dengan masing-masing 17 publikasi. Pada tahun 2025 publikasi baru mencapai 6 (enam) publikasi dengan catatan baru mencapai bulan Maret 2025. Dengan perkembangan yang cenderung positif yaitu lonjakan publikasi yang cukup signifikan pada periode 2020-2024 dapat diasosiasikan dengan semakin besarnya perhatian terhadap reformasi birokrasi dan penerapan sistem merit dalam lingkungan pemerintahan.

Publikasi mengenai sistem merit ini tersebar dalam berbagai jurnal secara sporadis, walaupun sporadis namun secara *scope/cakupan* jurnal masih menyangkut mengenai administrasi publik ataupun hukum administrasi publik. Terdapat beberapa jurnal yang telah menerbitkan artikel yang membahas sistem merit lebih dari satu kali. Diantaranya *Civil Service Manajemen dan Kebijakan PNS*, *Bina Praja*, *Jurnal Kontigensi*, *UNES Law Review*, *DIA: Jurnal Administrasi Publik* dan *Jurnal Eksekutif*. Dari Keenam jurnal tersebut telah menerbitkan artikel yang membahas sistem merit sebanyak masing-masing dua kali.



Gambar 4. Tren Penelitian Sistem Merit ASN dari tahun ke tahun

Sumber: Metadata Google Scholar, diolah oleh Penulis

Tabel 3. Jurnal dengan Publikasi Terbanyak

Sumber Publikasi	Pengelola	Scope Publikasi	Jumlah Artikel	Akreditasi
Civil Service: Jurnal Manajemen dan Kebijakan PNS	Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia, Badan Kepegawaian Negara	Manajemen dan Kebijakan ASN	2	Sinta 4
Jurnal Bina Praja	Kementerian Dalam Negeri	<i>Governance</i> , Sektor Publik	2	Sinta 2
Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen	Doktor Ilmu Sosial, Universitas Pasundan	Ilmu Manajemen	2	Sinta 3
UNES <i>Law Review</i>	Program Magister Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Ekasakti Padang	Ilmu Hukum	2	Sinta 4
DIA: Jurnal Administrasi Publik	Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya	Administrasi Publik, Kebijakan Publik, <i>Governance</i>	2	Belum Terakreditasi
Jurnal Eksekutif	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sam Ratulangi	Ilmu Sosial	2	Belum Terakreditasi

Sumber: Diolah oleh Penulis

Semua media jurnal yang menerbitkan artikel publikasi mengenai sistem merit merupakan jurnal nasional. Beberapa di antaranya telah memiliki reputasi nasional yang diakui yaitu terakreditasi SINTA (*Science and Technology Index*). SINTA merupakan sistem indeksasi jurnal ilmiah yang dikembangkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) Republik Indonesia. Jurnal yang terindeks SINTA memiliki kualitas dan kredibilitas yang terstandar dalam bidangnya, di antaranya memiliki ciri menggunakan proses *peer review* yang terstandarisasi, memiliki frekuensi penerbitan yang teratur, diterbitkan oleh lembaga yang mumpuni, dan dikelola

secara profesional (Witjaksana et al., 2023; Kurniawan et al., 2023). Jurnal terindeks dinilai berdasarkan aspek kualitas manajemen, substansi ilmiah, dan dampaknya (Amri et al., 2024). Sehingga dapat dikatakan bahwa jurnal yang terindeks mempunyai kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan jurnal yang belum mempunyai indeks. Bina Praja adalah jurnal yang mempunyai akreditasi tertinggi yaitu SINTA-2, diikuti oleh Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen yang mempunyai akreditasi SINTA-3.

Selanjutnya dalam analisis ini, salah satu aspek penting lainnya yang diperhatikan adalah identifikasi artikel dengan jumlah sitasi terbanyak. Artikel dengan tingkat sitasi yang tinggi umumnya mencerminkan

penelitian yang memiliki dampak signifikan, dijadikan bahan diskusi dan sering dijadikan referensi oleh peneliti lain dengan tema serupa (Sudarmanto et al., 2025). Dalam penelitian ini, sitasi terbanyak dipublikasikan oleh *Civil Service: Jurnal Manajemen dan Kebijakan PNS* yang dikelola oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Badan Kepegawaian Negara, untuk selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.

Penelitian dengan sitasi terbanyak berjudul “Merit System dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil” yang ditulis oleh Arief Dayanto memiliki sitasi terbanyak 59 sitasi. Artikel ini membahas penerapan merit sistem dalam manajemen PNS di Indonesia sebagai upaya meningkatkan produktivitas dan daya saing nasional. Penulis menyoroti rendahnya kinerja PNS yang disebabkan oleh birokrasi yang berbelit, minimnya inisiatif, serta sistem penggajian yang tidak mempertimbangkan kinerja individu. Konsep sistem merit dijelaskan sebagai pendekatan berbasis prestasi, di mana pegawai yang berkinerja baik diberikan penghargaan (*reward*), sedangkan yang berkinerja buruk mendapatkan sanksi (*punishment*). Sistem merit disebut dapat menciptakan motivasi kerja yang tinggi, meningkatkan profesionalisme, dan mendorong efektivitas pelayanan publik. Dalam tulisan ini penulis merekomendasikan beberapa langkah implementasi, seperti penetapan standar kinerja, pengembangan sistem penilaian yang adil, peningkatan pelatihan bagi atasan dalam memberikan evaluasi bagi bawahan, serta peningkatan pengawasan untuk memastikan sistem merit berjalan secara adil dan transparan (Daryanto, 2007).

Penelitian kedua dengan sitasi terbanyak berjudul “*Merit System In Recruitment And Selection Process Of Civil*

Servant Candidate In Malang Indonesia (Implementation Of Recruitment And Selection Of Civil Servant Candidate In 2010)” yang ditulis oleh Endah Setyowati memiliki sitasi sebanyak 43 sitasi. Artikel ini membahas penerapan sistem merit dalam proses rekrutmen yaitu seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di Malang pada tahun 2010. Studi ini menemukan bahwa rekrutmen CPNS belum sepenuhnya menerapkan prinsip sistem merit. Beberapa indikasi masalah utama yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah penyusunan formasi yang tidak berbasis pada kebutuhan, adanya indikasi korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta penilaian yang tidak berdasarkan ambang batas kelulusan (*passing grade*). Hambatan utama dalam implementasi sistem merit menurut penelitian ini mencakup faktor administratif, politik dan budaya, serta teknis kurangnya infrastruktur dan sumber daya manusia yang kompeten. Penulis menekankan perlunya reformasi dalam kebijakan rekrutmen pegawai agar prinsip sistem merit dapat dijalankan secara efektif (Setyowati, 2016).

Penelitian ketiga dengan sitasi terbanyak berjudul “*Merit System Dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara*” yang ditulis oleh Nurwita Ismail mempunyai sitasi sebanyak 36 sitasi. Artikel ini membahas penerapan sistem merit dalam pengelolaan karier ASN di Indonesia, dengan fokus penelitian terhadap transparansi dan objektivitas dalam proses promosi serta mutasi pegawai. Sistem promosi dan mutasi bertujuan menempatkan ASN berdasarkan kompetensi dan rekam jejak, namun implementasinya masih menghadapi tantangan seperti intervensi politik, nepotisme, dan praktik korupsi dalam penempatan jabatan. Penulis menyoroti bagaimana kepala daerah (pemerintah

daerah) yang baru sering mengganti pejabat dengan orang-orang dekatnya tanpa mempertimbangkan kompetensi. Selain itu, banyak ASN mengalami mutasi atau penurunan jabatan (demosi) tanpa alasan jelas. Fenomena ini menghambat profesionalisme dan akuntabilitas birokrasi, bertentangan dengan prinsip *good governance*. Faktor-faktor penghambat penerapan sistem merit adalah kurangnya

pengawasan, dan lemahnya budaya birokrasi yang berbasis kompetensi. Untuk itu, diperlukan reformasi kebijakan dengan memperketat mekanisme seleksi terbuka, meningkatkan pengawasan terhadap proses rekrutmen dan promosi jabatan, serta memperkuat peran Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam menegakkan prinsip sistem merit secara efektif (Ismail, 2019).

Tabel 4. Sitasi Terbanyak

Judul Artikel	Penulis	Tahun	Jumlah Sitasi	Tempat Publikasi
Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil	Arief Dayanto	2007	59	<i>Civil Service</i> : Jurnal Manajemen dan Kebijakan PNS
<i>Merit System In Recruitment And Selection Process Of Civil Servant Candidate In Malang Indonesia (Implementation Of Recruitment And Selection Of Civil Servant Candidate In 2010)</i>	Endah Setyowati	2016	43	<i>Journal of Administrative Sciences and Policy Studies</i>
Merit System Dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara	Nurwita Ismail	2019	36	Al-Adl: Jurnal Hukum
Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance	Eviva Nur Khobiburr ohma, Priska Septiana Margareta, MS. Habbie Hasbullah	2020	32	Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi
Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis)	Dida Daniarsyah	2017	29	<i>Civil Service</i> : Jurnal Manajemen dan Kebijakan PNS

Judul Artikel	Penulis	Tahun	Jumlah Sitasi	Tempat Publikasi
Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia	Anggita Chairiah, Ariski S, Agus Nugroho, Adi Suhariyanto	2020	28	Jurnal Borneo Administrator

Sumber: Diolah oleh Penulis

Penelitian keempat yang mempunyai sitasi tertinggi berjudul “Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan *Good Governance*” yang ditulis oleh Eviva Nur Khobiburrohma, dkk., dengan jumlah sitasi sebanyak 32 sitasi. Artikel ini membahas penerapan sistem merit dalam birokrasi Indonesia sebagai strategi untuk mewujudkan *good governance*. Dalam penelitian ini sistem merit merupakan pendekatan dalam manajemen ASN yang menekankan rekrutmen, promosi, dan penempatan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan atas dasar koneksi politik atau nepotisme. Sistem ini bertujuan untuk menciptakan ASN yang profesional, berintegritas, dan berkinerja tinggi. Meskipun telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan diperkuat oleh berbagai peraturan turunan seperti Peraturan KASN Nomor 5 Tahun 2017, implementasi sistem merit masih menghadapi beberapa tantangan. Beberapa tantangannya adalah intervensi politik, kurangnya transparansi dalam seleksi jabatan, serta lemahnya pengawasan. Penelitian ini mengemukakan bahwa masih banyak kementerian, lembaga pemerintah non-kementerian, dan pemerintah daerah yang belum sepenuhnya menerapkan sistem merit dengan komprehensif. Artikel ini menegaskan

bahwa keberhasilan reformasi birokrasi sangat bergantung pada komitmen pimpinan instansi dalam menerapkan sistem merit. (Khobiburrohma et al., 2020).

Penelitian dengan sitasi terbanyak kelima berjudul “Penerapan Sistem Merit dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis)” yang ditulis oleh Dida Daniarsyah dengan jumlah sitasi sebanyak 29 sitasi. Artikel ini membahas penerapan sistem merit dalam proses rekrutmen terbuka untuk promosi jabatan pimpinan tinggi. Sistem merit di sini bertujuan untuk menjaga bahwa seleksi dan promosi pegawai mesti berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, serta bebas dari intervensi politik, korupsi, kolusi, dan nepotisme. Penelitian ini mengemukakan terdapat hambatan dalam pelaksanaannya yaitu seperti adanya indikasi jual beli jabatan, ketidaksesuaian dalam proses seleksi, serta faktor subjektivitas dalam penilaian kompetensi (tidak terdapat standarisasi). Beberapa kecurangan dalam seleksi terbuka adalah manipulasi hasil ujian dan campur tangan pihak-pihak yang berkepentingan. Artikel ini menyoroti pentingnya penguatan kompetensi manajerial dalam seleksi jabatan pimpinan tinggi. Kompetensi tersebut mencakup aspek kepemimpinan, orientasi tugas, keterbukaan berpikir, komunikasi, serta pengembangan diri dan orang lain. Dengan menerapkan

standar kompetensi yang lebih baik, sistem seleksi ASN dapat lebih objektif dan menghasilkan pemimpin yang profesional (Daniarsyah, 2017).

Terakhir artikel dengan jumlah sitasi terbanyak keenam berjudul “Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia” yang ditulis oleh Anggita Chairiah dkk. yang disitasi dengan jumlah 28 sitasi. Artikel ini membahas implementasi sistem merit dalam manajemen ASN di Indonesia. Sistem merit dikemukakan bertujuan untuk memastikan bahwa rekrutmen, promosi, dan pengelolaan ASN berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, serta bebas dari intervensi politik, nepotisme, dan praktik korupsi. Hal yang menjadi temuan dalam penelitian ini dan patut disayangkan adalah beberapa instansi masih melakukan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi, serta praktik jual beli jabatan yang mencederai prinsip profesionalisme. Artikel ini menekankan perlunya perbaikan dalam sistem rekrutmen ASN, penegakan aturan dalam promosi jabatan, serta penguatan sistem pengawasan oleh KASN (Adinegoro, 2023). Selain itu, pengembangan kompetensi ASN melalui pelatihan adalah investasi penting dalam menciptakan birokrasi yang lebih profesional dan berkinerja tinggi (Chairiah et al., 2020).

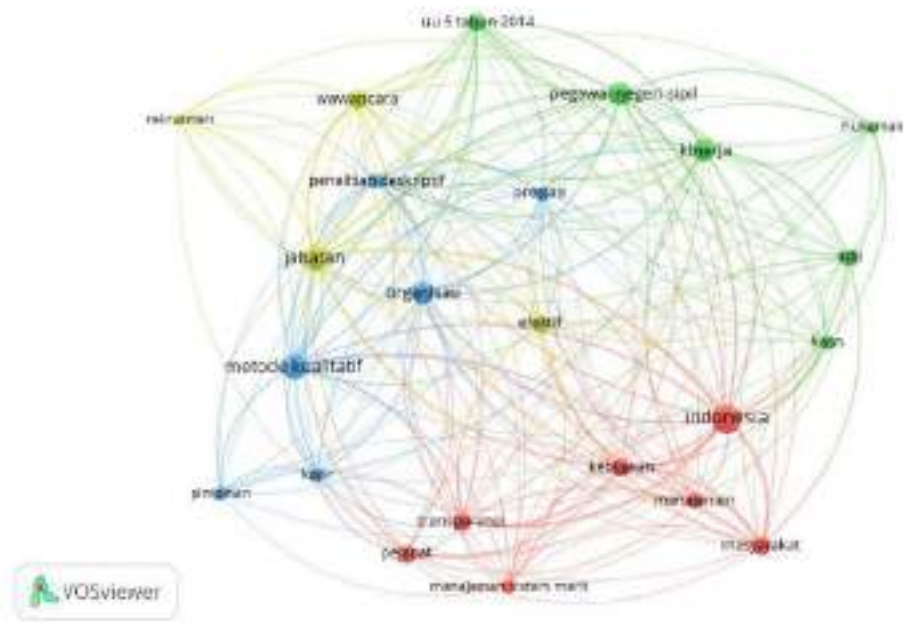
B. Pemetaan Artikel Sistem Merit

Pemetaan teks merupakan metode analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antar kata kunci, judul, ataupun abstrak dalam suatu kumpulan dokumen yang dalam hal ini metadata penelitian yang telah dibuat (Khoirunissa &

Winoto, 2022). Pemetaan dapat digunakan untuk membuat jaringan gambaran tren penelitian, topik yang berkembang, serta hubungan antara konsep-konsep utama dalam suatu bidang studi (Habibi et al., 2022).

Salah satu alat yang sering digunakan dalam proses pemetaan kata adalah *VOSviewer* yaitu sebuah perangkat lunak yang dirancang untuk membangun dan memvisualisasikan jaringan berbasis metadata artikel ilmiah (Muhammad & Triansyah, 2023). Pada penelitian ini, hubungan antar kata diekstrak dari abstrak berbahasa Indonesia. Perhitungan istilah dilakukan dengan menerapkan *binary method*, yaitu istilah yang sama dalam sebuah dokumen akan dihitung sebagai satu istilah. Jumlah minimal istilah yang muncul diatur sebanyak 5 (lima).

Setiap istilah yang dipetakan dalam *network visualization* akan dikelompokkan ke dalam klaster berdasarkan keterkaitannya. Klaster-klaster ini merepresentasikan kelompok istilah yang memiliki hubungan semantik atau konseptual yang kuat dalam data (Muhammad & Triansyah, 2023). Dalam visualisasi, warna digunakan untuk membedakan klaster yang berbeda. Ukuran lingkaran mengindikasikan frekuensi publikasi yang menggunakan istilah tertentu. Semakin besar ukuran lingkaran maka frekuensi penelitiannya semakin sering. Selain itu juga jarak antar lingkaran, semakin dekat jarak antar lingkaran maka keterkaitan antar istilah tersebut semakin kuat, sebaliknya jarak antar lingkaran semakin jauh maka keterkaitannya semakin jauh pula.



Gambar 3. Visualisasi *Network visualization*
Sumber: VoS Viewer, diolah oleh Penulis

Klaster 1 berwarna merah menunjukkan istilah-istilah yang menjadi inti dari bidang penelitian yang dianalisis. Istilah dalam klaster ini sering muncul di banyak dokumen dan memiliki banyak hubungan dengan klaster lainnya. Klaster ini berisi 7 (tujuh) istilah yang berkaitan erat dengan manajemen kepegawaian, kebijakan, dan sistem merit. Kata kunci utama seperti Indonesia, kebijakan, manajemen, masyarakat, dan sistem merit menandakan bahwa aspek kebijakan publik dan tata kelola sumber daya manusia merupakan tema sentral dalam penelitian ini. Hubungan kuat antara kebijakan dan manajemen menunjukkan adanya perhatian terhadap implementasi kebijakan dalam pengelolaan manajemen ASN.

Klaster hijau berisi 6 (enam) istilah yang berkaitan dengan regulasi pegawai negeri sipil, seperti *pegawai negeri sipil*,

kinerja, efektivitas, hukuman, dan UU 5 Tahun 2014. Hal ini menunjukkan bahwa sistem regulasi PNS, termasuk evaluasi kinerja dan efektivitas kebijakan, menjadi fokus utama dalam studi yang dianalisis. Keterkaitan antara *UU 5 Tahun 2014* dengan *pegawai negeri sipil* mengindikasikan bahwa peraturan ini memiliki peran penting dalam tata kelola kepegawaian di Indonesia.

Klaster biru berisi 6 (enam) istilah dengan istilah utama yang berkaitan dengan istilah-istilah yang berhubungan dengan aspek metodologi, pendekatan, atau teknik penelitian seperti *metode kualitatif, penelitian deskriptif, pimpinan, dan kajian*. Keterkaitan antara *penelitian deskriptif* dengan *metode kualitatif* menunjukkan bahwa studi ini banyak menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dalam mengeksplorasi sistem manajemen kepegawaian.

Tabel 5. Hasil Klasterisasi Istilah

Klaster	Warna	Istilah	Jumlah
1	Merah	Indonesia, kebijakan, manajemen, manajemen sistem merit, masyarakat, pejabat, transparansi	7
2	Hijau	Adil, hukuman, KASN, kinerja, pegawai negeri sipil, UU 5 Tahun 2004	6
3	Biru	Karier, metode kualitatif, organisasi, penelitian deskriptif, pimpinan, prestasi	6
4	Kuning	Efektif, jabatan, rekrutmen, wawancara	4

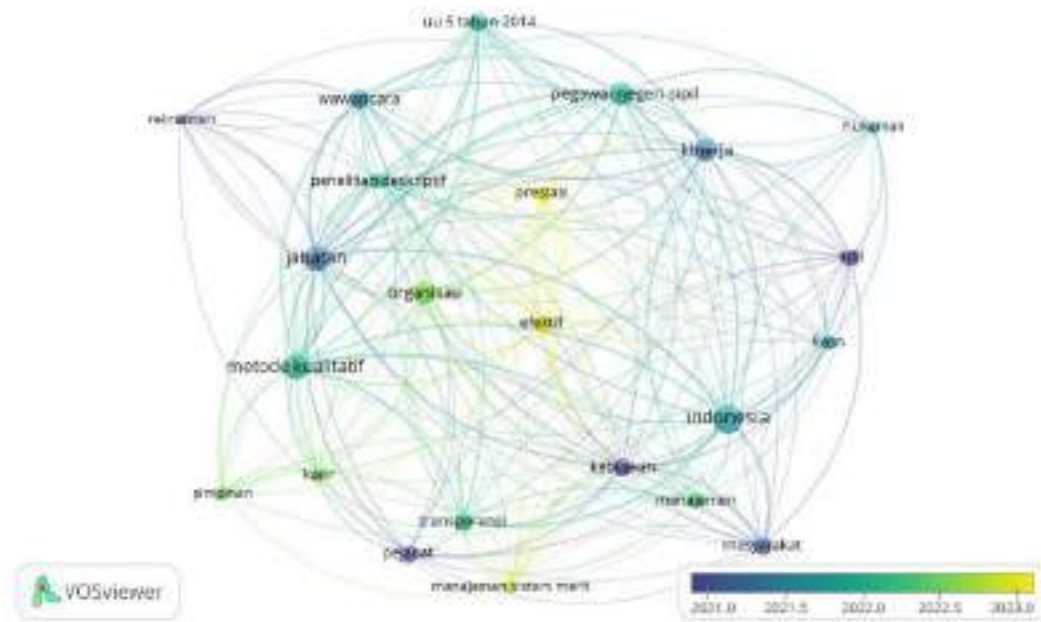
Sumber: Diolah oleh Penulis

Klaster kuning berisi 4 (empat) kata yang berfokus pada aspek seleksi dan pengangkatan jabatan dalam sistem kepegawaian. Kata kunci seperti *jabatan*, *wawancara*, *organisasi*, *rekrutmen*, dan *prestasi* menunjukkan bahwa topik mengenai mekanisme pengangkatan dan promosi jabatan dalam birokrasi memiliki hubungan erat dengan sistem manajemen pegawai.

Koneksi antar klaster menunjukkan adanya keterkaitan antara kebijakan kepegawaian, peraturan yang ada, manajemen sumber daya manusia, dengan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian yang telah dilakukan. Istilah *Indonesia* dalam klaster merah menjadi pusat koneksi dengan banyak istilah lain, menandakan bahwa kebijakan dan sistem merit di Indonesia menjadi fokus utama dalam metadata yang digunakan. Selain itu,

pegawai negeri sipil memiliki keterkaitan kuat dengan *kinerja* dan *efektivitas*, yang berhubungan dengan kebijakan dalam klaster merah. Hal ini menunjukkan pentingnya evaluasi kebijakan dalam meningkatkan efektivitas sistem kepegawaian.

Selanjutnya analisa *overlay visualization* yaitu metode visualisasi yang menampilkan perkembangan atau relevansi istilah dalam suatu analisis jaringan berdasarkan skala waktu (Bukar et al., 2023). Visualisasi ini akan membagi istilah dalam berbagai warna yang mewakili waktu terbitnya, istilah yang muncul lebih awal dalam metadata akan memiliki warna yang berbeda dibandingkan istilah yang muncul lebih baru. Transisi tersebut diwakilkan dengan warna biru (istilah lama) ke kuning (istilah terbaru), yang diharapkan dapat memudahkan untuk melihat bagaimana suatu topik berkembang dari masa ke masa.



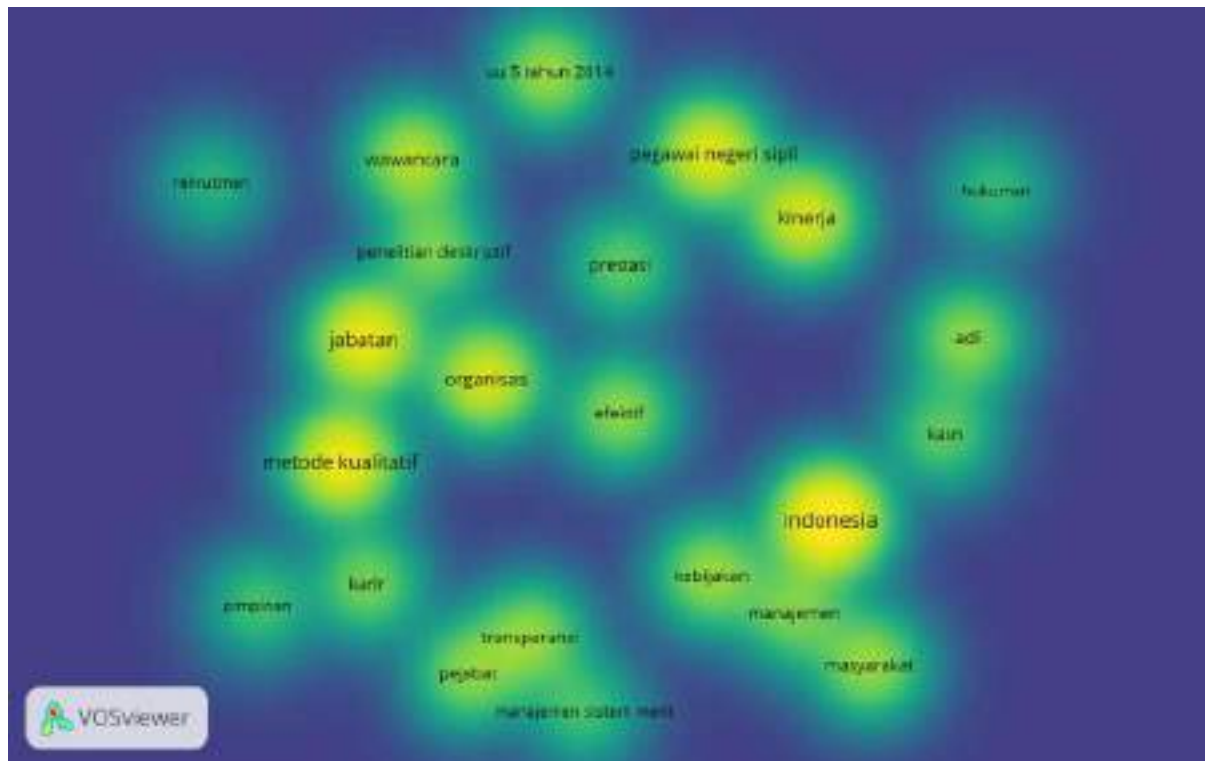
Gambar 4. Visualisasi Overlay
Sumber: VoS Viewer, diolah oleh Penulis

Berdasarkan visualisasi pada gambar *overlay visualization* di atas diketahui bahwa rentang waktu tahun 2021 sampai dengan tahun 2023 merupakan jangka waktu paling giat dilakukan penelitian terkait sistem merit ASN di Indonesia. Warna gelap (biru) melambangkan kisaran waktu pada tahun 2021 dan tahun-tahun sebelumnya, hijau tua melambangkan kisaran semester satu tahun 2022, hijau muda semester dua tahun 2022 dan warna kuning melambangkan tahun 2023 dan tahun-tahun setelahnya.

Secara umum dapat dikatakan bahwa pergeseran orientasi penelitian telah terjadi. Penelitian awal (2021) lebih fokus pada kebijakan dan regulasi kepegawaian di Indonesia, lalu periode selanjutnya (2022) mulai mengarah ke transparansi dalam sistem kepegawaian dan pada penelitian terbaru (2023) lebih menyoroti efektivitas, prestasi, dan implementasi sistem merit dalam kepegawaian. Pergeseran ini mencerminkan tren bahwa penelitian tidak lagi hanya berfokus pada aturan, namun mulai menilai bagaimana implementasi

sistem merit dan dampaknya terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga mengindikasikan bahwa penelitian di bidang ini semakin berkembang ke arah yang lebih aplikatif dan berbasis evaluasi kebijakan. Terakhir dalam analisa menggunakan *VOS Viewer* dilakukan analisa menggunakan *density visualization*. Metode ini bertujuan untuk memahami bagaimana suatu istilah tersebar dan seberapa kuat hubungannya dengan istilah lain dalam kumpulan data yang dianalisis (Bukar et al., 2023). Warna yang lebih terang (kuning) menunjukkan istilah yang lebih sering muncul dan memiliki hubungan lebih kuat dengan istilah lain, sedangkan warna yang lebih gelap (hijau hingga biru) menunjukkan istilah dengan frekuensi lebih rendah sehingga berpeluang untuk diteliti karena mempunyai suatu kebaruan (*novelty*).

Indonesia menjadi titik pusat dalam analisis, menunjukkan bahwa kajian dalam dataset ini berfokus pada kebijakan dan sistem kepegawaian di Indonesia. "Kinerja" memiliki kepadatan tinggi, menunjukkan



Gambar 5. Visualisasi *Density visualization*
Sumber: VoS Viewer, diolah oleh Penulis

bahwa penelitian dalam bidang ini banyak membahas evaluasi dan efektivitas kinerja pegawai negeri sipil (PNS). Jabatan dan Metode Kualitatif juga sangat dominan, menunjukkan bahwa studi tentang sistem promosi jabatan dan penggunaan metode penelitian kualitatif sering digunakan dalam analisis kepegawaian.

Istilah yang memiliki kepadatan menengah (hijau terang) terdapat dalam *Pegawai Negeri Sipil* dan *kebijakan* menunjukkan bahwa regulasi terkait PNS masih menjadi perhatian utama, tetapi tidak setinggi istilah kinerja. Efektif dan transparansi memiliki tingkat keterkaitan yang cukup tinggi, menandakan bahwa penelitian kepegawaian tidak hanya berfokus pada kebijakan, tetapi juga pada bagaimana implementasi kebijakan tersebut berjalan di lapangan. Pada kepadatan rendah (warna hijau dan tersebar) istilah *rekrutmen* dan *hukuman* muncul, tetapi tidak menjadi fokus utama penelitian dalam metadata yang

dianalisis. *Adil* muncul dengan intensitas rendah, menunjukkan bahwa isu keadilan dalam sistem kepegawaian memungkinkan masih dapat dieksplorasi lagi. Organisasi juga muncul, ini menunjukkan bahwa manajemen kepegawaian berbasis sistem merit tidak hanya dilihat sebagai proses administratif, tetapi juga berkaitan erat dengan tata kelola organisasi secara menyeluruh. Penerapan sistem merit membutuhkan organisasi yang mampu mengelola dan memanfaatkan pengetahuan institusional secara efektif, dan salah satunya dapat didorong dengan memanfaatkan *Knowledge Management System* menjadi tulang punggung dalam membangun organisasi pembelajar (Adinegoro, 2024).

Analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian kepegawaian di Indonesia lebih banyak mengarah pada pengukuran kinerja pegawai dan efektivitas kebijakan, dengan pendekatan penelitian yang lebih banyak menggunakan metode

kualitatif. Hal ini mencerminkan adanya kecenderungan untuk memahami dinamika manajemen kepegawaian dari perspektif deskriptif dan naratif, seperti studi kasus dan wawancara mendalam. Namun, masih relatif sedikit kajian yang secara eksplisit menelaah sistem merit sebagai kerangka konseptual utama dalam reformasi birokrasi, terutama dengan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* yang dapat memberikan generalisasi temuan yang lebih luas. Keterbatasan ini menunjukkan adanya peluang untuk mengembangkan penelitian kepegawaian secara kuantitatif sehingga dapat memberikan tambahan data untuk evaluasi kebijakan yang berbasis bukti guna memperkuat implementasi sistem merit dalam tata kelola ASN di Indonesia.

KESIMPULAN

Sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia telah menjadi perbincangan penting dalam dikursus kebijakan publik. Melalui pendekatan bibliometrik terhadap 135 publikasi ilmiah dari *Google Scholar* yang telah lolos kriteria yang ditentukan dan dianalisis menggunakan perangkat lunak seperti *Publish or Perish*, *Mendeley* dan *VOSviewer*, studi ini memetakan perkembangan penelitian dari tahun 2007 hingga 2025. Tren pembahasan sistem merit menunjukkan lonjakan signifikan sejak tahun 2020. Hal ini mengindikasikan bahwa reformasi birokrasi berbasis sistem merit semakin mendapat perhatian, sejalan dengan dorongan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih profesional, transparan, dan akuntabel.

Sebagian besar publikasi membahas tantangan dalam implementasi sistem merit, seperti intervensi politik dalam pengangkatan jabatan, praktik nepotisme, kurangnya pengawasan, serta rendahnya

kapasitas manajerial. Analisis sitasi juga menunjukkan bahwa artikel yang paling berpengaruh cenderung menyoroti urgensi reformasi dalam proses rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi serta pentingnya evaluasi kinerja sebagai bagian dari sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*). Visualisasi istilah menunjukkan bahwa penelitian mengenai sistem merit telah berkembang dari pembahasan seputar kebijakan dan peraturan menjadi praktik implementasi sistem merit. Selain itu penelitian dengan tema sistem merit di Indonesia lebih banyak mengarah pada pengukuran kinerja pegawai dan efektivitas kebijakan, dengan pendekatan penelitian yang lebih banyak menggunakan metode kualitatif, hal tersebut tentunya membuka celah gap penelitian yang dapat dilengkapi di kemudian hari, contohnya dengan menggunakan metode kuantitatif.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pemahaman mengenai sistem merit, serta juga menyediakan basis bukti yang relevan bagi pembuat kebijakan. Diharapkan, data dan temuan dari studi ini dapat dimanfaatkan untuk merumuskan kebijakan strategi reformasi birokrasi yang lebih baik, serta mendorong instansi pemerintah untuk memperkuat komitmen terhadap prinsip meritokrasi dalam pengelolaan ASN di Indonesia.

REFERENSI

- Adinegoro, K. R. R. (2023). Knowledge Management System: Solusi Alternatif Berbagi Tacit Knowledge Antar Aparatur Sipil Negara. *Civil Service Journal*, 16(1), 48–60. <https://doi.org/10.61133/Pns.V16i1.387>
- Adinegoro, K. R. R. (2024). Desain Kebijakan Pembelajaran Organisasi Melalui Penerapan Knowledge

- Management System Pada Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 9(1), 21–30.
- Amri, I., Widura, E., & Larasati, F. (2024). Tinjauan Bibliometrik Pada Google Scholar: Tren Publikasi Tentang Reforma Agraria Di Indonesia. *Widya Bhumi*, 4(1), 55.
- Annafi, S., & Zendrato, S. A. (2025). Analisis Implementasi Sistem Merit Dalam Rekrutmen Dan Promosi Jabatan Asn Dengan Pendekatan Swot Terhadap Tantangan Dan Strategi Penguatan Meritokrasi Di Indonesia. *Integrative Perspectives Of Social And Science Journal (Ipssj)*, 2(2), 2867–2884.
- Bukar, U. A., Sayeed, M. S., Razak, S. F. A., Yogarayan, S., Amodu, O. A., & Mahmood, R. A. R. (2023). A Method For Analyzing Text Using Vosviewer. *Methodsx*, 11(May), 102339. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2023.102339>
- Chairiah, A., S, A., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi Sistem Merit Pada Aparatur Sipil Negara Di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 383–400. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>
- Chen, C., Dubin, R., & Kim, M. C. (2014). Emerging Trends And New Developments In Regenerative Medicine: A Scientometric Update (2000–2014). *Expert Opinion On Biological Therapy*, 14(9), 1295–1317. <https://doi.org/10.1517/14712598.2014.920813>
- Daniarsyah, D. (2017). Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi Asn (Suatu Pemikiran Kritis Analisis). *Civil Service Journal*, 11(2), 39–47. www.menpan.go.id
- Daryanto, A. (2007). Merit System Dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Civil Service: Jurnal Manajemen Dan Kebijakan Pns*, 1(2), 1–10.
- Ferdi, F., Paulina Ipa Kromen Betan, & Aminah Swarnawati. (2024). Iklim Komunikasi Organisasi Responsif Dalam Gaya Kepemimpinan Transaksional: Analisis Bibliometrik. *Jurnal Audiens*, 5(3), 463–476. <https://doi.org/10.18196/jas.v5i3.473>
- Ganda, J. J. E., & Nurdin, I. (2024). Dinamika Sistem Merit: Mengungkap Tantangan Dan Peluang Dalam Meningkatkan Karir Pegawai Publik. *Jurnal Wahana Bina Pemerintahan*. <https://jurnal.stipan.ac.id/index.php/wahana-bina-pemerintahan/article/view/197>
- Habibi, F., Fitriana, A., & Sulityowati, E. (2022). Pemetaan Bibliometrik Terhadap Perkembangan Penelitian E-Learning Pada Google Scholar Menggunakan Vosviewer. *Attractive : Innovative Education Journal*, 4(1), 1–12. <https://attractivejournal.com/index.php/aj/article/view/505>
- Herawati, P., Utami, S. B., & Karlina, N. (2022). Analisis Bibliometrik: Perkembangan Penelitian Dan Publikasi Mengenai Koordinasi Program Menggunakan Vosviewer. *Jurnal Pustaka Budaya*, 9(1), 1–8. <https://doi.org/10.31849/pb.v9i1.8599>
- Ilham Maulana, M. (2021). Seleksi Merit Sistem Pns Pratama Aparatur Sipil Negara Di Pemerintah Provinsi. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(9), 3–20. <https://doi.org/10.36418/jurnalsostech.v1i9.200>
- Indra Aprilzoni, & Februarti Trimurni. (2022). The Effectiveness Of The Merit System In Position Mutations In Human Resources And Employment Agency In Padang Panjang City, West Sumatera. *Konfrontasi: Jurnal Kultural*,

- Ekonomi Dan Perubahan Sosial*, 9(3), 504–511. <https://doi.org/10.33258/Konfrontasi2.V9i3.245>
- Ismail, N. (2019). Merit System Dalam Mewujudkan Transparansi Pembinaan Karier Aparatur Sipil Negara. *Al-Adl: Jurnal Hukum*, 11(1), 33. <https://doi.org/10.31602/Al-Adl.V11i1.2023>
- Kharisma, B. (2019). Good Governance Sebagai Suatu Konsep Dan Mengapa Penting Dalam Sektor Publik Dan Swasta (Suatu Pendekatan Ekonomi Kelembagaan). *Buletin Studi Ekonomi*, 19(1), 11. <https://doi.org/10.24843/Bse.2014.V25.I01.P02>
- Khoirunissa, N. R., & Winoto, Y. (2022). Pemetaan Penelitian Pemasaran Perpustakaan Di Google Scholar Menggunakan Vosviewer. *Pustaka Karya: Jurnal Ilmiah Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 10(1), 15. <https://doi.org/10.18592/Pk.V10i1.5990>
- Kurniawan, R., Malau, J., Melati, E., Nofirman, N., Purwanti, A., & Hanim, S. A. (2023). Pelatihan Penyusunan Artikel Ilmiah Terindeks Sinta. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 3482–3487.
- Melki Wijaya, Murtaib, A., Nathanael, A., Sholahuddind, & Rodiah, S. (2024). Audit Manajemen Fungsi Pengadaan: Studi Bibliometrik Vosviewer Dan Publish Or Perish Yang Terindex Google Schollar. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 1(4), 124–132.
- Muhammad, I., & Triansyah, F. A. (2023). *Panduan Lengkap Analisis Bibliometrik Dengan Vosviewer: Memahami Perkembangan Dan Tren Penelitian Di Era Digital*. Penerbit Adab.
- Nur Khobiburrohma, E., Septiana Margareta, P., & Habbie Hasbullah, M. (2020). Penerapan Sistem Merit Dalam Birokrasi Indonesia Untuk Mewujudkan Good Governance. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 3(2), 139–148. <https://doi.org/10.31334/Transparansi.V3i2.900>
- Permana, A. P., & Taufik, R. (2023). Implementasi Kebijakan Dan Sistem Merit Pada Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Bangka Selatan. *Responsive*, 6(1), 15. <https://doi.org/10.24198/Responsive.V6i1.42811>
- Rahmah, M., & Hamdi, M. (2022). An Overview Of Research Trend On Merit System In Indonesia And International Practices: A Bibliometric Analysis And Visualization. *Jurnal Bina Praja*, 14(1), 55–69. <https://doi.org/10.21787/Jbp.14.2022.55-69>
- Restiana, & Sayekti, R. (2023). Memahami Tren Penelitian Artificial Intelligence Di Perpustakaan Melalui Analisis Bibliometrik Pada Publikasi Ilmiah Internasional Tahun 2019-2023. *Unilib: Jurnal Perpustakaan*, 14(2), 83–93. <https://doi.org/10.20885/Unilib.Vol14.Iss2.Art2>
- Ridzuan, F., & Wan Zainon, W. M. N. (2019). A Review On Data Cleansing Methods For Big Data. *Procedia Computer Science*, 161, 731–738. <https://doi.org/10.1016/J.Procs.2019.11.177>
- Royani, Y., & Idhani, D. (2018). Analisis Bibliometrik Jurnal Marine Research In Indonesia. *Marine Research In Indonesia*, 25(4), 63–68. <https://ejournal.perpusnas.go.id/Article/View/200>
- Sari, D. J., Sintia, L., Simanjuntak, M. A., & Kurniawan, R. (2025). *Perspektif Hukum Terhadap Ketidaksesuaian Prinsip Reformasi Dalam Undang-Undang Asn Terkait Pengisian Jabatan Asn Oleh Tni*. 06(02), 1–11.

- Setyowati, E. (2016). Merit System In Recruitment And Selection Process Of Civil Servant Candidate In Malang Indonesia (Implementation Of Recruitment And Selection Of Civil Servant Candidate In 2010). *Journal Of Administrative Sciences And Policy Studies*, 4(1). <https://doi.org/10.15640/jasps.v4n1a5>
- Sindar, S. N. C., Pinori, J. J., & Karwur, G. M. F. (2024). Pengaturan Kewenangan Kepala Daerah Terhadap Pemberian Mutasi Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Lex Crimen*, 12(5).
- Sudarmanto, E., Muttaqijn, M. I., & Aulia, T. Z. (2025). Sosialisasi : Strategi Akademik Meningkatkan Sitasi Google Scholar. *Solusi Bersama : Jurnal Pengabdian Dan Kesejahteraan Masyarakat*, 2(1).
- Sudrajat, T. (2023). Assessing The Challenges Of Implementing The Merit System In Local Governance. *3rd International Conference On Law, Governance ...*, 887–894. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-164-7_82
- Sulistiyawati, U. S., & Munawir. (2024). Decoding Big Data : Mengubah Data Menjadi Keunggulan Kompetitif Dalam Pengambilan Keputusan Bisnis. *Jurnal Manajemen Dan Teknologi*, 1(2), 58–71.
- Suryanto, A., & Darto, M. (2020). Penerapan Kebijakan Sistem Merit: Praktik Terbaik Di Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 401–422. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.744>
- Syah, A. F. (2023). Implementation Of New Public Management In Improving Bureaucracy Reform In The Public Services Sector In Government Agencies. *The Sunan Ampel Review Of Political And Social Sciences*, 2(2), 129–141. <https://doi.org/10.15642/sarpas.2023.2.2.129-141>
- Tupari, T., Abdullah, S., & Chairani, C. (2023). Visualisasi Data Analisa Sentimen Ruu Omnibus Law Kesehatan Menggunakan Knn Dengan Software Rapidminer. *Jurnal Informatika: Jurnal Pengembangan It*, 8(3), 261–268. <https://doi.org/10.30591/jpit.v8i3.5641>
- Witjaksana, B., Syafii, M., Litamahuputty, J. V., Haddar, G. Al, Wijaya, H., & Heriyanto. (2023). Penulisan Artikel Ilmiah Terindeks Sinta. *Communnity Development Journal*, 4(5), 9892–9897.
- Yaman, A., Yoganingrum, A., & Riyanto, S. (2019). *Tinjauan Pustaka Sistematis Pada Basis Data Pustaka Digital : Tren Riset , Metodologi , Dan*. 9008(21), 1–20.

REVIU SISTEMATIK: ANALISIS PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP *WELL-BEING* BAGI REKOMENDASI KEBIJAKAN MANAJEMEN ASN

Ridian Khasanah¹, Alice Salendu²

Magister Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia¹²

ridian.khasanah@bkn.go.id¹, ridian.khasanah@ui.ac.id¹, alice.salendu@ui.ac.id²

Abstrak

Well-being (kesejahteraan) merupakan isu yang banyak dibahas dalam bidang organisasi dipicu ketidakpastian kondisi dunia saat ini. Kondisi well-being yang baik akan mendatangkan banyak keuntungan. Isu rendahnya well-being juga terjadi pada pekerja sektor publik Indonesia atau Aparatur Sipil Negara (ASN). Namun sayangnya, well-being pada ASN belum menjadi prioritas bagi pemerintah, ditandai dengan ketiadaan aturan formal terkait perlindungan kondisi psikologis ASN. Dengan kata lain, ASN masih perlu mengupayakan kondisi kesejahteraan psikologisnya sendiri. Menurut riset terdahulu, salah satu faktor yang diyakini mampu memprediksi well-being pegawai adalah perilaku menolong rekan kerja yang diistilahkan OCB (Organizational Citizenship Behavior). Namun di sisi lain, riset juga menunjukkan hasil sebaliknya bahwa OCB menyebabkan penurunan kondisi well-being pegawai. Melihat inkonsistensi hasil riset tersebut, kajian ini bertujuan menganalisis berbagai penelitian terkait topik OCB dalam memprediksi well-being dalam kurun waktu enam tahun terakhir (2020 s.d. 2025). Kajian ini menggunakan metode systematic literature review dengan menganalisis 14 artikel jurnal temuan sesuai kriteria. Berdasarkan analisis, ditemukan bahwa pendekatan depletion dan enrichment-based dapat menjelaskan berbagai faktor yang memengaruhi OCB sebagai prediktor meningkatnya well-being maupun sebaliknya. Melalui kerangka teori JD-R juga dapat dijelaskan faktor demand dan resources yang berpengaruh pada kemunculan well-being oleh OCB. Dari analisis tersebut kemudian dibuat rekomendasi kebijakan manajemen ASN yang berfokus pada peningkatan well-being melalui penguatan faktor enrichment-based dan aspek resources dalam tugas yang dijalankan ASN.

Kata kunci: *reviu sistematis, organizational citizenship behavior, well-being, kebijakan manajemen ASN*

Abstract

Well-being is widely discussed in the field of organization, caused by the uncertainty of the current situation. Well-being brings many benefits. Well-being is also an issue among Indonesian civil servants (ASN). Unfortunately, well-being among ASN has not been a priority for the government, since there are no formal regulations regarding the protection of ASN's psychological well-being. In other words, ASN still need to actively pursue their own psychological well-being. According to previous research, factor that believed to predict employee well-being is helping behavior toward colleagues, referred to OCB (Organizational Citizenship Behavior). However, research also shows the opposite result, that OCB leads to a decline in well-being. Given the inconsistency in research findings, this study aims to analyze various studies related to OCB in predicting well-being over the past six years (2020–2025). This study uses a systematic literature review method by analyzing 14 journal articles that meet the criteria. Based on the analysis, it was found that the depletion and enrichment-based approaches can explain various factors influencing OCB as a predictor of well-being. Through the JD-R theoretical framework, the factors of demand and resources that influence the emergence of well-being through OCB can also be explained. From this analysis, policy recommendations for civil service management were developed, focusing on enhancing well-being through strengthening enrichment-based factors and resource aspects in the tasks performed by civil servants.

Keyword: *systematic literature review, organizational citizenship behavior, well-being, civil servant management policy.*

PENDAHULUAN

Dunia kerja saat ini menghadapi tantangan baru yang dikenal dengan akronim BANI (*Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*) (Kruse, 2025). Ciri khas BANI adalah ketidakpastian, perubahan yang cepat, tidak terduga serta kompleks. Situasi tersebut dapat memengaruhi kondisi *well-being* seseorang (Bican et al., 2025). Menurut survei dari Gartner.com (2025), salah satu isu yang menguat dalam dunia organisasi adalah persoalan kesejahteraan (*well-being*) karyawan. Menurut Fisher (2014) *well-being* merupakan perasaan sejahtera seorang individu yang meliputi tiga aspek, kebahagiaan atau kepuasan pengalaman hidup secara umum, terpenuhinya pengembangan diri, dan kepuasan dalam relasi sosial.

Berdasarkan survei Gallup (2024), Indonesia menduduki peringkat ke empat di Asia Tenggara untuk *employee daily anger* dengan angka 20%. Kondisi tersebut jelas menunjukkan kondisi *well-being* pekerja yang kurang baik. Isu ketidaksejahteraan pekerja tidak hanya terjadi pada dunia korporasi. Dalam konteks pelayanan publik, isu rendahnya *well-being* pegawai juga mengemuka. Survei Kesehatan Indonesia (SKI) oleh Kementerian Kesehatan tahun 2023 menunjukkan sebanyak 294.550 Aparatur Sipil negara (ASN) mengalami depresi dan gangguan mental emosional. Fenomena tersebut tidak dapat diabaikan mengingat besarnya dampak negatif dari rendahnya ketidaksejahteraan psikologis pada pegawai dan organisasi.

Kondisi psikis pegawai yang buruk akan menurunkan performa, baik performa individu maupun organisasi (Parent-Lamarche et al., 2022). *Psychological distress* juga berdampak pada kesehatan fisik individu (Gregory & Moates, 2023). Melihat dampak negatif dari rendahnya kondisi *well-being* pegawai, maka sepatutnya organisasi memberikan perhatian bagi isu tersebut.

Namun, persoalan *well-being* pegawai tampaknya belum memperoleh perhatian yang memadai dari pemerintah Indonesia. Kesejahteraan ASN selama ini masih dimaknai

sebatas urusan finansial semata. Belum adanya peraturan khusus mengenai perlindungan kesejahteraan psikologis ASN seperti menjadi bukti bahwa ranah psikologis ASN masih menjadi tanggung jawab masing-masing individu. Padahal menurut Staton (2024), organisasi memiliki tanggung jawab lebih besar dalam memelihara kesejahteraan psikologis pekerja. Oleh sebab itu, pemerintah sudah harus mulai serius memperhatikan *well-being* ASN. Diawali dari analisis faktor pemicu peningkatan *well-being* dan ditindaklanjuti dengan penyusunan regulasi yang secara khusus mengatur perlindungan *well-being* ASN.

Memahami *well-being* pegawai dapat bermula dari memahami faktor penyebabnya. Salah satu faktor yang banyak dibahas yaitu perilaku menolong orang lain. Menurut Kesenheimer et al. (2023) perilaku menolong orang lain dapat meningkatkan *well-being* seseorang. Bagi organisasi, perilaku membantu juga dapat meningkatkan efektivitas dan performa (Zettler, 2022). Perilaku membantu rekan kerja dalam terminologi psikologi industri organisasi dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

OCB didefinisikan sebagai perilaku diskresioner (sukarela) yang bukan merupakan bagian dari persyaratan pekerjaan formal seorang karyawan, tetapi memberikan kontribusi terhadap lingkungan psikologi dan sosial di tempat kerja (Robbins & Judge, 2024). Pada birokrasi Indonesia, adanya *core values* Ber-AKHLAK menjadikan OCB seperti sebuah tuntutan untuk diimplementasikan dalam keseharian ASN melaksanakan tugas. OCB merupakan pengejawantahan aspek Kolaboratif dalam *core values* tersebut. Kerja sama dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dapat menciptakan kinerja yang unggul (Arnanda & Reviandani, 2024). Berdasarkan temuan penelitian terdahulu terkait dampak positif OCB bagi *well-being* pegawai, serta tuntutan kolaborasi dalam pelaksanaan tugas, maka relevan bagi ASN menerapkan OCB seiring pelaksanaan tugasnya.

Namun demikian, di samping dampak positifnya, dari penelitian terdahulu diketahui

bahwa OCBC juga dapat menurunkan kesejahteraan pegawai. Seperti menurut penelitian Iqbal et al. (2025) yang menyebutkan bahwa OCB di tempat kerja dapat memicu *burnout*.

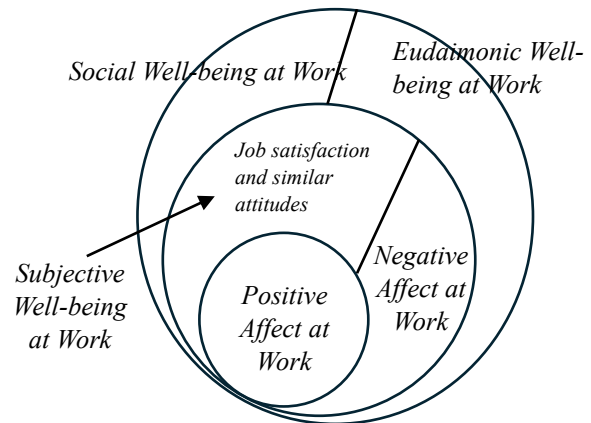
Mengacu pada inkonsistensi hasil penelitian tersebut, kajian ini secara teoritis bertujuan untuk menganalisis lebih dalam mekanisme OCB dalam memprediksi *well-being* dan sebaliknya. Analisis dalam kajian ini akan menggunakan pendekatan *depletion-based* dan *enrichment-based* serta kerangka teori JD-R. Berdasarkan analisis tersebut, secara praktis kajian ini juga bertujuan untuk menyusun rekomendasi kebijakan terkait *well-being* ASN dengan memperhatikan faktor perilaku menolong rekan kerja sebagai faktor penyebab *well-being*.

KAJIAN TEORI

1. Well-being

Menurut Fisher (2014) definisi *well-being* mengacu pada *well-being* di tempat kerja atau *workplace well-being* yang diartikan perasaan sejahtera seorang individu yang meliputi tiga aspek, kebahagiaan atau kepuasan dengan pengalaman hidup secara keseluruhan, terpenuhinya pengembangan diri di tempat kerja, dan kepuasan dalam relasi sosial di tempat kerja. Dimensi *well-being* menurut Fisher (2014) seperti terlihat dalam Gambar.1, meliputi: a) *Social well-being*, yang menggambarkan kualitas dari relasi kerja yang terdiri atas hubungan timbal balik jangka pendek dan relasi jangka panjang; b) *Eudaimonic well-being*, menggambarkan perasaan puas akan aspek *need for competence*, *autonomy*, *relatedness*, dan *self acceptance*; c) *Subjective well-being*, menggambarkan penilaian akan kepuasan hidup, keterikatan, komitmen serta pengalaman terhadap *positive* dan *negative affect*.

Well-being juga memiliki *antecedents*, berupa: a) Faktor fisik: lingkungan kerja yang mendukung (Radzi et al., 2023); b) Faktor psikologis: kepuasan kerja (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023), modal psikologis (Mukherjee, 2022); c) Faktor sosial: *social*



Gambar 1. Model Komprehensif Dari *Well-Being At Work* (Fisher,

support (Onwuegbuchulam et al., 2024), *organizational practices* (Wilcox & Koontz, 2022); d) Faktor individual: *personality traits* (Karapinar & Camgoz, 2017), *organizational citizenship behavior* (Xu et al., 2019).

2. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Istilah OCB pertama kali dicetuskan oleh Organ (1988). OCB adalah perilaku sukarela individu yang tidak dihargai oleh sistem *reward* formal organisasi, tetapi berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). OCB memiliki dimensi yang sangat dekat dengan *term* psikologi sosial (Grasiaswaty, 2021). Menurut Organ (2018) OCB memiliki lima dimensi, yakni: a) *Altruism*. Perilaku yang bersifat diskresioner dari pegawai yang memiliki efek membantu orang lain terkait masalah organisasi; b) *Courtesy*. Perilaku bijaksana dari seorang individu, bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah dalam pekerjaan orang lain; c) *Sportsmanship*. Kesiediaan pegawai untuk menoleransi keadaan yang kurang ideal tanpa mengeluh; d) *Civic virtue*. Perilaku individu yang menunjukkan tanggung jawab dan partisipasi, serta terlibat dalam kehidupan organisasinya; e) *Conscientiousness*. Perilaku diskresi dari karyawan yang melampaui persyaratan minimum organisasi.

OCB memiliki *antecedent* diantaranya: a) *Employee's attitude & employee engagement* (Allameh et al., 2012); b) *Organization climate & support, leadership style* (Al-Mahdy &

Emam, 2023); (Ho & Le, 2023)); c) *Affective commitment & HR practices* (Grego-Planer, 2019); (Ocampo et al., 2018); d) *Traits agreeableness & conscientiousness* (Ercan, 2023).

3. Konsep Kesejahteraan (*well-being*) bagi ASN

Kesejahteraan bagi ASN selama ini selalu diasosiasikan dengan urusan finansial seperti gaji dan tunjangan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pada pasal 2 menjelaskan penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN salah satunya berdasarkan pada asas kesejahteraan. Asas kesejahteraan yang dimaksud terkait peningkatan kualitas hidup ASN. Kualitas hidup menurut Gidron (2024) salah satunya diindikasikan dengan kondisi *well-being* yang baik.

Amanat terkait kualitas hidup ASN dalam Undang-Undang tersebut sayangnya belum tertuang dalam peraturan turunan. Jika kesejahteraan non-finansial bagi ASN belum mendapat perhatian serius, akan berpotensi menjadi masalah ke depan.

Neglecting atau penolakan organisasi untuk membahas *well-being* pekerja dapat membawa efek negatif, seperti peningkatan *stress* dan *anxiety* (Tewari et al., 2023), *emotional exhaustion* (Heyns et al., 2022), dan *work-life imbalance* (Song et al., 2022). Selain itu, kerugian dari sisi organisasi seperti turunnya produktifitas dan keterikatan (Anand et al., 2024; Koinig & Diehl, 2022), dan meningkatkan *absenteeism* (Mukherjee, 2022).

METODE PENELITIAN

Pencarian artikel penelitian yang akan dikaji menggunakan delapan *online database journal* yang dapat diakses oleh peneliti, yakni: *Scopus*, *Science Direct*, *Emerald*, *Springer*, *Sagepub*, *Wiley*, *Jstor*, dan *ProQuest*.

Kriteria artikel jurnal yang masuk (inklusi) dalam kajian ini antara lain: a) merupakan jurnal artikel dari hasil penelitian empiris; b) penelitian dalam kurun waktu enam tahun terakhir (2020 s.d. 2025); c) menggunakan variabel OCB sebagai *IV*

(*Independent Variabel*) atau variabel mediator dan *well-being* atau konstruk lain yang merupakan antitesis *well-being* sebagai *DV* (*Dependent Variable*); d) terbitan jurnal internasional yang bereputasi (terindeks Q1 dan Q2). Sedangkan kriteria eksklusi artikel jurnal antara lain: a) jurnal tidak terindeks atau terindeks di bawah Q1 dan Q2; b) artikel jurnal merupakan kajian literatur seperti *meta-analysis*, SLR, analisis bibliometrik, dan sebagainya.

HASIL PEMBAHASAN

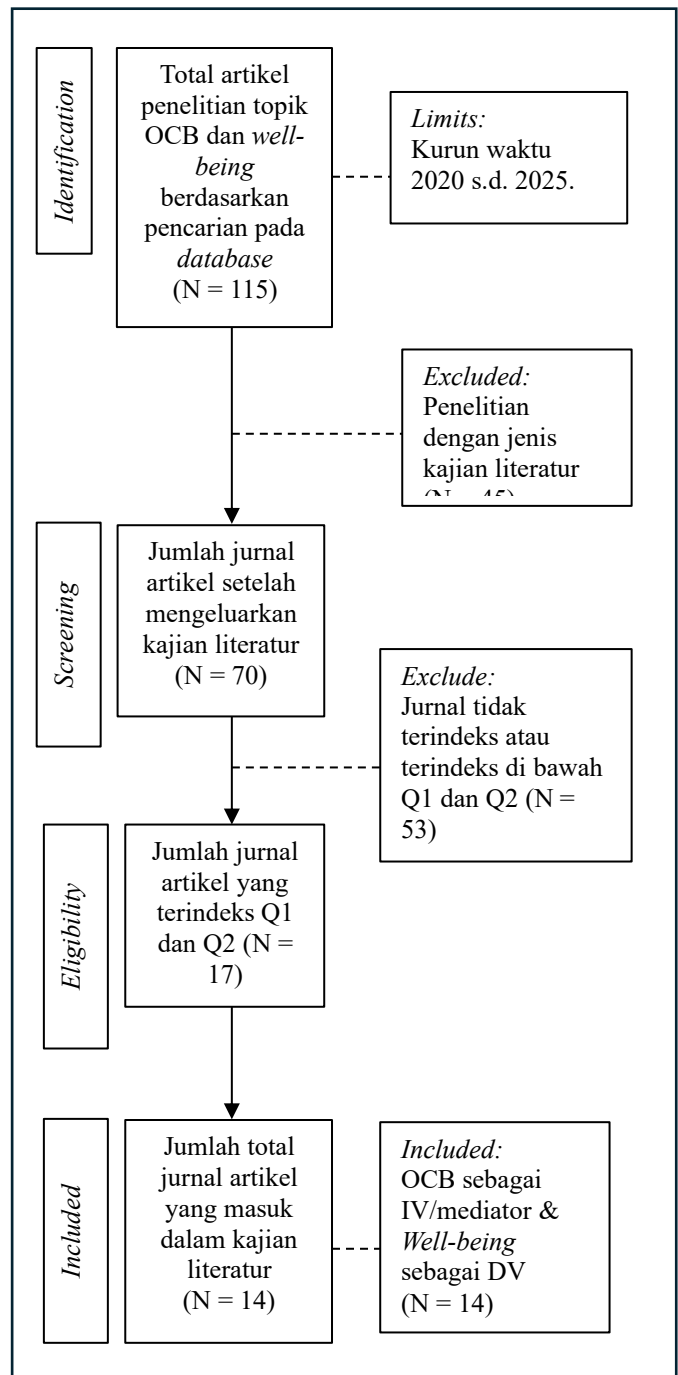
Berdasarkan penelusuran, terdapat 14 artikel jurnal yang memenuhi kriteria penelitian. Artikel jurnal tersebut terdiri atas delapan artikel jurnal yang menunjukkan terdapat hubungan positif antara OCB dan *well-being*, lima artikel jurnal menunjukkan hubungan negatif antara OCB dan *well-being*, serta satu artikel jurnal yang menunjukkan hasil tidak terdapat hubungan antara OCB dan *well-being*.

Temuan lain adalah sembilan dari 14 artikel jurnal yang ditemukan, *setting* penelitiannya berada di negara di benua Asia, sedangkan lima artikel jurnal lain *setting* penelitiannya tersebar di benua Eropa dan Amerika. Terkait *setting* penelitian dapat dikaitkan dengan pengaruh budaya dalam kemunculan OCB. Seperti menurut Alkhadher et al. (2020) bahwa budaya kolektivisme ditemukan secara konsisten merupakan prediktor yang cukup signifikan terhadap OCB.

Temuan selanjutnya terkait subjek penelitian. Berdasarkan artikel jurnal yang ditemukan, subjek penelitian sebagian besar merupakan karyawan dari organisasi yang bergerak di bidang pelayanan seperti pendidikan, kesehatan, perhotelan, *public*

service, dan industri jasa lainnya. Seperti *meta-analisis* yang dilakukan (Nohe & Hertel, 2017) yang menyatakan bahwa sebagian besar konteks penelitian terkait OCB berada pada sektor layanan atau jasa.

Proses pencarian artikel jurnal yang memenuhi kriteria dapat dilihat lebih jelas pada grafik PRISMA Bagan 1, sedangkan deskripsi artikel jurnal yang digunakan sebagai referensi dalam kajian ini dijelaskan pada Tabel 1 serta sintesis hasil temuan artikel kajian digambarkan dalam Tabel.



Bagan 1. Grafik PRISMA untuk Alur Seleksi Artikel Jurnal

Tabel 1. Deskripsi Temuan Artikel Jurnal

No.	Peneliti	Judul Penelitian/ Tahun	Nama Jurnal (Indeks Jurnal)	Hasil
1.	Yu-Chen Wei Yu-Ching Chiao	<i>Does Helping Others Make You Happier?</i> (2024)	<i>Journal of Personnel Psychology</i> Q2 ; IF: 0.77 H Index: 37	<i>Job involvement</i> memoderasi hubungan OCB dengan <i>well-being</i> . OCB memiliki hubungan positif dan signifikan dengan <i>well-being</i> .
2.	Reinaldo Sousa Santos, Eva Petiz Lousã, Maria Manuel Sá, JoãoAlvesCordeiro	<i>First, Be a Good Citizen: Organizational Citizenship Behaviors, Well-Being at Work and the Moderating Role of Leadership Styles</i> (2023)	<i>Behavioral Sciences</i> Q2 ; IF: 2.5 H Index: 46	<i>Leadership style</i> memoderasi hubungan positif antara OCB dan <i>well-being at work</i> . OCB memiliki pengaruh positif terhadap <i>well-being at work</i> . Akan tetapi pengaruhnya akan lebih besar ketika menggunakan konsep OCBI daripada OCBO.
3.	Danni Wang, Emily Ma, Youngsun Sean Kim, Aijing Liu, Ph.D., Adiyukh Berbekova	<i>From good soldiers to happy employees: Exploring the emotional and well-being outcomes of organizational citizenship behavior</i> (2021)	<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i> Q1 ; IF: 2.05 H Index: 70	OCB memiliki hubungan positif signifikan dengan emosi positif. Emosi positif terbukti memediasi hubungan positif antara OCB dan QWL.
4.	Prasad, K. D. V., Singh, S., Srinivas, V., Vaidya, R., & Dave, K. K.	<i>Nexus between organizational citizenship behavior and psychological wellbeing: emotional intelligence as a pathway.</i> (2024)	<i>Frontiers in Psychology</i> Q2 ; IF: 0.8 H Index: 184	OCB memiliki hubungan positif signifikan dengan EI. EI memoderasi hubungan positif antara OCB dan <i>psychological well-being</i> .
5.	Jana S. Kesenheimer, Andreas Kastenmüller, Lea-Sophie Kinkel, Beril Fidan, Tobias Greitemeyer.	<i>When do I feel good when I am nice? A diary study about the relationship between prosocial behavior and well-being.</i> (2023)	<i>Journal of Applied Social Psychology</i> Q2 ; IF: 0.96 H Index: 134	Variabel-variabel yang signifikan terhadap hubungan antara prososial dengan <i>well-being</i> , antara lain: <i>autonomy, gratitude, responsibility, improvement, dan self-blame</i> .
6.	Emma Johansson Rona Hart	<i>The Outcomes of Organizational Citizenship Behaviors in Part-Time and</i>	<i>Behavioral Sciences</i> Q2 ; IF: 2.5 H Index: 46	OCB tidak berkorelasi dengan <i>well-being</i> dalam penelitian ini. Hal tersebut disebabkan tingkat OCB

No.	Peneliti	Judul Penelitian/ Tahun	Nama Jurnal (Indeks Jurnal)	Hasil
		<i>Temporary Working University Students</i> (2023)		yang muncul dalam penelitian ini berada pada fase moderat yang diduga menyebabkan tidak adanya dampak yang signifikan terhadap <i>well-being</i> .
7.	Er-Huei Shi Shu-Hsuan Chang	<i>Perceived Principal's Authentic Leadership Impact on the Organizational Citizenship Behavior and Well-Being of Teachers</i> (2022)	Sage Open Q1 ; IF: 0.51 H Index: 60	OCB memediasi hubungan positif antara <i>principal's authentic leadership</i> dengan <i>teachers well-being</i> . OCB juga diketahui memiliki hubungan positif dengan <i>teachers well-being</i> .
8.	Yao-Chin Wang, Shi (Tracy) Xu, Emily Ma	<i>Serve perfectly, being happier: A perfectionistic perspective on customer-driven hotel employee citizenship behavior and well-being</i> (2021)	<i>International Journal of Hospitality Management</i> Q1 ; IF: 2.92 H Index: 169	OCB-O memediasi hubungan positif antara <i>perfectionism</i> dengan <i>well-being</i> . OCB-O memiliki hubungan positif dengan <i>work well-being</i> .
9.	Wei Su Juhee Hahn	<i>A Multi-level Study on Whether Ethical Climate Influences the Affective well-being of millennial employees</i> (2022)	<i>Frontiers in Psychology</i> Q2 ; IF: 0.8 H Index: 184	OCB memediasi hubungan positif antara <i>ethical climate</i> dan <i>affective well-being</i> . OCB memiliki hubungan positif dengan <i>affective well-being</i> .
10.	Teng Iat Loi, Kristine M. Kuhn, Arvin Sahaym, Kenneth D. Butterfield, Thomas M. Tripp	<i>From Helping Hands to Harmful Acts: When and How Employee Volunteering Promotes Workplace Deviance</i> (2020)	<i>Journal of applied psychology</i> Q1 ; IF: 6.45 H index: 340	Karyawan yang sering melakukan kegiatan <i>volunteering</i> cenderung merasa memiliki <i>moral credits</i> . <i>Moral credits</i> meningkatkan <i>psychological entitlement</i> . <i>Entitlement</i> ini meningkatkan <i>workplace deviance</i> .
11.	Bo Fu, Jian Peng, Tao Wang	<i>The Health Cost of Organizational Citizenship Behavior: Does Health-Promoting Leadership Matter?</i> (2022)	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health (IJERPH)</i> Q2 ; IF: 4.614	OCB memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap <i>citizenship fatigue</i> . <i>Citizenship fatigue</i> meningkatkan <i>health complaints</i> .

No.	Peneliti	Judul Penelitian/ Tahun	Nama Jurnal (Indeks Jurnal)	Hasil
			H Index: 153	<i>Citizenship fatigue</i> memediasi hubungan positif antara OCB dan <i>health complaints</i> .
12.	Yannick Griep, Lynn Germeys, Johannes M. Kraak.	<i>Unpacking the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior: Moral Licensing and Temporal Focus</i> (2021)	<i>Group & Organization Management</i> . Q1 ; IF: 4 H Index: 102	OCB-O meningkatkan CWB-O melalui <i>moral credentials</i> . <i>Temporal focus</i> memperkuat hubungan antara <i>moral credentials</i> dan CWB-O.
13.	Wisanupong Potipiroon, Sue Faerman	<i>Tired from Working Hard? Examining the Effect of Organizational Citizenship Behavior on Emotional Exhaustion and the Buffering Roles of Public Service Motivation and Perceived Supervisor Support</i> (2020)	<i>Public Performance & Management Review</i> Q1 ; IF: 1.02 H index: 38	<i>Public service motivation</i> dan <i>perceived supervisor support</i> melemahkan hubungan antara OCB dan <i>emotional exhaustion</i> .
14.	Li Hongbo, Muhammad Waqas, Hussain Tariq, Farzan Yahya, Joseph Marfoh, Ahsan Ali, Syed Muhammad Ali.	<i>Cost of Serving Others: A Moderated Mediation Model of OCB, Ego Depletion, and Service Sabotage</i> (2021)	<i>Frontiers in Psychology</i> Q2 ; IF: 0.8 H Index: 184	OCB memiliki hubungan positif dengan <i>ego depletion</i> . <i>Ego depletion</i> meningkatkan kemungkinan karyawan melakukan <i>service sabotage</i> . <i>PsyCap</i> secara signifikan memoderasi hubungan antara OCB dan <i>ego depletion</i> .

Tabel 2. Sintesis Hasil Temuan Artikel Jurnal

No. Artikel Jurnal	IV	Moderator	Mediator	DV	Setting Organisasi	Hubungan OCB & Well-being	Enrichment-based perspective	Depletion-based perspective
1	OCB	<i>Job Involvement</i>	-	<i>Well-being</i>	Lembaga pendidikan	Positif	√	-
2	OCB	<i>Leadership style</i>	-	<i>Well-being at work</i>	Berbagai jenis organisasi	Positif	√	-
3	OCB-I & OCB-O	-	<i>Positive Emotion & Role Overload</i>	<i>Quality of Work Life (QWL)</i>	Industri perhotelan	Positif	√	-
4	OCB	<i>Emotional intelligence</i>	<i>Emotional intelligence</i>	<i>Psychological well-being</i>	Industri IT	Positif	√	-
5	<i>Prosocial behavior</i>	<i>Autonomy, Connectedness, Empathy, Likeability, Gratitude, Responsibility, Extent of the Plight, Altruism, Egoism, Reciprocity, Self-blame, Improvement, Resources Invested</i>	-	<i>Well-being</i>	Tidak dijelaskan	Positif	√	-
6	OCB	-	-	<i>well-being, job stress, job satisfaction</i>	Perguruan tinggi	Tidak berhubungan	-	-

No. Artikel Jurnal	IV	Moderator	Mediator	DV	Setting Organisasi	Hubungan OCB & Well-being	Enrichment-based perspective	Depletion-based perspective
7	<i>Principal's authentic leadership</i>	-	OCB	<i>Teachers Well-being</i>	Lembaga pendidikan	Positif	√	-
8	<i>Perfectionism</i>	-	OCB (OCB-O & OCB-I)	<i>Well-being (home & work well-being)</i>	Industri perhotelan	Positif	√	-
9	<i>Ethical Climate</i>	-	OCB	<i>Affective well-being</i>	Usaha kecil menengah	Positif	√	-
10	<i>Employee volunteering</i>	<i>Organizational justice</i>	<i>Moral credits, moral credentials, psychological entitlement</i>	<i>Workplace deviance</i>	Berbagai jenis organisasi	Negatif	-	√
11	OCB	<i>Health-promoting leadership</i>	<i>Citizenship fatigue</i>	<i>Health complaints</i>	Industri manufaktur elektronik, real estate, dan media	Negatif	-	√
12	OCB-O	<i>Subjective temporal focus</i>	<i>Moral credits, moral credentials</i>	CWB-O	Tidak dijelaskan	Negatif	-	√
13	OCB DV: Moderator:	<i>Public service motivation, perceived supervisor support.</i>	-	<i>Emotional exhaustion</i>	Lembaga pemerintahan	Negatif	-	√
14	OCB	<i>PsyCap</i>	<i>Ego depletion</i>	<i>Service sabotage</i>	Industri jasa	Negatif	-	√

1. Analisis Berdasarkan *Enrichment-Based Perspective*

Enrichment-based perspective memandang sumber daya personal berlimpah dan hampir tidak terbatas (Lam et al., 2016). Perspektif ini membawa pandangan bahwa OCB sangat mungkin memunculkan *well-being* pada individu.

Konsep psikologi positif yang dicetuskan oleh Seligman & Csikszentmihalyi (2000) mendukung *enrichment-based perspective*. Psikologi positif menekankan pada pemanfaatan kekuatan atau potensi pegawai, di mana hal ini sejalan dengan konsep *enrichment-based* yang beranggapan bahwa sumber daya pegawai tidak terbatas. Pengoptimalan potensi pegawai dapat mendorong munculnya OCB yang berdampak bagi *well-being* (Belleville et al., 2020).

Selain itu, pendekatan *enrichment-based* juga didukung oleh *positive organizational behavior* yang berfokus pada kekuatan dan kapasitas psikologis pegawai yang dapat diukur, dikembangkan serta secara efektif dapat dikelola untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pengelolaan terhadap perilaku positif pegawai ini akan membawa pada peningkatan *well-being* (Baranik & Eby, 2016). Salah satu bentuk *positive organizational behavior* yang diyakini memengaruhi *well-being* pegawai adalah OCB (Kiranmayi et al., 2024).

Lam et al. (2016) mendukung konsep *enrichment perspective* melalui studi empirisnya yang menemukan bahwa beberapa aktivitas dalam pekerjaan di luar pelaksanaan tugas, seperti pengembangan kompetensi, memaknai pekerjaan lebih dalam, serta menjaga relasi dengan rekan kerja dapat membantu menciptakan energi

positif dalam bekerja yang pada akhirnya mendukung terciptanya *well-being*.

Elaborasi pendekatan *enrichment-based* dalam menganalisis OCB memunculkan *well-being* pada pegawai adalah sebagai berikut:

- a) Akar dari *enrichment-based perspective* adalah teori mengenai *meaningfulness of work* (Lam et al., 2016). Ketika seorang pegawai memaknai pekerjaannya berharga, bermanfaat, dan penting, maka hal ini akan membawa pada kondisi *well-being*. Termasuk ketika pegawai tersebut menampilkan OCB dalam kesehariannya, maka perilaku membantu rekan kerja akan dimaknai sebagai sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi.
- b) *Enrichment-based perspective* juga melihat interaksi antara *in-role performance* dan *daily OCB* haruslah seimbang dalam pelaksanaannya agar dapat menimbulkan kondisi *well-being*. Hal ini diperkuat dengan temuan Koopman et al. (2016) yang menyatakan bahwa OCB akan berdampak negatif pada *well-being* jika pegawai memaknai bantuan di luar tugas formalnya merupakan hambatan dalam melakukan tugas formalnya sehari-hari.
- c) Adanya dukungan dari organisasi terhadap perilaku OCB yang dilakukan oleh pegawai serta *psychological capital* merupakan salah satu faktor penentu kondisi *well-being* dapat terjadi. *Perceived organizational support* membuat pegawai mampu mengelola kondisi psikologis yang positif selama melakukan OCB (Liao et al., 2022).
- d) Peran *leadership style*, *task characteristic*, dan kompensasi yang sesuai ikut menyumbang OCB untuk

menjadi kondisi *well-being* (Segura-Camacho et al., 2018).

2. Analisis Berdasarkan *Depletion-Based Perspective*

Gagasan bahwa OCB dapat menurunkan aspek *well-being* pekerja dikarenakan kontribusinya pada stres dan multi peran pertama kali dicetuskan oleh Organ & Ryan (1995). Sejak saat itu, OCB dipercaya merupakan antitesis dari *well-being*. *Depletion-based perspective* pada OCB pertama kali dicetuskan oleh Bolino & Turnley (2005). Secara umum *depletion perspective* dimaknai sebagai perspektif akan berkurangnya sumber daya. Perspektif ini dibagi ke dalam tiga domain, yaitu berkurangnya sumber daya psikologis, fisik, dan lingkungan.

Dalam penelitian di artikel jurnal temuan, *depletion perspective* terjadi pada domain psikologis. *Depletion effect* disebut juga dengan *ego depletion*, yang mengacu pada kondisi berkurangnya kapasitas *self control*, dan *self regulation* sehingga akan sulit untuk memunculkan performa atau produktivitas yang mumpuni pada seorang individu (Carter & McCullough, 2013).

Adapun elaborasi perspektif *depletion-based* dan OCB dalam memunculkan ketidaksejahteraan pegawai adalah sebagai berikut:

- a) OCB membutuhkan sumber daya berupa *self regulation*. Pemanfaatan *self regulation* terus menerus berpotensi mengurangi *mental resources* pegawai yang akan mengarah pada kondisi lemahnya *self control* dan meningkatkan *fatigue* (Hongbo et al., 2021).
- b) Teori *ego depletion* menempatkan *self control* dan *self regulation* sebagai sumber daya yang terbatas, sehingga pemanfaatannya tanpa disertai dengan kompensasi yang sesuai akan

menyebabkan kondisi di luar kendali individu. Pegawai yang terlibat dalam OCB setiap hari akan menjadi kelelahan di akhir hari kerjanya, sebagai bagian dari dampak terkurasnya energi yang digunakannya untuk memunculkan OCB (Troughakos et al., 2015).

- c) Seorang pegawai yang mengalami *ego depletion* mengarah pada kelelahan fisik dan mental, *burnout*, serta melemahnya motivasi adalah menampilkan perilaku *counterproductive* yang akan mengganggu jalannya kinerja utama (Hongbo et al., 2021).
- d) Kebiasaan pegawai menampilkan OCB dalam kesehariannya dapat memunculkan salah persepsi pada lingkungan kerja yang menganggap bahwa perilaku menolong rekan kerja di luar tugas utama merupakan kewajiban yang harus dilakukan pegawai setiap hari. Hal ini dapat berdampak pada hilangnya aspek sukarela dalam OCB. Pegawai akan mengalami *role stressor* dari persepsi tuntutan lingkungan untuk selalu menampilkan perilaku menolong. Dengan kata lain, telah terjadi pergeseran dari OCB menjadi *compulsory citizenship behavior* (Qin & Zhang, 2024). Menurut Ali Nisar et al. (2024) *compulsory citizenship behavior* kerap menimbulkan *work-life conflict* yang pada akhirnya mengarah pada *citizenship fatigue*.
- e) Menampilkan OCB dalam keseharian kerja tanpa disertai batasan atau aturan yang jelas dari organisasi juga rawan menjadikan pegawai mengalami *role ambiguity* yaitu kebingungan pegawai menjalankan perannya (De Clercq & Pereira, 2025). *Role ambiguity* yang terus-menerus dialami oleh pegawai dapat menurunkan kepuasan kerja,

performa dan kesejahteraan (De Clercq & Belausteguigoitia, 2017).

3. Analisis Teori JD-R (*Job Demands Resources*)

Salah satu teori yang dapat menjelaskan dinamika OCB dan *well-being* adalah teori JD-R (*Job Demands Resources*). Dinamika teori JD-R dalam menjelaskan OCB dan *well-being* sebagai berikut:

a) *Job Demands* dan OCB:

Job demands yang tinggi seperti *work overload* dapat berpengaruh negatif pada OCB dengan mengurangi dampak *job resources* (Shim et al., 2019).

b) *Job Resources* dan OCB:

Job resources dapat memitigasi efek negatif dari OCB, misalnya melalui *leadership style*, *co-worker support* (Rankin & Treston, 2024).

c) *Job Demands* dan *well-being*:

Job demands yang tinggi seperti karakteristik tugas yang berat merupakan penghambat bagi *well-being* (Li et al., 2023).

d) *Job Resources* dan *well-being*:

Job resources yang dikelola dengan baik seperti iklim organisasi yang mendukung, pelatihan, pengembangan karier akan berdampak positif pada kemunculan *well-being* (Chen & Ye, 2024).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis beberapa penelitian terkait topik OCB dalam memprediksi *well-being*, diperoleh kesimpulan bahwa secara empiris konstruk OCB dapat meningkatkan kondisi *well-being* individu, dan juga sebaliknya.

Melalui pendekatan *enrichment-based* dijelaskan dinamika OCB dalam meningkatkan *well-being*. Sebaliknya,

melalui pendekatan *depletion-based* dijelaskan pula penyebab OCB dapat menurunkan *well-being* pegawai. Kerangka teori JD-R lebih dalam menyoroti aspek tuntutan kerja (*demands*) dan sumberdaya kerja (*resources*) untuk menjadikan OCB membawa dampak positif bagi kesejahteraan pegawai.

Setelah memahami mekanisme yang terjadi antara konstruk OCB, *well-being* dan berbagai variabel yang mempengaruhi, maka usulan di ranah akademis yang dapat diberikan yaitu untuk melakukan kajian atau penelitian mengenai berbagai variabel yang relevan untuk mengetahui hubungan antara OCB dengan *well-being*. Penelitian ini dimaksudkan agar makin memperbanyak kajian akademik yang dapat menggali kemungkinan variabel lain yang berkaitan dengan OCB dan *well-being*.

Beberapa rekomendasi praktis manajemen ASN dalam kaitannya OCB memunculkan *well-being* di antaranya: (a) Menyusun peraturan turunan dari Undang-Undang ASN yang mengatur kesejahteraan (*well-being* ASN dengan mempertimbangkan faktor internal pegawai (perilaku positif yang mendukung *well-being*), faktor pengelolaan kinerja, dan faktor dukungan organisasi; (b) Organisasi dapat melakukan pengelolaan terhadap *job demands* yang berpotensi menurunkan *well-being* pegawai, seperti tuntutan kinerja yang tidak terukur, tuntutan peran pada pegawai (*role ambiguity*), tuntutan kognitif/emosional, dan sebagainya; (c) Organisasi dapat meningkatkan ketersediaan *job resources* yang mampu mendukung terciptanya *well-being* bagi pegawai. Seperti misalnya dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, pengelolaan kinerja individu dan tim,

termasuk ketersediaan peraturan yang mendukung *well-being* pegawai.

REFERENSI

- Ali Nisar, Q., Haider, S., Waqas, A., Khan, W. A., & Selem, K. M. (2024). Cost of organizational citizenship behaviors: serial mediation model of citizenship fatigue. *Management Research Review*, 47(6), 904–927. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2023-0540>
- Alkhadher, O., Beehr, T., & Meng, L. (2020). Individualism-collectivism and nation as moderators of the job satisfaction-organisational citizenship behaviour relationship in the United States, China, and Kuwait. *Asian Journal of Social Psychology*, 23(4), 469–482. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12414>
- Allameh, S. M., Shahriari, M., & Mansoori, H. (2012). Investigating employee's attitude toward organization, organizational climate and employee's engagement as antecedents of organizational citizenship behavior. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(6).
- Al-Mahdy, Y. F. H., & Emam, M. (2023). Program accreditation for enterprise change: how organizational support and commitment impact citizenship behaviour in Oman. *Quality Assurance in Education*, 31(3), 402–418. <https://doi.org/10.1108/QAE-04-2022-0089>
- Anand, N., V, V. L., Jena, S. K., Pundir, A., Lourens, M., & Prusty, A. (2024). Exploring the Link between Employee Well-Being and Organizational Performance. 2024 *International Conference on Trends in Quantum Computing and Emerging Business Technologies*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/TQCEBT59414.2024.10545103>
- Arnanda, G., & Reviandani, O. (2024). Implementasi Budaya Kerja Core Value Ber-AKHLAK pada Aparatur Sipil Negara. *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Sosial*, 1(13). <https://doi.org/10.35724/sjias.v13i1.5970>
- Aubouin-Bonnaventure, J., Fouquereau, E., Coillot, H., Lahiani, F.-J., & Chevalier, S. (2023). A New Gain Spiral at Work: Relationships between Virtuous Organizational Practices, Psychological Capital, and Well-Being of Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 1823. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031823>
- Baranik, L. E., & Eby, L. (2016). Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burnout, and satisfaction with health and life. *Personnel Review*, 45(4), 626–642. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0066>
- Belleville, K., Dubreuil, P., & Courcy, F. (2020). The Use of Workplace Strengths and Proactive and Organizational Citizenship Behaviours: An Examination of the Mediating Role of Well-Being. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 37(2), 135–148. <https://doi.org/10.1002/cjas.1527>

- Bican, B., Başar-Gençer, D., & Satıcı, S. A. (2025). Intolerance of uncertainty as a mediator in the relationship between emotional reactivity and mental well-being: a longitudinal study. *Current Psychology*, 44(3), 1431–1438. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07173-0>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740>
- Carter, E. C., & McCullough, M. E. (2013). Is ego depletion too incredible? Evidence for the overestimation of the depletion effect. *Behavioral and Brain Sciences*, 36(6), 683–684. <https://doi.org/10.1017/S0140525X13000952>
- Chen, K.-H., & Ye, Y. (2024). Is your working life good? Alienation in the nexus between job characteristics and organizational citizenship behavior of hospitality frontline employees. *Tourism Review*, 79(1), 133–151. <https://doi.org/10.1108/TR-09-2022-0427>
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Reducing the harmful effect of role ambiguity on turnover intentions. *Personnel Review*, 46(6), 1046–1069. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0221>
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2025). A Lack of Clarity, a Lack of OCB: The Detrimental Effects of Role Ambiguity, Through Procedural Injustice, and the Mitigating Roles of Relational Resources. *Journal of African Business*, 26(2), 284–309. <https://doi.org/10.1080/15228916.2024.2337336>
- Ercan, S. (2023). Good mercenaries: Performing organizational citizenship behavior in a foreign land. *European Review of Applied Psychology*, 73(2), 100818. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100818>
- Fisher, C. D. (2014). Measuring Wellbeing at Work. *John Wiley & Sons, Inc.* <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell02>
- Fu, B., Peng, J., & Wang, T. (2022). The health cost of organizational citizenship behavior: does health-promoting leadership matter?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 6343. <https://doi.org/10.3390/ijerph19106343>
- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace. The Voice of The World's Employees.* <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gidron, Y. (2024). Wondering About Well-Being: The Role of the Wandering Nerve. In *Breaking the Silos* (pp. 113–124). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-5049-8_8
- Grasiaswaty, N. (2021). Reviu Sistematis Penelitian Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Indonesia. *Buletin Psikologi*, 29(1), 28.

- <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.48004>
- Grego-Planer, D. (2019). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395. <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Gregory, B., & Moates, K. N. (2023). Workplace mitigators of the negative relationship between stress and health. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(4), 273–293. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-02-2023-0039>
- Griep, Y., Germeys, L., & Kraak, J. M. (2021). Unpacking the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Moral licensing and temporal focus. *Group & Organization Management*, 46(5), 819–856. <https://doi.org/10.1177/1059601121995366>
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., & de Wet, E. H. (2022). The role of supervisor support and basic psychological needs in predicting work engagement, burnout and turnover intentions in a medical contract research service setting. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 18(6), 2981–2988. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2021.07.009>
- Ho, H. X., & Le, A. N. H. (2023). Investigating the relationship between benevolent leadership and the organizational citizenship behaviour of academic staff: The mediating role of leader-member exchange. *Management in Education*, 37(2), 74–84. <https://doi.org/10.1177/0892020620980000>
- Hongbo, L., Waqas, M., Tariq, H., Yahya, F., Marfoh, J., Ali, A., & Ali, S. M. (2021). Cost of Serving Others: A Moderated Mediation Model of OCB, Ego Depletion, and Service Sabotage. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.595995>
- Iqbal, J., Parray, Z. A., & Bharadwaj, S. (2025). Toxic workplaces, tarnished outcomes: understanding the effects of bullying on job outcomes. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2024-0058>
- Johansson, E., & Hart, R. (2023). The outcomes of organizational citizenship behaviors in part-time and temporary working university students. *Behavioral Sciences*, 13(8), 697. <https://doi.org/10.3390/bs13080697>
- Karapinar, P. B., & Camgoz, S. M. (2017). *Well-Being at Work* (pp. 78–99). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2250-8.ch005>
- Kesenheimer, J. S., Kastenmüller, A., Kinkel, L., Fidan, B., & Greitemeyer, T. (2023). When do I feel good when I am nice? A diary study about the relationship between prosocial behavior and well-being. *Journal of Applied Social Psychology*, 53(9), 892–905. <https://doi.org/10.1111/jasp.12975>
- Kiranmayi, G. R., Madhavi, B., Karavadi, S., Jesvina, H., & Huggahalli, M. P. (2024). Examining Organizational

- Justice, Psychological Well-being, and Citizenship Behaviors in the Indian Banking Sector: A Mediation Analysis. In *ORGANIZATION, PURPOSE, AND VALUES*. Routledge.
- Koinig, I., & Diehl, S. (2022). New Technologies and Organizational Health: How Changing Requirements of the Digital Workplace Compel Employers to Think About Workplace Health Promotion. In *Media and Change Management* (pp. 125–141). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86680-8_8
- Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the Bright and Dark Sides of OCB: A Daily Investigation of the Benefits and Costs of Helping Others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414–435. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0262>
- Kruse, K. (2025, February). *Forget VUCA. The World is BANI Now*. Diakses dari <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2025/02/03/forget-vuca-bani-is-the-new-framework-world/> pada 19 Juni 2025.
- Lam, C. F., Wan, W. H., & Roussin, C. J. (2016). Going the extra mile and feeling energized: An enrichment perspective of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 379–391. <https://doi.org/10.1037/apl0000071>
- Li, Y., Tuckey, M. R., Bakker, A., Chen, P. Y., & Dollard, M. F. (2023). Linking objective and subjective job demands and resources in the JD-R model: A multilevel design. *Work & Stress*, 37(1), 27–54. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2028319>
- Liao, S.-H., Hu, D.-C., & Huang, Y.-C. (2022). Employee emotional intelligence, organizational citizen behavior and job performance: a moderated mediation model investigation. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 1109–1126. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2020-0506>
- Loi, T. I., Kuhn, K. M., Sahaym, A., Butterfield, K. D., & Tripp, T. M. (2020). From helping hands to harmful acts: When and how employee volunteering promotes workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 105(9), 944. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000477>
- Mukherjee, T. (2022). Performance, Discrimination, and Work–Life Interface: Perspectives in Workplace Health and Well-being. In *Handbook of Health and Well-Being* (pp. 295–321). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-8263-6_13
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Ocampo, L. A., Tan, T. A. G., & Sia, L. A. (2018). Using fuzzy DEMATEL in modeling the causal relationships of

- the antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) in the hospitality industry: A case study in the Philippines. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 11–29. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.11.002>
- Onwuegbuchulam, G., Cheung, C., Yeow, J., & Manu, P. (2024). Exploring the Interplay of Job-Related and Personal Factors in the Well-Being of Construction Project Professionals: A Conceptual Framework. : : Thomson, C and Neilson, C J (Eds) *Proceedings of the 40th Annual ARCOM Conference*, 349–357.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295–306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Parent-Lamarche, A., Marchand, A., & Saade, S. (2022). Psychological distress in the workplace: The indirect contribution of work organization conditions to work performance. *Work*, 72(4), 1469–1480.
- <https://doi.org/10.3233/WOR-210843>
- Post, S. G. (2014). Altruism, happiness, and health: It's good to be good. An Exploration of the Health Benefits of Factors That Help Us to Thrive, 66-76.
- Potipiroon, W., & Faerman, S. (2020). Tired from working hard? Examining the effect of organizational citizenship behavior on emotional exhaustion and the buffering roles of public service motivation and perceived supervisor support. *Public Performance & Management Review*, 43(6), 1260-1291. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1742168>
- Prasad, K. D. V., Singh, S., Srinivas, V., Vaidya, R., & Dave, K. K. (2024). Nexus between organizational citizenship behavior and psychological wellbeing: emotional intelligence as a pathway. *Frontiers in Psychology*, 15, 1389253. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1389253>
- Qin, G., & Zhang, L. (2024). How compulsory citizenship behavior depletes individual resources—a moderated mediation model. *Current Psychology*, 43(2), 969–983. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04386-7>
- Radzi, A. R., Rahman, R. A., Alias, A. R., & Almutairi, S. (2023). Validating the impact of psychological, physical, and social factors on workplace well-being at construction sites. *International Journal of Integrated Engineering*, 2(15).

- <https://penerbit.uthm.edu.my/ojs/index.php/ijie/article/view/13340>
- Rankin, K. E., & Treston, K. C. (2024). A Test of Job Demands-Resources Theory: Organizational Citizenship Behavior in a Carceral Setting. *Criminal Justice and Behavior*, 51(4), 552–568. <https://doi.org/10.1177/00938548241227550>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Sanita, Meigitaria. Menyiapkan Diri Menghadapi Era Society 5.0, Bagaimana Caranya?. (20 September 2023). <<https://communication.uui.ac.id/menyiapkan-diri-menghadapi-era-society-5-0-bagaimana-caranya/#:~:text=Pemahaman%20Teknologi%20dan%20Inovasi,keputusan%20lebih%20efektif%20dan%20efisien.>>
- Santos, R. S., Lousã, E. P., Sá, M. M., & Cordeiro, J. A. (2023). First, be a good citizen: Organizational citizenship behaviors, well-being at work and the moderating role of leadership styles. *Behavioral Sciences*, 13(10), 811. <https://doi.org/10.3390/bs13100811>
- Segura-Camacho, A., García-Orozco, J.-J., & Topa, G. (2018). Sustainable and Healthy Organizations Promote Employee Well-Being: The Moderating Role of Selection, Optimization, and Compensation Strategies. *Sustainability*, 10(10), 3411. <https://doi.org/10.3390/su10103411>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Shie, E. H., & Chang, S. H. (2022). Perceived principal's authentic leadership impact on the organizational citizenship behavior and well-being of teachers. *Sage Open*, 12(2), 21582440221095003. <https://doi.org/10.1177/21582440221095003>
- Shim, D. C., Park, H. H., & Jeong, S. Y. (2019). Government Employees' Organizational Citizenship Behavior Amid Organizational Resource Decline: Can They Work More With Less? *Review of Public Personnel Administration*, 39(2), 209–231. <https://doi.org/10.1177/0734371X17715501>
- Song, M., Hu, H., & Wang, Z. (2022). The double-edged effects of performance pressure on employee well-being. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 68–79.
- Staton, B. (2024, May). *Employers urged to look beyond perks to support staff*. Diakses dari <https://www.ft.com/content/aacaa7a6-ea43-4fd2-8980-5a77d6d4a0df> pada 21 Juni 2025
- Su, W., & Hahn, J. (2022). A multi-level study on whether ethical climate influences the affective well-being of millennial employees. *Frontiers in Psychology*, 13, 1028082. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028082>
- Tewari, D., Kumar, M., & SenGupta, S. (2023). *Mindfulness at Workplace and Employee Happiness* (pp. 959–968).

- https://doi.org/10.1007/978-981-99-0197-5_60
- Tewari, D., Kumar, M., & SenGupta, S. (2023). Mindfulness at Workplace and Employee Happiness. In INDAM: Indian Academy of Management at SBM-NMIMS Mumbai (pp. 959-968). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., & Zweig, D. (2015). Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 227–236.
<https://doi.org/10.1037/a0038082>
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wang, D., Ma, E., Kim, Y. S., Liu, A., & Berbekova, A. (2021). From good soldiers to happy employees: Exploring the emotional and well-being outcomes of organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 570-579.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.11.005>
- Wang, Y. C., Xu, S. T., & Ma, E. (2021). Serve perfectly, being happier: A perfectionistic perspective on customer-driven hotel employee citizenship behavior and well-being. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102984.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102984>
- Wei, Y.-C., & Chiao, Y.-C. (2024). Does helping others make you happier? The roles of job involvement and citizenship behavior in predicting well-being.. *Journal of Personnel Psychology*. Advance online publication.
<https://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000356>
- Wilcox, A., & Koontz, A. (2022). Workplace well-being: Shifting from an individual to an organizational framework. *Sociology Compass*, 16(10).
<https://doi.org/10.1111/soc4.13035>
- Xu, J., Xie, B., & Chung, B. (2019). Bridging the Gap between Affective Well-Being and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Work Engagement and Collectivist Orientation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4503.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16224503>
- Zettler, I. (2022). A glimpse into prosociality at work. *Current Opinion in Psychology*, 44, 140–145.
<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.09.009>

ANALISIS KRITERIA KLASIFIKASI KELEMBAGAAN SEBAGAI INSTRUMEN PENGUATAN KAPASITAS UPT BKN DI DAERAH

Tri Andriyas¹, Ijang Ruswandi²

Badan Kepegawaian Negara

3andriyas@gmail.com¹, ijangruswandi90@gmail.com²

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun sistem klasifikasi kelembagaan yang komprehensif bagi Unit Pelaksana Teknis (UPT) Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai landasan transformasi menuju organisasi publik yang lebih responsif, adaptif, dan mandiri. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini mengintegrasikan analisis fungsi organisasi dengan teori kapasitas kelembagaan berbasis sistem terbuka. Metode penelitian dilakukan melalui kajian mendalam terhadap dokumen kebijakan formal dengan menganalisis tiga aspek utama: konten, konteks, dan struktur kelembagaan. Seluruh komponen organisasi UPT dipetakan secara sistematis ke dalam dua kategori, yaitu unsur utama dan unsur penunjang, yang kemudian dikembangkan menjadi indikator kuantitatif dengan pembobotan berdasarkan tingkat kompleksitas tugas dan fungsi masing-masing unit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem klasifikasi ini tidak hanya berfungsi sebagai instrumen akuntabilitas dalam pengambilan kebijakan kelembagaan, tetapi juga mampu mendorong penguatan peran strategis UPT sebagai mitra pemerintah daerah dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Rekomendasi kebijakan yang dihasilkan mencakup mekanisme evaluasi kinerja berbasis klasifikasi, pengembangan kapasitas kelembagaan, dan optimalisasi sumber daya. Sistem ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat daya adaptasi terhadap perubahan, serta mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang lebih efektif di level daerah. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan teori kelembagaan sekaligus menjadi referensi bagi reformasi birokrasi di Indonesia.

Kunci: *UPT BKN, klasifikasi kelembagaan, kapasitas organisasi, manajemen ASN di daerah, evaluasi fungsi organisasi.*

Abstract

This study aims to develop a comprehensive institutional classification system for Technical Implementation Units (UPT) of the National Civil Service Agency (BKN) as a foundation for transforming them into more responsive, adaptive, and autonomous public organizations. Using a descriptive qualitative approach, the study integrates an analysis of organizational functions with institutional capacity theory based on an open systems framework. The research was conducted through an in-depth review of formal policy documents by analyzing three key aspects: content, context, and institutional structure. All components of the UPT organization are systematically mapped into two categories, core elements and supporting elements, which are then developed into quantitative indicators, weighted according to the complexity level of each unit's tasks and functions. The results indicate that this classification system not only functions as an accountability instrument for institutional policymaking but also helps strengthen the strategic role of UPTs as partners to local governments in managing civil servants (ASN). The policy recommendations include performance evaluation mechanisms based on the classification, institutional capacity development, and resource optimization. This system is expected to improve operational efficiency, enhance adaptability to change, and support more effective governance at the regional level. The findings of this study make a significant contribution to the development of institutional theory and serve as a reference for bureaucratic reform in Indonesia.

Keywords: *UPT BKN, institutional classification, organizational capacity, regional civil service management, organizational function evaluation*

1. LATAR BELAKANG

Salah satu fokus BKN dalam mendukung reformasi birokrasi adalah dengan terus melakukan peningkatan kualitas pelayanan publik berdasarkan kebutuhan dan harapan *stakeholder*, terlebih dalam upaya mengartikulasikan pelaksanaan Manajemen ASN hingga ke level daerah. Dengan pendekatan ini diharapkan percepatan layanan di daerah lebih terjangkau, sehingga negara hadir memberikan pelayanan masyarakat langsung di lokasi. Untuk itu, BKN melalui Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara mendelegasikan kewenangan hingga ke level daerah, yang mana kegiatan pelaksanaannya diampu oleh organisasi terpisah dari kantor pusat yang disebut dengan Unit Pelaksana Teknis atau selanjutnya disebut UPT Layanan Kepegawaian BKN.

Organisasi UPT BKN ini berbeda dengan Organisasi di Kantor Regional BKN, namun keberadaan UPT sama pentingnya dengan Kantor Regional dalam mendukung efektivitas dan efisiensi pelaksanaan sistem merit melalui tugas dan fungsi yang berkaitan dengan seleksi calon dan penilaian kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara di daerah. Sebagai organisasi pendukung pelaksanaan teknis, tugas dan fungsi UPT BKN masih terbatas. Namun dengan menurunkan UPT Layanan Kepegawaian di daerah, BKN telah memberikan dukungan pelaksanaan seleksi CASN untuk putra-putri daerah, selain itu juga mendukung layanan lain seperti standarisasi Ujian Penyesuaian Kenaikan Pangkat (UPKP), penilaian kompetensi, pengukuran kompetensi, dan ke depannya juga seleksi jabatan. Hal ini memungkinkan UPT dapat meningkatkan produktivitasnya sebagai lembaga negara yang berperan penuh pada layanan manajemen ASN.

BKN saat ini telah memiliki dua puluh satu UPT yang tersebar di hampir setiap provinsi di Indonesia. Bisa dilihat dalam model info grafis, kedua puluh satu UPT tersebar di seluruh nusantara, yang dapat dilihat pada peta berikut:



Gambar 1: Peta Lokasi UPT BKN, Sumber Data BKN (2024)

Dalam upaya BKN untuk mengembangkan sarana prasarana UPT, terdapat dua prioritas UPT (label berwarna ungu) yang sudah mendapatkan persetujuan Bappenas untuk pembangunan kantor UPT dengan sumber pendanaan dari program Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) yaitu UPT Mataram dan UPT Gorontalo. Sedangkan tiga lainnya (label warna oranye) adalah proyeksi pembangunan UPT baru karena dampak adanya pemekaran wilayah provinsi di Pulau Papua, yakni Nabire, Jayawijaya, dan Merauke. Dampak dari pemekaran wilayah ini memungkinkan penambahan UPT di provinsi baru tersebut, namun juga perlu memperhatikan apakah di daerah tersebut butuh UPT atau tidak, karena pada dasarnya perlu tidaknya UPT didasarkan pada kebutuhan. Lebih lanjut, perlu dipikirkan juga apabila ke depannya pemerintah Indonesia menetapkan pemekaran provinsi baru, apakah ini juga akan menjadi pertimbangan untuk terus membentuk UPT lagi, sedangkan proyeksi pembangunan UPT juga harus didasarkan pada perkembangan saat ini, terutama berkaitan dengan kebutuhan untuk mendekatkan layanan kepegawaian kepada penerima layanan.

Berdasarkan PermenPAN-RB No. 2 Tahun 2023, UPT disebut sebagai satuan kerja yang bersifat mandiri serta diberikan kewenangan mengelola kepegawaian, keuangan, dan perlengkapan sendiri, dengan tempat kedudukan yang terpisah dari organisasi induk. Namun, UPT BKN saat ini belum sepenuhnya memenuhi kriteria tersebut karena berbagai permasalahan kompleks yang menghambat optimalisasi peran strategisnya dalam pelaksanaan Manajemen ASN di daerah.

Permasalahan tersebut antara lain: (1) Kepala UPT masih bertanggung jawab kepada Deputy Sistem Informasi Kepegawaian yang menunjukkan pendekatan pertanggungjawaban masih berbasis obyek bukan substansi, (2) jabatan Kepala UPT yang dipegang oleh pejabat pengawas (Eselon IV) menghadapi kendala rentang kendali dan hierarki karena harus melapor melalui Kepala Kantor Regional bukan langsung kepada Kepala BKN secara struktural, (3) pengelolaan keuangan UPT belum mandiri karena anggaran masih dititipkan di Kantor Regional yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan, (4) keterbatasan kemandirian anggaran membuat UPT belum mampu melaksanakan kegiatan strategis yang mendukung peningkatan pelayanan Manajemen ASN, (5) koordinasi dengan Puspenkom dan PPSS belum maksimal karena UPT belum terakreditasi sebagai lembaga penilaian kompetensi dan belum mengoptimalkan layanan non-CASN yang berpotensi menghasilkan PNBP, (6) sarana dan prasarana belum terstandar antar UPT yang menimbulkan ketimpangan layanan, (7) serta lingkup tugas yang masih terbatas pada seleksi CASN dan penilaian kompetensi. Padahal, berdasarkan draf Rencana Strategis BKN 2025–2029 yang masih dalam tahap perumusan, UPT diharapkan mampu mendukung peran sebagai *strategic partner* secara aktif.

Permasalahan yang terjadi di UPT BKN cukup kompleks, sehingga perlu dilakukan evaluasi ulang terhadap kelembagaan UPT. Sebagai perpanjangan tangan BKN di daerah, UPT memegang peranan penting dan strategis. Oleh karena itu, evaluasi ini bertujuan untuk menyesuaikan kembali eksistensi dan peran UPT dalam menjalankan kewenangan yang didelegasikan dari BKN Pusat. Seluruh permasalahan yang ada perlu segera dicari solusinya agar UPT dapat berfungsi secara optimal, bahkan lebih kuat dibandingkan kondisi saat ini. Ini menjadi tantangan tersendiri bagi BKN untuk menentukan arah pengembangan UPT ke depan, sehingga perlu dilakukan transformasi kelembagaan agar terjadi peningkatan kapasitas organisasi UPT,

mengingat saat ini tugas dan fungsinya masih terbatas pada dukungan seleksi CASN dan penilaian kompetensi.

Desentralisasi pelayanan publik menuntut kelembagaan negara di daerah untuk lebih responsif, adaptif, dan terstandar. UPT BKN merupakan simpul layanan kepegawaian nasional di daerah, namun peran kelembagaannya masih terbatas karena status struktural dan fungsionalnya belum setara dengan beban kerja dan tanggung jawab aktual di lapangan.

Dengan semakin kompleksnya dinamika ASN di daerah, diperlukan pendekatan klasifikasi kelembagaan yang dapat menjadi dasar evaluasi peran, kapasitas, dan struktur organisasi UPT. Upaya ini sekaligus selaras dengan agenda transformasi kelembagaan BKN sebagaimana termuat dalam draf Rancangan Strategi Nasional BKN 2025–2029 (BKN, 2024).

2. KAJIAN TEORI

Kajian teori ini memberikan kerangka konseptual dalam menganalisis dinamika evaluasi sistem pemerintahan dan transformasi kelembagaan yang memfokuskan pada empat aspek utama, yaitu: (a) perkembangan konsep evaluasi sistem pemerintahan kontemporer, (b) tren klasifikasi kelembagaan yang berbasis data dan konteks lokal, (c) temuan empiris terkait kinerja UPT dalam beberapa tahun terakhir, serta (d) strategi transformasi organisasi untuk memperkuat kapasitas kelembagaan. Keempat aspek utama tersebut menjadi dasar untuk memahami bagaimana UPT BKN dapat memperkuat perannya dalam mendukung sistem manajemen kepegawaian nasional yang modern dan adaptif.

a. Konsep Evaluasi Sistem Pemerintahan Kontemporer

Evaluasi sistem pemerintahan telah mengalami perkembangan signifikan, dari pendekatan konvensional yang berbasis kepatuhan (*compliance-based*) menuju model yang lebih dinamis dan berorientasi pada dampak serta adaptabilitas (Bouckaert & Halligan, 2020).

Dalam konteks ini, sejumlah pendekatan mutakhir menjadi relevan. Konsep *Digital Era Governance* menekankan pentingnya transformasi digital dan pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*) dalam tata kelola publik (Dunleavy et al., 2022). Sementara itu, pendekatan *Adaptive Governance* berfokus pada kapasitas kelembagaan untuk merespons perubahan yang kompleks dan dinamis (Chaffin et al., 2023). Disisi lain, *Public Value Framework* mengedepankan evaluasi atas nilai publik yang dihasilkan oleh suatu lembaga, melampaui sekadar penggunaan indikator kinerja tradisional (Moore, 2023). Pendekatan evaluasi semacam ini semakin diperlukan terutama terkait dengan perlunya integrasi aspek digitalisasi, seperti pemanfaatan platform ASN Digital, serta penyesuaian terhadap kebutuhan daerah yang beragam, sebagaimana disarankan dalam studi terbaru mengenai reformasi birokrasi di Indonesia (Nugroho & Prasajo, 2024).

b. Klasifikasi Kelembagaan dengan Tren Terkini

Klasifikasi kelembagaan dalam pemerintahan di berbagai dunia menunjukkan keberagaman pendekatan yang disesuaikan dengan konteks sistem administrasi publik masing-masing negara. Di Australia, klasifikasi dilakukan secara fungsional dan berbasis kinerja, di mana lembaga seperti Services Australia diposisikan sebagai *delivery agency* yang fokus pada pelayanan digital, dengan evaluasi melalui *Corporate Plans* dan *Annual Performance Statements* sesuai *Public Governance, Performance and Accountability Act 2013* serta penguatan melalui *Digital Transformation Agency* (DTA) (Australian Government, 2020).

Di China, klasifikasi bersifat hierarkis dan terpusat secara politik, mengikuti sistem *Tiao-Kuai* yang membedakan otoritas vertikal dan blok administratif, serta menempatkan posisi kelembagaan dalam struktur Partai Komunis, dengan penilaian berdasarkan *Five-Year Plans* dan indikator pembangunan nasional (Burns, 2013; Liu & Wang, 2021). Di kawasan Eropa, pendekatan klasifikasi lebih terintegrasi dan berbasis jaringan (*networked*), sebagaimana diterapkan dalam lembaga seperti European

Environment Agency dan Europol yang dikategorikan sebagai *decentralized agencies*, dengan audit kinerja dilakukan secara reguler oleh *Supreme Audit Institutions* (European Court of Auditors, 2022; OECD, 2023).

Di Afrika, khususnya di Afrika Selatan dan Kenya, diterapkan model hibrida yang memadukan klasifikasi fungsional dan hierarkis. Lembaga seperti *South African Social Security Agency* (SASSA) dikategorikan sebagai *public entities* dengan akuntabilitas ganda kepada kementerian dan parlemen, sedangkan Kenya mengembangkan sistem *Performance Contracting* untuk mengevaluasi lembaga berdasarkan *output* (Hope, 2012; Government of Kenya, 2021). Adapun Amerika Serikat menerapkan klasifikasi berbasis fungsi dalam sistem federal, membagi lembaga menjadi *executive departments*, *independent agencies*, dan *government corporations*, dengan evaluasi kinerja melalui *Performance.gov* dan *GPRA Modernization Act of 2010* yang menekankan pada transparansi, efisiensi, dan inovasi dalam pengukuran kinerja publik (US OMB, 2020; Moynihan, 2018).

c. Evaluasi Kinerja UPT Pemerintah dengan Temuan Terbaru (2020–2024)

Berbagai temuan terbaru dalam kurun waktu 2020 hingga 2024 menunjukkan bahwa kinerja UPT pemerintah mengalami peningkatan signifikan seiring dengan penerapan transformasi digital dan pendekatan klasifikasi kelembagaan yang lebih adaptif. Studi pada Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil) Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri, 2023) menemukan bahwa kinerja UPT meningkat sebesar 40% setelah dilakukan integrasi sistem berbasis *cloud*. Temuan serupa juga ditunjukkan dalam studi BPJS Ketenagakerjaan oleh Tjahjono et al. (2024), yang menyebutkan bahwa kantor cabang dengan skor *digital maturity* tinggi mampu memberikan layanan 50% lebih cepat dibandingkan dengan cabang lainnya. Sementara itu, penelitian oleh Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) yang dilakukan oleh Sutrisno (2023) mengungkap

bahwa penggunaan klasifikasi kelembagaan berbasis kompleksitas riset dan dampak ekonomi terbukti efektif dalam mendukung proses alokasi anggaran yang lebih tepat sasaran. Ketiga temuan ini menegaskan pentingnya digitalisasi, penguatan kapasitas kelembagaan, dan pendekatan evaluatif berbasis konteks sebagai pendorong utama peningkatan kinerja UPT di berbagai sektor pemerintahan.

d. Transformasi Unit UPT BKN

Transformasi UPT BKN merupakan respons strategis atas upaya peningkatan kapasitas organisasi secara menyeluruh, meliputi penguatan struktur kelembagaan yang adaptif, penyempurnaan tata kelola yang efisien, serta penyesuaian peran dan fungsi UPT berdasarkan kebutuhan daerah. Selain itu, aspek pengembangan kompetensi sumber daya manusia menjadi fokus utama melalui pelatihan dan budaya kerja guna mendukung kinerja lebih optimal. Modernisasi sarana dan prasarana, pemanfaatan teknologi informasi, serta integrasi sistem layanan digital turut menjadi bagian dari strategi untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi UPT secara efektif. Dengan demikian, transformasi UPT BKN dilaksanakan dalam rangka memperkuat peran BKN dalam sistem manajemen ASN secara nasional.

Dari keempat konsep yang telah dibahas, kapasitas organisasi dapat dipahami sebagai fondasi strategis yang mencakup sistem, sumber daya, dan kemampuan dinamis yang memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri, bertahan, dan beroperasi dalam lingkungan yang terus berubah. Dalam konteks UPT BKN, kapasitas organisasi berkaitan dengan kemampuan unit untuk menjalankan fungsi teknis kepegawaian sesuai mandat yang diberikan. Hal ini mencakup keberadaan sistem kerja yang berjalan, kecukupan sumber daya manusia, serta kemampuan organisasi dalam merespons perubahan regulasi dan kebutuhan di tingkat daerah. Kapasitas organisasi UPT BKN juga tercermin dalam pengelolaan informasi, koordinasi antar unit, serta pelaksanaan tugas-tugas administratif dan teknis sesuai standar yang berlaku. Pemahaman atas kapasitas ini menjadi

bagian penting dalam melihat sejauh mana UPT BKN dapat menjalankan perannya dalam struktur kelembagaan BKN secara keseluruhan.



Gambar 2: Evaluasi Sistem Pemerintahan dan Kelembagaan, Data Diolah (2025)

Info grafis ini menggambarkan empat aspek kunci dalam dinamika evaluasi sistem pemerintahan dan transformasi kelembagaan, yang menjadi fondasi penguatan kinerja organisasi pemerintah, khususnya UPT BKN. Evaluasi sistem pemerintahan kontemporer menunjukkan pergeseran dari pendekatan tradisional menuju tata kelola yang adaptif, berbasis data, dan responsif terhadap perubahan. Sementara itu, klasifikasi kelembagaan organisasi UPT mencerminkan keragaman pendekatan di berbagai negara, sesuai dengan konteks politik dan administrasi masing-masing. Evaluasi kinerja organisasi UPT terbaru menunjukkan peningkatan performa berkat digitalisasi, peningkatan kapasitas SDM, dan pemanfaatan teknologi informasi. Transformasi organisasi UPT menekankan pentingnya restrukturisasi kelembagaan, efisiensi tata kelola, dan penyesuaian fungsi agar lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat. Keempat aspek ini saling terhubung dalam membangun birokrasi yang modern, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik yang optimal.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memahami dan menjelaskan fenomena melalui interpretasi mendalam terhadap data non-numerik. Metode ini dipilih untuk mengkaji secara sistematis substansi dokumen-dokumen kebijakan yang relevan dengan fokus kajian. Teknik utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dokumen sebagaimana dijelaskan oleh Bowen (2023), yang menekankan pentingnya dokumen sebagai sumber data dalam penelitian kualitatif. Analisis dokumen dilakukan dengan menelaah isi, konteks, dan struktur dari kebijakan-kebijakan formal guna mengidentifikasi tema-tema, pola, serta narasi institusional yang mendasari arah kebijakan organisasi. Literatur yang diulas sebanyak 25 dokumen, terdiri atas 6 jurnal ilmiah, 3 buku akademik, 5 dokumen resmi kebijakan, 2 prosiding atau laporan konferensi internasional, dan 9 laporan serta publikasi kelembagaan, baik dari instansi nasional maupun organisasi internasional.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan *policy-based organizational mapping*, yaitu pemetaan organisasi berdasarkan kebijakan-kebijakan yang mengatur fungsi dan peran kelembagaan. Pendekatan ini berguna untuk menelusuri keterkaitan antara regulasi dan konfigurasi struktur organisasi, termasuk dinamika relasi antar lembaga dan unit-unit fungsional di sektor publik. Untuk memperkaya analisis, penelitian ini mengacu pada *public sector capacity framework* yang dikembangkan oleh OECD (2020). Kerangka ini digunakan untuk menilai berbagai dimensi kapasitas kelembagaan, meliputi kapasitas strategis, operasional, dan adaptif dari unit-unit pelaksana kebijakan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai proses pembentukan, pelaksanaan, hingga evaluasi kebijakan organisasi sektor publik.

Dalam implementasinya, kerangka analisis ini difokuskan pada tiga aspek utama. Pertama, pembedaan antara fungsi teknis dan administratif sebagaimana dijelaskan oleh World Bank (2021), yang menekankan pentingnya

efisiensi dalam distribusi kerja operasional. Kedua, struktur dan relasi hierarkis sebagaimana diuraikan oleh UN DESA (2021), yang menggambarkan pola komando serta koordinasi vertikal dalam organisasi. Ketiga, respons adaptif terhadap lingkungan, yaitu sejauh mana organisasi mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan eksternal yang terus berubah, sebagaimana dikemukakan oleh Andrews et al. (2021). Ketiga aspek ini menjadi landasan dalam memahami kapasitas organisasi sektor publik secara lebih holistik.

Sistem klasifikasi dikembangkan menggunakan metode pembobotan variabel dengan prinsip pengambilan keputusan berbasis konteks (*context-based decision weighting*) sebagaimana dikembangkan oleh DFAT (2022). Ketiga perspektif tersebut secara sinergis membentuk kerangka teoritis dalam menganalisis dan menyelaraskan fungsi organisasi UPT dengan kondisi aktual ke dalam tiga aspek, yakni: (1) pembagian tugas, (2) struktur dan hubungan antar unit, dan (3) respons atas lingkungan eksternal. Ketiga aspek ini digunakan untuk menganalisis fungsi-fungsi struktur organisasi dan tata kerja UPT BKN yakni fungsi teknis dan fungsi administratif. Berikut ini sajian matriks atas analisis fungsi organisasi UPT BKN yang dituangkan dalam bentuk tabel dengan judul Matriks Analisis Fungsi Organisasi atas UPT BKN, sebagai berikut:

**Tabel 3.1: Matriks Analisis Fungsi Organisasi
atas UPT BKN**

No	Aspek	Analisis Fungsi
1	Pembagian tugas	Fungsi teknis dan fungsi administratif berdasarkan tugas dan fungsi utamanya
2	Struktur dan hubungan antar unit	Peran dan hubungan hierarkis antara UPT dengan organisasi pusat
3	Respons atas lingkungan	Evaluasi konsistensi antara fungsi formal (berdasarkan regulasi) dan implementasi

	eksternal	di lapangan
--	-----------	-------------

Sumber: Hasil Analisis Penulis (2025)

Analisis fungsi organisasi pada UPT BKN dilakukan melalui tiga dimensi utama, yaitu: (1) pembagian tugas, (2) struktur dan hubungan antar unit, serta (3) respons terhadap lingkungan eksternal. Pertama, pada aspek pembagian tugas, perlu ditelaah perbedaan antara fungsi teknis dan administratif yang dijalankan UPT berdasarkan mandat tugas pokok dan fungsi utama yang telah ditetapkan. Kedua, dari sisi struktur dan hubungan antar unit, perlu dianalisis bagaimana peran serta posisi UPT dalam struktur organisasi yang lebih luas, terutama dalam kaitannya dengan relasi hierarkis terhadap organisasi pusat. Ketiga, dalam dimensi lingkungan eksternal, fokus analisis diarahkan pada evaluasi konsistensi antara fungsi formal sebagaimana diatur dalam regulasi dengan pelaksanaan aktual di lapangan, untuk mengidentifikasi kesenjangan atau ketidaksesuaian yang mungkin terjadi. Analisis fungsi organisasi ini bertujuan untuk menentukan kriteria klasifikasi UPT BKN berdasarkan pelaksanaan atas substansi seleksi calon aparatur sipil negara (CASN), penilaian kompetensi, dan layanan kepegawaian, melalui: (a) identifikasi kriteria klasifikasi, (b) elaborasi unsur utama dan unsur penunjang, dan (c) tata cara penilaian. Lokus penelitian yang menjadi objek adalah UPT di yang ada di BKN dengan jumlah 21 UPT.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menentukan kriteria klasifikasi, langkah pertama yang dilakukan adalah menganalisis komponen yang terdapat dalam berbagai aktivitas yang dilakukan oleh UPT BKN. Aktivitas tersebut mencakup seleksi CASN, penilaian kompetensi, serta tugas-tugas administratif lainnya. Hasil analisis ini kemudian dituangkan dalam daftar elemen yang merujuk pada Matriks Analisis Fungsi Organisasi UPT BKN. Pada tahap awal, identifikasi unsur-unsur tersebut dilakukan secara umum tanpa membaginya menjadi bagian-bagian yang lebih rinci. Proses ini memberikan gambaran unsur

menyeluruh atas struktur dan fungsi UPT BKN. Selanjutnya, langkah berikutnya adalah memecah unsur-unsur tersebut menjadi variabel yang lebih spesifik, sehingga memungkinkan untuk menganalisis setiap fungsi dengan lebih detail.

Berdasarkan pemecahan ini, kriteria klasifikasi ditentukan untuk mengevaluasi posisi kelembagaan UPT BKN secara lebih objektif dan sistematis. Penetapan kriteria ini tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja kelembagaan, tetapi juga sebagai dasar strategis dalam mendorong peningkatan status struktural UPT menuju level Jabatan Administrator (Eselon III). Dengan struktur yang lebih tinggi, UPT diharapkan memperoleh kewenangan yang lebih luas, fleksibilitas manajerial yang lebih besar, serta penguatan kapasitas dalam memberikan pelayanan yang terstandar dan profesional. UPT dapat memainkan peran sebagai simpul strategis BKN dalam memperkuat sistem manajemen ASN di tingkat daerah. Berikut ini adalah tabel hasil pengelompokan identifikasi unsur yang menjadi dasar pembentukan klasifikasi kelembagaan UPT BKN.

Tabel 4.1 Identifikasi Unsur

No	Analisis Fungsi	Unsur
1	Fungsi teknis dan fungsi administratif berdasarkan tugas dan fungsi utamanya	1. CASN 2. Pengukuran Kompetensi 3. Layanan kenaikan pangkat 4. Layanan pemberhentian
2	Peran dan hubungan hierarkis antara UPT dengan organisasi pusat	1. SDM teknis 2. SDM penunjang 3. Cakupan Wilayah kerja 4. Sarana dan prasarana teknis 5. Sarana dan prasarana penunjang 6. Anggaran operasional
3	Evaluasi konsistensi antara fungsi formal (berdasarkan regulasi) dan implementasi di	1. Jumlah ASN 2. Kerja sama dan jejaring 3. Konsultasi teknis 4. Citra institusi 5. Penghargaan

	lapangan	
--	----------	--

Tabel di atas menyajikan hasil identifikasi berdasarkan tiga aspek utama. Pertama, analisis fungsi teknis dan administratif mencakup unsur seleksi CASN, pengukuran kompetensi, serta layanan terkait kenaikan pangkat dan pemberhentian. Kedua, analisis peran dan hubungan hierarkis antara UPT dan organisasi pusat melibatkan aspek SDM teknis dan penunjang, wilayah kerja, sarana dan prasarana teknis maupun penunjang, serta anggaran operasional. Ketiga, evaluasi konsistensi antara fungsi formal dengan berdasarkan regulasi dan implementasi di lapangan mempertimbangkan jumlah ASN, kerja sama dan jejaring, konsultasi teknis, citra institusi, dan penghargaan. Ketiga dimensi tersebut dirancang sebagai kerangka dalam menilai kapasitas kelembagaan UPT secara menyeluruh, mulai dari struktur internal hingga interaksi eksternal, serta pelaksanaan kebijakan di tingkat operasional. Untuk membuat gambaran klasifikasi, dijabarkan tiga sub pembahasan untuk mengelaborasi komponen klasifikasi kriteria UPT BKN, yakni: (a) identifikasi kriteria klasifikasi, (b) elaborasi unsur utama dan unsur penunjang, dan (c) tata cara penilaian. Berikut kita bahas satu persatu dengan menggunakan pendekatan kriteria di atas.

a. Identifikasi Kriteria Klasifikasi.

Untuk menyusun kriteria klasifikasi UPT, perlu dilakukan pengelompokan ulang terhadap unsur-unsur yang telah dianalisis guna menetapkan variabel utama dan penunjang. Unsur utama menggambarkan kegiatan yang ada berdasarkan tugas dan fungsi teknis, sementara unsur penunjang berperan sebagai dukungan substantif atas unsur utama. Proses pengelompokan ini menjadi dasar dalam memahami kebutuhan aktual organisasi, khususnya bagi UPT BKN yang merupakan perwakilan BKN di daerah. UPT harus mampu menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada serta kebutuhan nyata di lapangan. Pengelompokan ini juga menjadi langkah penting agar BKN tidak

salah dalam memetakan kebutuhan daerah. Kesalahan dapat menyebabkan layanan tidak sesuai ekspektasi/dianggap gagal dalam menjalankan perannya. Berdasarkan hasil analisis, telah dikelompokkan unsur ke dalam kategori utama dan penunjang, masing-masing terdiri atas beberapa variabel yang relevan sebagai dasar klasifikasi UPT BKN dalam mendukung pelaksanaan manajemen ASN di tingkat daerah.

Tabel 4.2: Unsur Utama dan Penunjang.

Unsur Utama	Unsur Penunjang
1. Kegiatan Seleksi CASN	1. Sarana dan Prasarana Penunjang
2. Kegiatan Penilaian Kompetensi	2. Anggaran
3. Kegiatan Layanan kenaikan pangkat	3. Sumber Daya Manusia Administrasi
4. Kegiatan Layanan pemberhentian	4. Penghargaan
5. Kegiatan Pemberian Konsultasi Teknis	5. Citra Institusi
6. Sumber Daya Manusia Teknis	
7. Program Kerja sama dan Jejaring	
8. Sarana dan Prasarana Teknis	
9. Jumlah Aparatur Sipil Negara	
10. Cakupan Wilayah Kerja	

b. Elaborasi Unsur Utama dan Unsur Penunjang.

Setelah dilakukan pengelompokan apa saja variabel-variabel yang terkandung di dalam unsur utama dan unsur penunjang, maka tahap selanjutnya adalah penjabaran dari hasil identifikasi masing-masing variabel dari unsur utama dan unsur penunjang. Penjabaran ini dimaksudkan agar terdapat rincian informasi atas masing-masing variabel yang telah ditetapkan, sehingga penentuan klasifikasi dapat lebih mudah digambarkan ke dalam sebuah narasi yang nantinya akan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan dokumen Rancangan Peraturan Kriteria Klasifikasi UPT BKN. Pada

penjabaran ini disajikan informasi yang menampilkan definisi, tabel variabel, dan bobot penilaian.

Berikut ini elaborasi atas unsur utama yang terdiri dari 10 variabel yang dijelaskan definisinya. Setiap variabel dilengkapi dengan tabel yang memuat nilai standar, bobot, serta pertimbangan yang digunakan dalam penetapan bobot. Penyusunan ini dimaksudkan untuk memberikan kejelasan dan dasar evaluasi yang objektif dalam proses klasifikasi kelembagaan UPT BKN.

1. Kegiatan Seleksi CASN.

Variabel kegiatan seleksi CASN adalah serangkaian proses untuk menyeleksi masyarakat menjadi calon ASN dalam rangka pemenuhan kebutuhan pegawai ASN. Setiap UPT melaksanakan fasilitasi kegiatan seleksi CASN dan menghidupkan potensi layanan lainnya. Potensi layanan lainnya ditentukan melalui *success story* dari program-program sebelumnya, contohnya seperti seleksi beasiswa LPDP, UPKP, dan ujian kedinasan lainnya. Variabel ini diberikan bobot senilai 6% atas pertimbangan bahwa seleksi CASN merupakan tugas pokok, kapasitas peserta per hari menunjukkan kemampuan UPT dalam menangani volume seleksi.

Tabel 4.3 : Variabel Kapasitas Komputer CASN

No.	Kapasitas Perhari	Nilai Standar	Bobot
1	200 s/d 399 peserta	1	8%
2	400 s/d 599 peserta	2	
3	600 s/d 799 peserta	3	
4	800 s/d 999 peserta	4	
5	≥ 1000 peserta	5	

2. Kegiatan Penilaian Kompetensi.

Variabel kegiatan penilaian kompetensi adalah suatu proses membandingkan kompetensi yang dimiliki pegawai ASN dengan standar

kompetensi jabatan yang dipersyaratkan. Setiap UPT memfasilitasi pengukuran kompetensi, potensi, integritas dan moralitas bagi ASN hingga jabatan pimpinan tinggi pratama, pelaksana dan jabatan fungsional setara. Pada variabel ini terbagi menjadi 2 sub-variabel karena keduanya saling melengkapi untuk menilai kinerja UPT dalam pembobotan penilaian kompetensi, sebagai berikut:

a. Sub Variabel Kapasitas Kegiatan Penilaian Kompetensi.

Sub variabel kapasitas kegiatan penilaian kompetensi adalah kapasitas komputer dalam total sesi per hari. Variabel ini diberikan bobot senilai 4% atas pertimbangan kemampuan UPT menyelenggarakan ujian kompetensi harian.

Tabel 4.4 : Variabel Kapasitas Kegiatan Penilaian Kompetensi.

No	Kapasitas per hari	Nilai Standar	Bobot
1	200 s/d 399 peserta	1	4%
2	400 s/d 599 peserta	2	
3	600 s/d 799 peserta	3	
4	800 s/d 999 peserta	4	
5	≥ 1000 peserta	5	

b. Sub Variabel Potensi Kegiatan Penilaian Kompetensi.

Sub variabel potensi kegiatan penilaian kompetensi adalah potensi jumlah peserta penilaian kompetensi per tahun di wilayah kerja UPT. Variabel ini diberikan bobot senilai 3% atas pertimbangan skala layanan UPT terhadap potensi kegiatan penilaian kompetensi dalam setahun.

Tabel 4.5 : Variabel Potensi Kegiatan Penilaian Kompetensi.

No	Kapasitas per hari	Nilai Standar	Bobot
----	--------------------	---------------	-------

1	20.000 s/d 30.000 peserta	1	4%
2	30.001 s/d 45.000 peserta	2	
3	45.001 s/d 65.000 peserta	3	
4	65.001 s/d 90.000 peserta	4	
5	> 90.000 peserta	5	

3. Kegiatan Layanan Kenaikan Pangkat.

Variabel kegiatan layanan kenaikan pangkat adalah (a) kegiatan pemberian persetujuan teknis kepangkatan yang penetapannya yang menjadi kewenangan pimpinan instansi/pejabat pembina kepegawaian instansi daerah, (b) pemberian pertimbangan teknis penetapan nomor induk pegawai ASN daerah di wilayah kerjanya, (c) pemberian persetujuan peninjauan masa kerja, (d) pemberian persetujuan pencantuman gelar, dan (e) konsultasi teknis kenaikan pangkat. Variabel ini diberikan bobot senilai 6% atas pertimbangan bahwa semakin banyak jenis layanan maka semakin kompleks peran UPT.

Tabel 4.6 : Variabel Layanan Kenaikan Pangkat.

No	Kenaikan Pangkat	Nilai Standar	Bobot
1	1 layanan	1	7%
2	2 layanan	2	
3	3 layanan	3	
4	4 layanan	4	
5	≥ 5 layanan	5	

4. Kegiatan Layanan Pemberhentian.

Variabel Kegiatan Layanan Pemberhentian adalah kegiatan pemberian

persetujuan teknis, sebagai berikut: (a) pensiun ASN dan janda/dudanya yang penetapannya menjadi kewenangan pejabat pembina kepegawaian instansi daerah golongan III/d ke bawah, (b) penetapan pensiun janda/duda pensiunan ASN instansi daerah golongan III/d ke bawah, (c) pemberian pertimbangan teknis pemberhentian pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja instansi daerah yang diakibatkan habis perjanjian kerja, (d) batas usia kerja, dan meninggal dunia golongan X ke bawah dan pemberian konsultasi teknis layanan pensiun. Variabel ini diberikan bobot senilai 6% atas pertimbangan bahwa frekuensi layanan pemberhentian mencerminkan beban kerja administratif UPT dalam mengelola proses pensiun atau pemberhentian ASN.

Tabel 4.7 : Variabel Layanan Pemberhentian.

No	Pemberhentian	Nilai Standar	Bobot
1	0 layanan	1	6%
2	1 layanan	2	
3	2 layanan	3	
4	3 layanan	4	
5	4 layanan	5	

5. Kegiatan Pemberian Konsultasi Teknis.

Variabel kegiatan pemberian konsultasi teknis adalah proses pertukaran pikiran untuk mendapatkan saran, nasehat, atau gagasan atas permasalahan manajemen ASN. Pemberian konsultasi teknis oleh UPT kepada pemerintah daerah adalah dalam koridor pengetahuan tentang manajemen ASN dan mengakomodir atas fasilitasi penyelesaian permasalahan terkait manajemen ASN. Pemberian konsultasi teknis diharapkan dapat menjadi sarana untuk memberikan solusi kepada *stakeholder* atas permasalahan yang dialami di daerah, sehingga BKN melalui UPT bisa lebih cepat dalam memberikan bantuan maupun keputusan atas aduan masyarakat. Variabel ini diberikan bobot

senilai 7% atas pertimbangan jumlah pengunjung konsultasi menunjukkan kebutuhan layanan teknis dari instansi daerah yang berperan sebagai layanan konsultasi paling bawah di tingkat BKN.

Tabel 4.8 : Variabel Pemberian Konsultasi Teknis.

No	Potensi Kunjungan per Tahun	Nilai Standar	Bobot
1	0 s/d 200 visitor	1	7%
2	201 s/d 500 visitor	2	
3	501 s/d 900 visitor	3	
4	901 s/d 1.500 visitor	4	
5	> 1.500 visitor	5	

6. Sumber Daya Manusia Teknis.

Variabel sumber daya manusia teknis adalah jabatan fungsional yang melaksanakan tugas dan fungsi teknis Manajemen ASN di UPT, yang terdiri atas jabatan analis SDM aparatur, dan pranata komputer. Penentuan alokasi pejabat teknis di UPT ditentukan melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja. Variabel ini diberikan bobot senilai 6% atas pertimbangan bahwa jumlah SDM teknis menentukan kapasitas UPT menjalankan tugas dan fungsi teknisnya.

Tabel 4.9 : Variabel Sumber Daya Manusia Teknis.

N	SDM Teknis	Nilai Standar	Bobot
1	1 s/d 2 SDM Teknis	1	6%
2	3 s/d 4 SDM Teknis	2	
3	5 s/d 6 SDM Teknis	3	
4	7 s/d 8 SDM Teknis	4	
5	≥ 9 SDM Teknis	5	

7. Program Kerja sama dan Jejaring.

Variabel program kerja sama dan jejaring adalah jumlah kegiatan program kerja sama dan jejaring di bidang manajemen ASN dalam bentuk dokumen Perjanjian Kerja Sama (PKS) dan/atau kerja sama internasional atas penunjukan dari Kepala BKN yang masih berlaku. Dalam hal ini adalah pencapaian kesepakatan yang terdokumentasi dengan *strategic partner* di daerah untuk menghasilkan nilai tambah, dan jejaring untuk menghasilkan kerja sama baik dengan pihak eksternal baik itu instansi pemerintahan maupun non-pemerintahan dalam dan luar negeri. Variabel ini diberikan bobot senilai 6% atas pertimbangan bahwa kegiatan kolaborasi dengan instansi/lembaga memperluas jaringan dalam upaya koordinasi kebijakan.

Tabel 4.10 : Variabel Program Kerja sama dan Jejaring.

No	Program Kerjasama	Nilai Standar	Bobot
1	1 s/d 7 Instansi/Lembaga	1	7%
2	8 s/d 15 Instansi/Lembaga	2	
3	16 s/d 23 Instansi/Lembaga	3	
4	24 s/d 31 Instansi/Lembaga	4	
5	≥ 32 Instansi/Lembaga	5	

8. Sarana dan Prasarana Teknis.

Variabel sarana dan prasarana teknis adalah jumlah sarana dan prasarana yang dimiliki oleh UPT untuk mendukung secara teknis pelaksanaan tugas dan fungsi UPT. Sarana prasarana teknis terdiri atas 3 ruang/fasilitas layanan utama, yakni: (a) ruang pelayanan kepegawaian yang terbagi menjadi 3 ruang/fasilitas layanan, yakni: ruang konsultasi

kepegawaian *online*, ruang konsultasi kepegawaian *offline*, dan ruang layanan administrasi kepegawaian, (b) ruang CAT untuk seleksi CASN, dan (c) ruang asesi untuk fasilitasi penilaian kompetensi. Variabel ini diberikan bobot senilai 5% atas pertimbangan bahwa fasilitas sarana prasarana teknis setiap layanan menjadi penentu dalam memberikan layanan yang lebih optimal mendukung kualitas layanan.

Tabel 4.11 : Variabel Sarana dan Prasarana Teknis.

No	Sarana dan Prasarana Teknis	Nilai Standar	Bobot
1	1 Ruang/Fasilitas Teknis Layanan	1	5%
2	2 Ruang/Fasilitas Teknis Layanan	2	
3	3 Ruang/Fasilitas Teknis Layanan	3	
4	4 Ruang/Fasilitas Teknis Layanan	4	
5	≥ 5 Ruang/Fasilitas Teknis Layanan	5	

9. Jumlah Aparatur Sipil Negara.

Variabel jumlah aparatur sipil negara adalah jumlah PNS dan PPPK pemerintah daerah yang menjadi kewenangan UPT yang terkait atas data ASN pada masing-masing instansi daerah di wilayah kerjanya dan data ASN pada masing-masing instansi vertikal di wilayah kerjanya. Jumlah ASN menjadi variabel yang dapat mencerminkan beban kerja pada masing-masing wilayah kerjanya. Variabel ini diberikan bobot senilai 6% atas pertimbangan jumlah ASN menentukan skala layanan UPT, wilayah dengan ASN lebih banyak diperkirakan membutuhkan sumber daya lebih besar.

Tabel 4.12 : Variabel Jumlah Aparatur Sipil Negara.

No	Jumlah ASN	Nilai Standar	Bobot
----	------------	---------------	-------

1	20.000 s/d 30.000 ASN	1	6%
2	30.001 s/d 40.000 ASN	2	
3	40.001 s/d 50.000 ASN	3	
4	50.001 s/d 60.000 ASN	4	
5	> 60.000 ASN	5	

10. Cakupan Wilayah Kerja.

Variabel cakupan wilayah kerja adalah daerah provinsi, kabupaten/kota yang menjadi jangkauan wilayah kerja pelaksanaan tugas UPT yang menjadi partner strategi dengan menghitung jumlah instansi daerah atau instansi vertikal yang termasuk daerah 3T. Wilayah 3T adalah daerah yang tergolong tertinggal, terdepan, dan terluar, yaitu wilayah yang masih memiliki keterbatasan pembangunan, berada di perbatasan langsung dengan negara lain, atau terdiri dari pulau-pulau kecil yang letaknya jauh dan strategis, sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Presiden Nomor 63 Tahun 2020 dan kebijakan terkait lainnya. Variabel ini diberikan bobot senilai 6% atas pertimbangan bahwa keberadaan daerah 3T menambah tantangan layanan karena aksesibilitas yang terbatas, keterbatasan infrastruktur, minimnya sumber daya manusia yang kompeten, serta kendala komunikasi dan transportasi,

Tabel 4.13: Variabel Cakupan Wilayah Kerja.

No	Cakupan Wilayah Kerja	Nilai Standar	Bobot
1	Tidak terdapat instansi daerah 3T	1	6%
2	Terdapat 1 instansi daerah 3T	2	
3	Terdapat 2	3	

	instansi daerah 3T		
4	Terdapat 3 instansi daerah 3T	4	
5	Terdapat ≥ 4 instansi daerah 3T	5	

Selanjutnya dibahas tentang unsur penunjang yang terdiri atas 5 variabel. Sama seperti pada unsur penunjang, kelima variabel ini dijelaskan melalui definisi/pengertiannya, kemudian disertai dengan tabel yang memuat informasi penting, seperti keterangan variabel, nilai standar, bobot, serta pertimbangan yang digunakan dalam penetapan bobot, sebagai berikut:

1. Sarana dan Prasarana Penunjang.

Variabel sarana dan sarana penunjang adalah terfokus pada status kepemilikan tanah. Variabel ini diberikan bobot senilai 15% atas pertimbangan bahwa status kepemilikan tanah/bangunan baik itu sewa hingga hak milik mempengaruhi keberlanjutan operasional.

Tabel: 4.14 Sarana dan Prasarana Penunjang.

No	BMN berupa Tanah	Nilai Standar	Bobot
1	Tanah dan Bangunan Status Sewa	1	15%
2	Tanah dan Bangunan Status Pinjam Pakai	2	
3	Tanah Status Pinjam Pakai, dan Bangunan Milik Sendiri	3	
4	Tanah dengan Status Sertifikat Hak Guna Pakai/Proses Sertifikat Hak Milik, dan Bangunan Milik Sendiri	4	
5	Tanah dengan Status Sertifikat Hak Milik dan Bangunan Milik Sendiri	5	

2. Anggaran.

Variabel ini adalah besaran anggaran yang digunakan oleh UPT dalam waktu 1 (satu) tahun menggunakan APBN sebagai besaran anggaran belanja kegiatan di luar belanja modal fisik/ bangunan/ tanah/ kendaraan dalam waktu 1 (satu) tahun anggaran. Untuk mengakomodir pengelolaan keuangan secara mandiri diatur sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan. Dalam Organisasi UPT terdapat pejabat yang bertugas dalam hal Kuasa Pengguna Anggaran, Bendahara Pengeluaran, dan Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (PPSPM). Variabel ini diberikan bobot senilai 11% atas pertimbangan bahwa besaran anggaran menentukan kelancaran kegiatan.

Tabel 4.15 : Variabel Anggaran

No	Anggaran Operasional (Rp)	Nilai Standar	Bobot
1	< 400.000.000	1	11%
2	400.000.000 s/d 499.999.999	2	
3	500.000.000 s/d 599.999.999	3	
4	600.000.000 s/d 699.999.999	4	
5	$\geq 700.000.000$	5	

3. Sumber Daya Manusia Administrasi.

Variabel sumber daya manusia administrasi adalah pejabat struktural, pejabat fungsional dan pejabat pelaksana yang melaksanakan fungsi administrasi dan/atau dukungan teknis pelaksanaan Manajemen ASN di UPT. Karena UPT dipimpin oleh Pejabat Administrator, maka Kepala Tata Usaha harus setara Pejabat Pengawas (Eselon IV) dan dibantu oleh jabatan fungsional dan jabatan pelaksana. Jabatan fungsional yang sesuai dengan kegiatan administratif di bidang ketatausahaan adalah arsiparis, sedang jabatan pelaksana adalah konselor SDM, penata kelola sistem dan

teknologi informasi, penelaah teknis kebijakan, teknis sarana dan prasarana, pengelola keprotokolan, dan pengolah data dan informasi. Penentuan jumlah/alokasi pejabat dukungan administrasi di UPT ditentukan melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja. Variabel ini diberikan bobot senilai 5% atas pertimbangan bahwa jumlah SDM administrasi memberikan dukungan teknis dan efisiensi proses non-teknis.

Tabel 4.16 : Variabel Sumber Daya Manusia Administrasi.

No	SDM Administrasi	Nilai Standar	Bobot
1	Terdapat 1 SDM Administrasi	1	4%
2	Terdapat 2 SDM Administrasi	2	
3	Terdapat 3 SDM Administrasi	3	
4	Terdapat 4 SDM Administrasi	4	
5	Terdapat ≥ 5 SDM Administrasi	5	

4. Penghargaan.

Variabel penghargaan adalah pengakuan atas prestasi UPT yang dibuktikan dalam bentuk sertifikat, akreditasi, atau dokumen sejenisnya yang didapatkan dari lembaga/pihak yang berwenang. Dokumen bisa berupa bukti akreditasi dan bukti penghargaan. Baik akreditasi dan penghargaan dapat dibuktikan dengan dokumen yang sah dari institusi yang menetapkan. Variabel ini diberikan bobot senilai 2% atas pertimbangan bahwa penghargaan taraf lokal hingga internasional mencerminkan pengakuan kinerja.

Tabel 4.17 : Variabel Penghargaan

No	Penghargaan	Nilai Standar	Bobot
1	Mendapatkan 1 penghargaan dari mana pun	1	2%
2	Mendapatkan 1 atau lebih penghargaan tingkat	2	

	provinsi/regional		
3	Mendapatkan 1 penghargaan tingkat nasional atau 2 penghargaan tingkat provinsi/regional atau lebih	3	
4	Mendapatkan 2 penghargaan tingkat nasional atau lebih	4	
5	Mendapatkan 1 penghargaan tingkat internasional atau lebih	5	

5. Citra Institusi (*Corporate Branding*)

Variabel citra institusi adalah kegiatan untuk menunjang nilai institusi di level UPT melalui kegiatan yang berorientasi pada peningkatan citra positif terhadap BKN. Citra institusi adalah kegiatan non-reguler yang melibatkan UPT dengan kegiatan di luar layanan dalam waktu satu tahun. Contohnya adalah mengikuti kegiatan hari besar, upacara kenegaraan, perlombaan, dsb. Variabel ini diberikan bobot senilai 2% atas pertimbangan bahwa partisipasi UPT dalam kegiatan di luar UPT akan memperkuat citra UPT.

Tabel 4.18 : Variabel Citra Institusi.

No	Program Citra Institusi	Nilai Standar	Bobot
1	Mengikuti 1 s/d 4 kegiatan	1	2%
2	Mengikuti 5 s/d 8 kegiatan	2	
3	Mengikuti 9 s/d 15 kegiatan	3	
4	Mengikuti 16 s/d 25 kegiatan	4	
5	Mengikuti ≥ 25 kegiatan	5	

c. Tata Cara Penilaian.

Tata cara penilaian kriteria bobot persentase ini disusun untuk memberikan pedoman yang jelas dan terstruktur dalam melakukan evaluasi terhadap setiap kriteria yang telah ditentukan. Sistem penilaian ini bertujuan

untuk memastikan bahwa setiap faktor yang dinilai memperoleh bobot yang sesuai dengan tingkat kepentingannya, sehingga hasil penilaian dapat digambarkan secara objektif. Berikut ini langkah-langkah tata cara penilaian kriteria klasifikasi UPT.

1. Mengisi Formulir.

Langkah pertama adalah mengisi formulir yang disajikan dalam bentuk format sebagai berikut:

Tabel 4.19: Formulir Penilaian Klasifikasi Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan BKN.

No	Variabel	Bobot	Satuan	Data	Nilai Standar	Skor
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)
Total Skor						
Klasifikasi						

Keterangan:

- (a) diisi nomor urut sebanyak komponen penilaian klasifikasi atau sejumlah variabel yang ada.
- (b) diisi variabel yang merupakan penilaian klasifikasi.
- (c) diisi bobot persentase masing-masing variabel.
- (d) diisi jenis satuan dari masing-masing variabel.
- (e) diisi data kegiatan berupa angka sesuai besaran nilai variabel yang diperoleh dari kegiatan pengumpulan data.
- (f) diisi nilai standar berupa angka sesuai besaran nilai yang diperoleh dari konversi data dengan menggunakan tabel nilai standar.
- (g) diisi dengan skor berupa angka sesuai besaran nilai yang diperoleh dari penggalan nilai standar dengan bobot.

2. Menghitung Jumlah Kelas Interval.

Langkah kedua adalah menghitung jumlah kelas interval menggunakan aturan *Sturgess* dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Jumlah Kelas Interval} = 1 + 3,3 (\log \text{Populasi UPT})$$

Catatan: Dengan populasi UPT BKN yang berjumlah 21 UPT, jumlah kelas interval berdasarkan rumus di atas adalah 5 kelas interval.

3. Menghitung Skor Variabel.

Langkah ketiga adalah menghitung skor variabel menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Skor Variabel} = \frac{\text{Nilai Standar}}{\text{Jumlah Kelas Interval}} \times \text{Bobot Variabel}$$

Catatan: Penghitungan Variabel Unsur Utama Kegiatan Penilaian Kompetensi ASN berupa penjumlahan dari kedua Skor Sub variabel.

4. Menghitung Total Skor.

Langkah keempat atau terakhir adalah menghitung total skor menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Total Skor} = n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + \dots + n_x$$

Keterangan: n adalah skor tiap variabel

5. KESIMPULAN

Penetapan klasifikasi UPT dalam struktur BKN dilakukan melalui tahapan yang sistematis, diawali dengan identifikasi serta pengelompokan unsur-unsur kegiatan organisasi. Pendekatan ini mengacu pada tiga dimensi utama: (1) fungsi teknis dan administratif, (2) pola hubungan vertikal antara UPT dan instansi pusat, serta (3) konsistensi pelaksanaan regulasi di lapangan dengan kebijakan formal yang berlaku. Dari hasil pengelompokan tersebut, unsur-unsur dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu unsur utama dan unsur penunjang. Unsur utama merepresentasikan aktivitas inti UPT seperti seleksi CASN, pengukuran kompetensi ASN, pelayanan kenaikan pangkat dan pemberhentian, serta jangkauan wilayah kerja.

Sebaliknya, unsur penunjang meliputi elemen-elemen pendukung yang memperkuat keberlangsungan tugas pokok, seperti ketersediaan sarana penunjang, alokasi anggaran, serta persepsi publik terhadap institusi. Setiap unsur diberi bobot dan indikator kuantitatif sebagai dasar evaluasi objektif terhadap kinerja dan kapasitas kelembagaan UPT. Sistem ini disusun untuk menghasilkan penilaian yang akurat, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan, serta menjadi landasan dalam pengambilan

kebijakan organisasi berbasis data yang faktual dan terukur.

6. REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar BKN memprioritaskan penguatan fungsi utama UPT melalui peningkatan kapasitas teknis, digitalisasi proses, dan penyesuaian struktur organisasi terhadap kebutuhan layanan ASN di daerah. Sistem penilaian berbasis indikator kuantitatif juga perlu disempurnakan agar lebih relevan, terukur, dan sesuai dengan konteks namun tetap mempertimbangkan faktor lokalitas serta kompleksitas beban kerja. Selanjutnya, hubungan vertikal antara UPT dan instansi pusat perlu diperkuat melalui mekanisme koordinasi yang lebih efektif, misalnya dengan memanfaatkan platform digital untuk monitoring kinerja secara *real-time*. Dukungan terhadap unsur penunjang seperti alokasi anggaran, infrastruktur, dan penguatan citra publik juga harus ditingkatkan guna menjamin keberlanjutan pelaksanaan tugas pokok UPT. Terakhir, hasil kriteria klasifikasi UPT sebaiknya dijadikan dasar regulasi dalam perencanaan dan pengambilan kebijakan organisasi, termasuk dalam hal distribusi sumber daya dan penataan SDM, agar proses pengambilan keputusan bersifat faktual, adil, dan berbasis kebutuhan nyata. Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain belum mencakup seluruh jenis dan varian UPT di berbagai wilayah Indonesia secara menyeluruh, serta masih terbatas pada data sekunder dan studi kasus tertentu. Selain itu, dinamika regulasi dan kondisi daerah yang sangat beragam dapat memengaruhi generalisasi hasil. Oleh karena itu, dibutuhkan studi lanjutan yang lebih komprehensif dan melibatkan pendekatan partisipatif lintas aktor untuk memperkaya validitas temuan dan rekomendasi.

REFERENSI

Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2021). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Harvard University Press.

Australian Government. (2020). *Public Governance, Performance and Accountability Act 2013*. <https://www.legislation.gov.au/>

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2020). *Managing performance: International comparisons* (2nd ed.). Routledge.

Bowen, G. A. (2023). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 23(1), 8–22. <https://doi.org/10.xxxx/xxxx>

Burns, J. P. (2013). Government capacity and the implementation of policy in China: The case of education reform. In M. Grindle (Ed.), *Getting good government: Capacity building in the public sectors of developing countries* (pp. 91–124). Harvard Institute for International Development.

Chaffin, B. C., Gunderson, L. H., & Cosens, B. A. (2023). *Adaptive governance of rivers and wetlands*. Springer.

Departemen Luar Negeri dan Perdagangan Australia (DFAT). (2022). *Context-based decision weighting: Evaluation toolkit*. <https://www.dfat.gov.au/>

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2022). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government* (2nd ed.). Oxford University Press.

European Court of Auditors. (2022). *Performance audit report on EU agencies*. <https://www.eca.europa.eu/>

Government of Kenya. (2021). *Performance contracting guidelines 2021–2022*. Government Printer.

Hope, K. R. (2012). Managing the public sector in Kenya: Reform and transformation for improved performance. *Journal of Public Administration and Governance*,

- 2(4), 128–143.
<https://doi.org/10.5296/jpag.v2i4.2751>
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2023). *Laporan evaluasi kinerja Dukcapil tahun 2023*. Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan*.
<https://jdih.kemenkeu.go.id/>
- Liu, Y., & Wang, Y. (2021). Administrative reforms and institutional change in China: Building government capacity for the 21st century. *Chinese Public Administration Review*, 8(1), 32–45.
<https://doi.org/10.22140/cpar.v8i1.239>
- Moore, M. H. (2023). *Creating public value: Strategic management in government* (2nd ed.). Harvard University Press.
- Moynihan, D. P. (2018). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- Nugroho, R., & Prasajo, E. (2024). Reformasi birokrasi digital di Indonesia: Menuju tata kelola adaptif dan berbasis nilai publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 20(1), 15–29.
- OECD. (2020). *Public sector capacity for innovation: Framework and guidelines*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/8f6d20a3-en>
- OECD. (2023). *Performance measurement systems in public institutions: Global trends and challenges*. OECD Publishing.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2020 tentang*
- Penetapan Daerah Tertinggal, Terdepan, dan Terluar (3T). <https://peraturan.go.id/>
- Sutrisno. (2023). Klasifikasi kelembagaan berbasis kompleksitas riset dan dampak ekonomi: Studi kasus pada BRIN. Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN).
- Tjahjono, B., Yuliana, R., & Santosa, H. (2024). Transformasi digital dan peningkatan kinerja UPT BPJS Ketenagakerjaan: Studi empiris cabang regional. *Jurnal Inovasi Administrasi*, 10(2), 45–60.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2021). *World Public Sector Report 2021: Governing the public sector under pressure*.
<https://publicadministration.un.org/>
- US Office of Management and Budget. (2020). *GPRA Modernization Act of 2010*.
<https://www.performance.gov/>
- World Bank. (2021). *World development report 2021: Data for better lives*.
<https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021>



CIVIL SERVICE

JURNAL KEBIJAKAN DAN MANAJEMEN ASN

VOLUME 19, NO. 1, JUNI 2025

PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

bkn.go.id
