e-ISSN 2721-2440
p-ISSN 2722-7464

Strategi Pengembangan Komitmen Profesi ASN dalam Mendukung SMART ASN di PPSDM Kemendikdasmen

Ali Sadikin [a,1,*]

[a] PPSDM Kemendikdasmen, Jl. Raya Parung-Ciputat, Kota Depok, 16517
[1] alisadikinbdg68@gmail.com*
* *corresponding author*

ARTICLE INFO ABSTRACT / ABSTRAK

Article history
Received:
25 Desember 2025
Revised:
6 Januari 2026
Accepted:
19 Januari 2026

Belum optimalnya komitmen profesi dalam mendukung implementasi kebijakan SMART ASN di PPSDM Kemendikdasmen yang terindikasi dari kesenjangan Komitmen Afektif, Berkelanjutan, dan Normatif. Perlu pendalaman faktor-faktor yang dipengaruhi serta strategi terarah untuk memperkuat internalisasi komitmen profesi pegawai. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Grounded Theory*, penelitian ini menggali secara mendalam persepsi, pengalaman, dan dinamika komitmen ASN melalui wawancara, observasi, serta analisis dokumen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi komitmen afektif dan berkelanjutan ASN relatif kuat, ditandai dengan keterikatan emosional terhadap profesi dan kesadaran terhadap keberlanjutan karier. Namun, komitmen normatif masih lemah karena loyalitas pegawai lebih bersifat personal daripada institusional. Faktor penyebab utama meliputi terbatasnya peluang karier vertikal akibat kebijakan eselonisasi, minimnya penghargaan formal dan informal, serta ketidakseimbangan beban kerja tanpa kompensasi yang setara. Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan strategi penguatan berupa transformasi komitmen normatif dari "kewajiban moral pribadi" menjadi "loyalitas berbasis nilai dan sistem organisasi" melalui institusionalisasi nilai SMART ASN, sistem penghargaan berbasis loyalitas, reaktivasi ruang keterlibatan ASN, jaminan keberlanjutan pengembangan karier, dan manajemen kompensasi moral yang adil. Penelitian ini menghasilkan model konseptual penguatan komitmen profesi ASN berbasis nilai dan sistem merit sebagai fondasi profesionalisme dan loyalitas institusional yang berkelanjutan.

The professional commitment of civil servants (ASN) in supporting the implementation of the SMART ASN policy at the PPSDM Kemendikdasmen has not been optimized, as indicated by gaps in Affective, Continuance, and Normative Commitment. Therefore, an in-depth analysis of the influencing factors and targeted strategies are required to strengthen the internalization of employees' professional commitment. Using a qualitative approach with the Grounded Theory method, this study explores in depth the perceptions, experiences, and dynamics of ASN commitment through interviews, observations, and analysis of organizational documents. The results show that the dimensions of affective and continuance commitment of ASN are relatively strong, characterized by emotional attachment to the profession and awareness of career continuity. However, normative commitment is still weak because employee loyalty is more personal than institutional. The main contributing factors include limited vertical career opportunities due to echelonization policies, a lack of formal and informal rewards, and an imbalance in workload without equivalent compensation. Based on these findings, a strengthening strategy was formulated in the form of transforming normative commitment from "personal moral obligation" to "loyalty based on organizational values and systems" through the institutionalization of SMART ASN values, a loyalty-based reward system, reactivation of ASN engagement spaces, guaranteed career development continuity, and fair moral compensation management. This research produced a conceptual model of strengthening ASN professional commitment based on values and a merit system as the foundation of sustainable professionalism and institutional loyalty.

This is an open access article under the CC–BY-SA license.

Kata Kunci: komitmen profesi ASN, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif, SMART ASN
Keywords: *ASN professional commitment, affective commitment, sustainable commitment, normative commitment, SMART ASN*

1. Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara (ASN) bukan sekadar pegawai pemerintah, melainkan profesional yang memiliki tanggung jawab moral, etika, dan kompetensi dalam memberikan pelayanan publik. Profesi ASN menuntut setiap individu untuk bekerja berdasarkan keahlian, integritas, serta standar etika yang menjamin keadilan,

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

transparansi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dalam konteks tersebut, komitmen profesi menjadi fondasi utama bagi ASN untuk menjaga kualitas kinerja dan kepercayaan publik. Komitmen profesi merupakan fondasi utama bagi ASN untuk menjaga kualitas kinerja, kepercayaan publik, dan integritas melalui dedikasi serta tanggung jawab moral. ASN yang berkomitmen tinggi tidak hanya fokus pada tugas administratif, tetapi juga didorong oleh motivasi intrinsik untuk memberikan kontribusi terbaik bagi bangsa sesuai nilai dasar BerAKHLAK. Tanpa komitmen yang kuat, profesionalisme ASN kehilangan maknanya karena keahlian teknis harus senantiasa disertai dengan kesetiaan dalam menjalankan amanah publik.

ASN harus memperkuat profesionalisme dan kemampuan adaptasi teknologi guna menghadapi tantangan kompleks seperti intervensi politik, mentalitas silo, serta disrupsi global demi mewujudkan birokrasi yang modern dan berdaya saing. Reformasi birokrasi periode 2020–2024 berfokus pada pencapaian birokrasi berkelas dunia (*world class bureaucracy*) melalui pembentukan karakter SMART ASN yang memiliki integritas, wawasan global, dan penguasaan teknologi untuk mewujudkan pelayanan publik yang modern serta kompetitif menuju Indonesia Maju. Sebagai bagian dari ekosistem reformasi birokrasi dan pengembangan sumber daya manusia unggul melalui penerapan kebijakan SMART ASN, maka pegawai ASN diharapkan mampu menghadirkan inovasi dalam penyelenggaraan pelatihan, memperkuat budaya kerja kolaboratif, serta memastikan kebijakan teknis yang dihasilkan benar-benar berdampak pada peningkatan mutu pendidikan dasar dan menengah. Peran Widyaiswara sebagai pelaksana teknis fungsional di bidang pelatihan, pengembangan pelatihan, dan penjaminan mutu pelatihan yang dilakukan oleh PPSDM Kemendikdasmen.

Widyaiswara di PPSDM Kemendikdasmen memegang peran strategis dalam pelatihan dan penjaminan mutu yang menuntut pengembangan profesionalisme berkelanjutan agar mampu meningkatkan kualitas pendidikan serta menjawab tantangan zaman. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana kebijakan SMART ASN memengaruhi komitmen profesi melalui dimensi afektif, berkelanjutan, dan normatif (Meyer & Allen, 1991) guna memastikan keberhasilan reformasi birokrasi yang berbasis pada keterikatan moral dan kinerja unggul. Hasil FGD di PPSDM Kemendikdasmen (2025) menunjukkan adanya kesenjangan komitmen profesi, di mana keterikatan emosional kurang terekspresikan, motivasi bertahan masih didominasi faktor finansial, dan kesadaran normatif sebatas menjalankan perintah. Hal ini dilakukan mengingat data dari nilai indeks implementasi nilai memberikan gambaran kondisi implementasi.

Tabel 1. Nilai Indeks Implementasi Ber-AKHLAK Kemendikbudristek Tahun 2022

No	Nilai Indeks Implementasi		
	Nilai Dasar	**Kategori**	**Rentang Indek**
1	Berorientasi Pelayanan	B	59,6% Cukup Sehat
2	Akuntabel	B	64,1% Cukup Sehat
3	Kompeten	B	58,3% Cukup Sehat
4	Harmonis	B	53,7% Cukup Sehat
5	Loyal	B	62,7% Cukup Sehat
6	Adaptif	C	43,5% Tidak Sehat
7	Kolaboratif	B	67,7% Cukup Sehat

(Kemendikbudristek, 2023)

Kemendikbudristek Tahun 2022 mencapai 58,5% (Cukup Sehat), dengan skor tertinggi pada aspek kolaboratif dan akuntabel namun terendah pada aspek adaptif (Kemendikbudristek, 2023). Skor rendah pada dimensi adaptif menunjukkan tantangan besar bagi ASN dalam berinovasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan birokrasi pendidikan. Oleh karena itu, penguatan komitmen profesi sangat diperlukan agar ASN tidak sekadar bekerja sesuai prosedur, tetapi mampu menjadi agen perubahan yang profesional dan berintegritas.

Temuan ini menegaskan bahwa komitmen profesi ASN harus terus diperkuat, terutama pada dimensi adaptasi dan kompetensi, agar ASN Kemendikdasmen tidak hanya bekerja sesuai prosedur, tetapi juga mampu menjadi agen perubahan dalam birokrasi pendidikan. Penguatan komitmen profesi menjadi kunci untuk mewujudkan ASN yang BerAKHLAK dan Bangga Melayani Bangsa. Komitmen profesi pegawai mengalami beberapa kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan organisasi dengan kondisi nyata yang terungkap dari data FGD, yaitu 1) komitmen afektif pada pegawai adanya keterikatan emosional kurang diekspresikan secara nyata (visual/identitas personal); 2) komitmen berkelanjutan, motivasi bertahan masih dominan finansial, bukan *value of career development*; 3) komitmen normatif, kesadaran normatif masih berdasar perintah, belum sepenuhnya bersifat nilai melekat. Meskipun komitmen pegawai sudah cukup terbentuk, masih terdapat gap dalam manifestasi ekspresi emosional, persepsi nilai pengembangan karier, dan internalisasi nilai normatif.

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

Survei pendahuluan dilakukan terhadap 30 ASN di lingkungan PPSDM Kemendikdasmen dengan menggunakan kuesioner berbasis delapan indikator SMART ASN (BKN, 2022). Berikut adalah rekapitulasi dari hasil survei pendahuluan mengenai nilai-nilai SMART ASN dengan 8 indikator yaitu nilai integritas, nasionalisme, profesionalisme, wawasan global, kemampuan teknologi informasi dan bahasa asing, *hospitality*, *entrepreneurship*, dan jejaring kerja.

Tabel 2. Hasil Survei Awal Presentase Nilai SMART ASN

No	Nama Indikator	Presentase Skor
1	Integritas	94,3%
2	Nasionalisme	94%
3	Profesionalisme	89,1%
4	Wawasan Global	81,1%
5	Kemampuan Teknologi Informasi dan Bahasa Asing	92,6%
6	*Hospitality*	93,1%
7	*Entrepreneurship*	89,6%
8	*Networking*	89%

Aspek integritas memperoleh skor tertinggi (94,37%) yang menunjukkan kuatnya kesadaran moral ASN terhadap tanggung jawab pekerjaan. Ini menunjukkan bahwa pemahaman dan perilaku ASN masih belum terintegrasi secara menyeluruh. Penelitian ini justru berangkat dari kesenjangan tersebut antara capaian simbolik (angka integritas tinggi) dan praktik profesional (afektif, berkelanjutan, normatif) yang belum optimal.

Survei ini bertujuan menganalisis hubungan antara dimensi komitmen profesi (afektif, berkelanjutan, dan normatif) dengan tingkat implementasi SMART ASN. Hasil awal menunjukkan bahwa rendahnya wawasan global mencerminkan lemahnya aspek afektif, sementara integritas yang kuat menandakan dominasi komitmen normatif berbasis kewajiban moral. Hubungan kausal ini menjadi fokus penelitian untuk memahami dinamika keterikatan ASN terhadap profesinya guna mendukung keberhasilan program SMART ASN secara menyeluruh dan membentuk strategi komitmen profesi.

1.1. Identifikasi Masalah

Belum optimalnya komitmen profesi dalam mendukung implementasi kebijakan SMART ASN di PPSDM Kemendikdasmen yang terindikasi dari kurangnya ekspresi nyata keterikatan emosional (komitmen afektif) pegawai secara visual/identitas personal. Dominasi motivasi finansial dalam komitmen berkelanjutan, dibandingkan dengan apresiasi terhadap nilai pengembangan karier. Kesadaran normatif yang masih cenderung berbasis pada instruksi, belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai nilai intrinsik. Kesenjangan dalam ketiga dimensi komitmen profesi ini menunjukkan perlunya pendalaman faktor-faktor di lingkungan organisasi PPSDM Kemendikdasmen yang mempengaruhinya, serta perumusan strategi yang lebih terarah untuk memperkuat internalisasi komitmen profesi pegawai, khususnya dalam rangka mendukung implementasi kebijakan SMART ASN.

Survei awal pada SMART ASN menunjukkan bahwa rata-rata 9,53% implematasi pada semua aspek SMART ASN belum optimal diterapkan. Indikator tertinggi pada aspek integritas dalam amanah dan tanggung jawab diperoleh sebesar 94,37%, sedangkan indikator terendah pada aspek wawasan global mengenai kemauan menghadapi tantangan global diperoleh sebesar 81,87%.

1.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian Sukamto *et al*. (2022) menemukan bahwa komitmen normatif dan berkelanjutan mengurangi *turnover intention* karyawan restoran Dragon Star Surabaya, sedangkan komitmen afektif tidak berpengaruh. Namun, kepemimpinan yang transformatif meningkatkan keamanan psikologis, dan emosi positif meningkatkan kepemilikan dan partisipasi karyawan. Penelitian Pusparani *et al*. (2024) menunjukkan bahwa efektivitas penerapan ASN Cerdas memberikan kontribusi sebesar 64,7% terhadap reformasi birokrasi di Banten, meskipun belum dilakukan analisis lebih mendalam. Untuk menjawab kesenjangan kompetensi, pelatihan berbasis kebutuhan menjadi kunci strategis, sementara Faedlulloh *et al*. (2020) menggarisbawahi pentingnya optimalisasi teknologi informasi. Lubis *et al*. (2024) menambahkan bahwa pengembangan kompetensi ASN merupakan elemen penting dalam menghadapi tantangan era digital berbasis SMART ASN.

Wang, Strong, Zhang, dan Liu (2021) menjelaskan bahwa dalam perspektif multidimensi, Meyer dan Allen (1991) mengembangkan model tiga komponen komitmen organisasi, yakni komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Imawati (2021) menyatakan bahwa komitmen afektif terbentuk ketika

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

pegawai merasa organisasi adalah bagian dari identitas diri mereka. Arestia (2022) menambahkan bahwa pegawai dengan komitmen afektif tinggi cenderung loyal dan berupaya meningkatkan kinerja demi keberhasilan bersama. Tanotto & Charista (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan komitmen afektif, membantu pegawai ASN mengembangkan loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi.

Duana (2021) menyoroti bahwa faktor eksternal seperti perubahan kebijakan dan efisiensi anggaran memiliki dampak signifikan terhadap kinerja serta komitmen pegawai ASN. Dalam sebuah studi oleh Putri dan Suryadi (2023), perubahan dalam pedoman yang tidak melibatkan komunikasi yang jelas menyoroti ketidakpastian, yang mengurangi motivasi kerja pekerja. Budiaji *et al.* (2023) menyatakan bahwa ASN dengan komitmen normatif bekerja karena kewajiban moral terhadap organisasi. Berdasarkan pendapat Lestari *et al.* (2021), 16 "Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan komitmen normatif memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap aturan organisasi "ASN dengan komitmen normatif akan menjaga integritas dan patuh terhadap peraturan organisasi karena merasa memiliki kewajiban moral untuk melakukannya".

Johannes (2024) menekankan peran SMART ASN dalam mendukung transformasi birokrasi digital. Hal ini kembali disoroti oleh BKPSDM Jogja (2023) Dalam era dinamika global dan tuntutan kemajuan terus-menerus, sistem kepegawaian Indonesia mengalami transformasi besar menuju standar yang lebih tinggi.

1.3. Landasan Teoritis

"Profesi adalah bidang pekerjaan yang dilandasi pendidikan keahlian (keterampilan, kejuruan, dan sebagainya) tertentu" (KBBI, 2024). Secara teoretis, Cohen (2025) menegaskan bahwa komitmen kerja yang kuat meningkatkan kebahagiaan, produktivitas, dan kohesi organisasi, sedangkan Freidson memandang profesionalisme sebagai sistem institusional berbasis keahlian dan otonomi moral yang memungkinkan pengendalian terhadap mutu kerja.

Wang, *et al*. (2021) menjelaskan bahwa dalam perspektif multidimensi, Meyer dan Allen (1991) mengembangkan model tiga komponen komitmen organisasi, yakni komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Teori Modal Psikologis (*Psychological Capital Theory*). Teori ini menyatakan bahwa modal psikologis karyawan seperti efikasi diri, harapan, ketahanan, dan optimisme dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi dan pekerjaan (Sugiarto & Idris, 2022).

Institutional Commitment / Organizational Embeddedness, Meyer *et al.*, 2016; Darmawan & Azizah, 2023), yang fokus pada keterikatan terhadap sistem dan struktur organisasi yang relevan dengan pengaruh budaya, sistem penghargaan, dan kepemimpinan birokrasi terhadap komitmen. Walaupun model Meyer dan Allen (1991) memberikan dasar psikologis mengenai keterikatan individu terhadap organisasi, konteks birokrasi digital memerlukan perspektif yang lebih luas. Pendekatan *public service motivation* (Perry & Wise, 1990; Jin & McDonald, 2023) menekankan motivasi altruistik ASN untuk melayani masyarakat, sedangkan teori *institutional commitment* (Meyer *et al.,* 2016; Darmawan & Azizah, 2023) melihat komitmen sebagai hasil interaksi antara individu dan sistem organisasi.

A. Komitmen Afektif

Ilmawati (2021) menyatakan bahwa komitmen afektif terbentuk ketika pegawai merasa organisasi adalah bagian dari identitas diri mereka. Arestia, (2022) yang menyebutkan bahwa komitmen afektif berkontribusi pada perilaku kerja proaktif dan keterlibatan aktif pegawai dalam organisasi.

Faktor internal yang mendorong komitmen afektif, Pengakuan atas kontribusi pegawai, termasuk kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan komitmen afektif (Jayasingam & Singh, 2016; Arisanti & Prasetya, 2022). Faktor internal yang dapat menghambat Kurangnya kejelasan dalam pengembangan karir dapat membuat pegawai merasa tidak memiliki tujuan karir yang pasti, yang pada akhirnya menurunkan komitmen terhadap organisasi (Prasetiyo & Dihan, 2023).

Faktor eksternal yang mendorong komitmen afektif, Studi oleh Huda, Graha, dan Wilujeng (2020) menemukan bahwa komitmen kerja yang tinggi berhubungan dengan kepuasan kerja, yang dapat diperkuat melalui kesempatan berjejaring. Faktor eksternal yang menghambat komitmen afektif, adanya kemungkinan karir dan imbalan yang lebih baik di organisasi lain dapat mengusik pegawai untuk mutasi (Purnamasari, *et al*., 2019).

B. Komitmen Berkelanjutan

Fakhri Rizqyanto *et al*. (2023) memperkuat pandangan ini, menyebutkan bahwa faktor ekonomi menjadi alasan dominan bagi ASN untuk tetap bekerja. Sutanto *et al*. (2021) menegaskan bahwa emosi positif, seperti rasa syukur dan bangga, mampu memperkuat keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi dalam jangka panjang.

Faktor pendorong internal dari komitmen berkelanjutan ini yaitu stabilitas pekerjaan, sistem pengukuran kinerja, gaji, tunjangan, dan fasilitas kerja yang memadai penting untuk retensi pegawai (Maulana, 2023; Lestari, 2021). Faktor penghambat internal komitmen berkelanjutan pegawai ASN dipengaruhi oleh budaya kerja yang

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

kurang inklusif dan partisipatif juga berpotensi mengurangi komitmen afektif (Susanto *et al.,* 2023). Pengembangan karier yang tidak jelas terbukti menurunkan komitmen organisasi dan kinerja (Tombi *et al.,* 2021), dan kebijakan pengembangan karier yang tidak terstruktur dapat membuat pegawai merasa stagnan (Widodo *et al.*, 2022).

Faktor pendorong eksternal yang berperan dalam membentuk komitmen berkelanjutan Satria *et al.* (2022) menyoroti peran penting kepemimpinan dan budaya organisasi yang kuat dalam meningkatkan komitmen organisasi ASN. Indrawati *et al.* (2023) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif terhadap kinerja ASN, lingkungan kerja yang baik juga berkontribusi dalam meningkatkan retensi organisasi, karena pegawai merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Faktor penghambat eksternal komitmen berkelanjutan yaitu besaran total pendapatan (*take home pay*), dukungan tempat dan alat kerja, peluang karir internal, peluang karir eksternal, pengakuan dan sikap atasan, serta promosi jabatan (BKN, 2019).

C. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah perasaan kewajiban seseorang untuk tetap berada dalam organisasi karena faktor moral dan etika. Nugroho (2022), yang menyatakan bahwa kesadaran moral dan nilai institusional menjadi pendorong penting bagi pegawai untuk terus berkontribusi demi kemajuan organisasi. Penelitian dari Budiaji *et al.* (2023) menunjukkan bahwa ASN dengan komitmen normatif bekerja karena adanya dorongan moral terhadap organisasi.

Faktor pendorong internal komitmen normatif, Penelitian Husna *et al.* (2024) menunjukkan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dan organisasi memberikan dukungan berupa kesempatan pengembangan karir, studi lanjut, dan penghargaan. Faktor penghambat internal penelitian yang dilakukan Marini Mokoginta (2019) mengulas efek komitmen terhadap karir dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap konduite aparatur pada menaruh layanan publik.

Faktor penghambat eksternal komitmen normatif karyawan ASN dapat terhambat oleh faktor -faktor eksternal seperti persaingan melalui peluang kerja di luar perusahaan dan beban kerja yang tidak proporsional. Penelitian Hermawati (2022), komitmen normatif ASN dapat dipengaruhi pasar dan persaingan dari faktor eksternal organisasi.

D. Konsep SMART ASN

"SMART ASN" merupakan gelar yang diberikan kepada ASN yang menunjukkan integritas tinggi, kemampuan bahasa asing, penguasaan teknologi informasi dan komunikasi, jiwa pelayanan, jiwa wirausaha, jaringan luas dan ramah tamah (BKN, 2022). Konsep SMART ASN merupakan implementasi dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menempatkan ASN sebagai aset strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi pemerintah (Ayuningtyas, 2022). Kriteria SMART ASN meliputi integritas, nasionalisme, profesionalisme, wawasan global, penguasaan teknologi informasi dan bahasa asing, *hospitality, networking*, serta *entrepreneurship*. Penerapan konsep ini bertujuan membentuk ASN yang adaptif terhadap disrupsi dan transformasi digital. Johannes (2024) menekankan peran SMART ASN dalam mendukung transformasi birokrasi digital.

Sintesis teoretis menunjukkan bahwa komitmen profesi merupakan konstruk multidimensi yang dipengaruhi oleh interaksi antara keterikatan psikologis individu (Meyer & Allen, 1991), motivasi altruistik dalam pelayanan publik (Perry & Wise, 1990), serta struktur institusional yang menaunginya (Scott, 2014). Implikasinya dalam konteks ASN adalah bahwa penguatan komitmen tidak dapat hanya mengandalkan identitas personal pegawai (komitmen afektif) atau kewajiban moral semata (komitmen normatif), melainkan harus didukung oleh sistem organisasi yang transformatif melalui pilar regulatif dan normatif yang kuat. Dengan demikian, kebijakan SMART ASN berfungsi sebagai kerangka kerja institusional yang menuntut integrasi antara modal psikologis individu dengan sistem merit dan teknologi, guna mentransformasi perilaku birokrasi yang sebelumnya formalistik menjadi loyalitas berbasis nilai yang adaptif terhadap tantangan global.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, yaitu metode untuk memahami fenomena secara mendalam dan dalam konteksnya, bukan hanya sekadar angka atau statistik. Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin memberikan penjelasan mendalam (ekstrapolasi) atas objek yang diteliti (Rukin, 2019). Penelitian *grounded theory* dilakukan dengan cara mengumpulkan data terlebih dahulu, kemudian menganalisis data untuk mengembangkan teori baru.

Adapun responden utama atau informan ditentukan oleh peneliti, sejumlah 13 orang ASN dengan kriteria sudah bekerja sebagai Pegawai ASN selama 5 tahun lebih, telah mengetahui dan memahami SMART ASN di

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

Kantor Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kemendikdasmen Jl. Raya Parung - Ciputat No. KM. 19, Serua, Kec. Bojongsari, Kota Depok, Jawa Barat 16517.

2.1. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Rukin (2019) Wawancara mendalam (*In-depth Interview*) untuk menggali pengalaman, persepsi, dan pegawai ASN terkait komitmen profesi mereka dalam mendukung SMART ASN. Responden utama adalah ASN di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, baik pejabat struktural maupun fungsional, dan pelaksana. Dilakukan secara tatap muka. Wawancara direkam (dengan izin) dan ditranskrip tentang pengalaman, persepsi, dan pegawai ASN terkait komitmen profesi mereka dalam mendukung SMART ASN. Menggunakan pertanyaan semi-terstruktur agar wawancara tetap fokus tetapi tetap terbuka untuk eksplorasi lebih lanjut.

Observasi partisipatif (*Participant Observation*) tujuan observasi adalah untuk mengamati secara langsung interaksi dan perilaku ASN dalam menjalankan tugasnya untuk memahami bagaimana komitmen profesi mereka terbentuk dan berkembang dengan pedoman indikator *checklist*. Prosedur pelaksanaan kegiatan yaitu peneliti berada di lingkungan kerja ASN untuk melihat budaya organisasi, pola kerja, dan interaksi sosial. Catatan lapangan dibuat untuk mendokumentasikan perilaku, ekspresi, dan hubungan antara ASN dalam organisasi. Bisa menggunakan *checklist* observasi untuk mencatat indikator komitmen profesi dan elemen SMART ASN.

Studi dokumen (*Document Analysis*), prosedur kegiatan menganalisis dokumen seperti; *Grand Design* Pembangunan ASN 2020-2024 (Kementerian PANRB), Peraturan dan regulasi terkait ASN dari BKN atau instansi terkait, Laporan kinerja dan evaluasi organisasi di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah, Jurnal dan penelitian terdahulu terkait komitmen profesi ASN dan SMART ASN. Catatan Lapangan (*Field Notes*), berguna dalam tahap koding terbuka, aksial, dan selektif untuk membangun teori baru.

2.2. Teknik Analisis Data

Koding terbuka (*Open Coding*) bertujuan untuk mengidentifikasi konsep-konsep awal dari data mentah, koding aksial (*Axial Coding*) bertujuan untuk menganalisis hubungan antar kategori yang telah ditemukan dalam koding terbuka. Koding selektif (*Selective Coding*) bertujuan untuk mengembangkan teori utama berdasarkan hubungan yang ditemukan dalam *Coding aksial* (Rukin, 2019). Validasi dilakukan dengan menyusun pedoman, merevisi pedoman penelitian, dan memvalidasi sumber pedoman sehingga sesuai dengan langkah prosedur penelitian. *Expert judges* dilaksanakan oleh pembimbing LAN dan instansi guna menjustifikasi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada informan. Proses dilakukan selama lima kali revisi untuk sampai pada pedoman penelitian yang terkualifikasi.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Tabel 3. Hasil Coding

Jenis Komitmen (*Selective Coding*)	***Axial Coding* (Kategori Utama)**	***Open Coding* (Kode Awal/ Indikator Lapangan)**
1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) Terbentuk oleh rasa memiliki, penghargaan, dukungan, pelibatan, dan kenyamanan emosional.	Rasa Memiliki (*Sense of Belonging*)	Lama bekerja; Identitas organisasi; Loyalitas; Ikatan historis; Organisasi sebagai rumah kedua
	Pengakuan & Penghargaan	*Reward*; Kepercayaan; Apresiasi; Pengakuan kompetensi; Tugas bermakna
	Dukungan Organisasi	Perhatian pimpinan; Iklim positif; Kekeluargaan; Lingkungan suportif
	Kesempatan Berkembang	Peluang promosi; Penugasan strategis; Tantangan kerja; Penguatan kompetensi
	Pelibatan Pegawai	Ide diterima; Dilibatkan dalam tim inti; Pemberdayaan
	Hambatan Afektif	Tidak diperhatikan; Tidak dilibatkan; Emosi negatif; Kurang empati
	Strategi Penguatan	Komunikasi; Penugasan sesuai kompetensi; Penjelasan peran; Pendampingan

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*) Berdasar pada pertimbangan biaya yang hilang, stabilitas, kenyamanan, dan nilai tambah organisasi.	*Perceived Cost of Leaving* (Biaya Keluar)	Kehilangan gaji; Kehilangan kenyamanan; Kehilangan peluang; Harus memulai dari nol
	Stabilitas & Keamanan Kerja	Gaji stabil; Jaminan karir; Keamanan ekonomi; Kepastian pendapatan
	Kenyamanan Lingkungan Kerja	Rekan kerja suportif; Kekeluargaan; Hubungan baik; Iklim nyaman
	Peluang Mengembangkan Karir	Studi lanjut; Pelatihan; Penugasan strategis; Ruang berkembang
	Nilai Organisasi	Kesesuaian nilai pribadi–organisasi; Profesionalisme; Kinerja berorientasi mutu
	Retention Drivers	Beban kerja wajar; Kesejahteraan; Sinergi tim; Dukungan pimpinan
	Breakdown Triggers	Tidak dihargai; Tidak dilibatkan; Ketidakadilan; Karir tidak jelas
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) Didasarkan pada kewajiban moral, kepercayaan organisasi, rasa tanggung jawab, dan keselarasan nilai.	Kewajiban Moral	Janji keluarga; Rasa tanggung jawab moral; Norma kerja; Ikatan psikologis
	Dukungan & Kepercayaan Organisasi	SK penugasan; Kepercayaan memimpin; Penghargaan pimpinan; Perlakuan adil
	Kesempatan Berkembang	Studi lanjut; Pelatihan; Ruang menyampaikan ide; Proyek strategis
	Nilai Pelayanan Publik	Komitmen ASN; Orientasi layanan; Etika kerja; Tidak diskriminatif
	Iklim Kerja Positif	Lingkungan nyaman; Hubungan tanpa *gap*; Kekeluargaan
	Hambatan Normatif	Kurang apresiasi; Karir stagnan; *Reward* tidak optimal; Tidak dilibatkan
	Strategi Penguatan	Motivasi; Pelibatan pegawai; Penjelasan misi organisasi; Sinergi & kolaborasi

Tabel 4. Ringkasan Komitmen Afektif Dalam Mendukung SMART ASN Berdasarkan Temuan Penelitian.

Aspek	Penjelasan	Indikator Temuan	Dampak terhadap ASN
Rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi	Pegawai merasa organisasi adalah bagian dari diri mereka	Penggunaan kata "kita", antusiasme dalam diskusi, aktif dalam pengembangan sistem	Meningkatkan loyalitas dan inisiatif kerja
Hubungan Emosional dengan lingkungan	Ikatan yang terbentuk dari hubungan harmonis dengan pimpinan dan rekan kerja	Bersedia lembur, keterlibatan dalam keputusan, penerimaan apresiasi	Memperkuat komitmen dan dedikasi jangka Panjang
Penghargaan dan pengakuan terhadap pegawai	Apresiasi dan pelibatan dalam tugas menumbuhkan motivasi	Pimpinan memberikan pujian, mempercayakan tanggung jawab	Meningkatkan motivasi dan kinerja optimal
Budaya Positif	Lingkungan kerja yang suportif, inklusif, dan kolaboratif	Tidak ada diskriminasi, kerja tim yang kuat, komunikasi terbuka	Memperkuat ikatan sosial dan kenyamanan bekerja

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

Tabel 5. Ringkasan Komitmen Berkelanjutan Dalam Mendukung SMART ASN Berdasarkan Temuan Penelitian.

Aspek	Penjelasan	Indikator Temuan Utama	Dampak terhadap ASN
Finansial	Pertimbangan stabilitas ekonomi dan manfaat kerja	ASN bertahan karena gaji, tunjangan, dan stabilitas kerja, terutama menjelang pension	Meningkatkan loyalitas karena rasa aman finansial, namun bisa menurunkan keterlibatan emosional
Emosional	Dampak psikologis saat meninggalkan organisasi	Rasa kehilangan identitas profesional, hubungan sosial, dan pengakuan	Menumbuhkan rasa syukur, kebanggaan, dan loyalitas jika dikelola dengan baik
Profesional	Kehilangan kesempatan berkarya dan berkontribusi	ASN khawatir kehilangan peluang pengembangan diri dan peran strategis jika pindah	Meningkatkan keterlibatan dalam pelatihan, sertifikasi, dan inisiatif professional
Stabilitas Kerja	Lingkungan kerja yang nyaman dan aman dari ketidakpastian	Pegawai menghargai kenyamanan dan kestabilan meskipun tidak selalu diekspresikan secara eksplisit	Membuat pegawai cenderung bertahan dan menolak risiko perubahan drastis
Pengembangan Karier	Peluang karier yang jelas dan pelatihan yang mendukung	Pegawai aktif mengikuti pelatihan, mencari informasi karier, dan siap beradaptasi	Memperkuat keterikatan berbasis kalkulasi dan kesiapan menghadapi perubahan

Tabel 6. Ringkasan Komitmen Normatif Dalam Mendukung SMART ASN Berdasarkan Temuan Penelitian.

Aspek	Penjelasan	Indikator Temuan Utama	Dampak terhadap ASN
Motivasi ASN	ASN bertahan karena faktor moral, rasa tanggung jawab, janji kepada keluarga, dan kepercayaan terhadap organisasi.	Loyalitas tinggi, kehadiran dalam kegiatan penting, dan partisipasi aktif dalam organisasi.	Meningkatkan stabilitas kepegawaian, mengurangi turnover, dan membangun budaya organisasi.
Perilaku ASN	ASN patuh aturan, aktif berdiskusi tentang kebijakan, dan menjaga budaya organisasi.	ASN menunjukkan moral tinggi, OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), dan inisiatif kolektif.	Meningkatkan kualitas kerja dan hubungan sosial yang harmonis di lingkungan kerja.
Kebijakan Pendukung	Transparansi, penghargaan, kesempatan studi lanjut, pelatihan, dan benchmarking.	Pegawai menunjukkan antusiasme terhadap kebijakan pengembangan SDM dan merasa diperhatikan.	Memicu keterikatan emosional dan semangat untuk berkontribusi dalam organisasi.

3.2. Pembahasan

Temuan menunjukkan bahwa lemahnya komitmen normatif ASN bukan hanya karena rendahnya kesadaran individu, tetapi juga akibat faktor-faktor sistemik dari suatu organisasi seperti kesempatan karier, pemberian apresiasi yang memadai, serta penciptaan lingkungan kerja yang seimbang dan kondusif, sistem penghargaan yang belum berbasis kinerja, kurangnya *role model* pimpinan, dan budaya birokrasi yang masih formalistik. Komitmen normatif rentan menurun apabila tidak dibarengi dengan apresiasi yang layak, peluang karier yang terbuka, dan sistem kerja yang adil. ASN bisa merasa bahwa loyalitasnya tidak dihargai jika beban kerja tidak diimbangi dengan dukungan struktural. Hal ini menunjukkan perlunya kebijakan organisasi yang menanamkan nilai secara sistematis, seperti pelatihan nilai-nilai kebangsaan dan internalisasi budaya organisasi ke dalam sistem *reward*. Berdasarkan Permenpan RB No.38 Tahun 2017 dan *Grand Design* Reformasi Birokrasi, penguatan komitmen normatif harus ditransformasikan dari sekadar moral personal menjadi kesadaran kolektif yang terintegrasi dalam sistem kerja dan budaya organisasi. Aspek Integritas dan Nasionalisme dalam SMART ASN dapat diperkuat

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

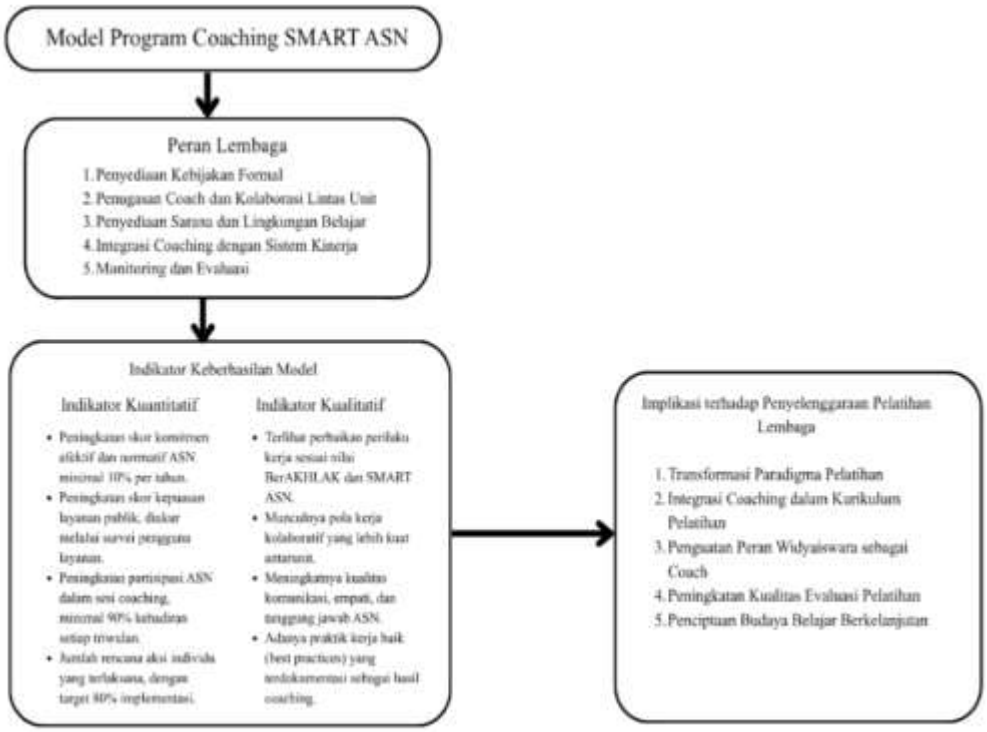
melalui pelibatan pegawai dalam proyek strategis, transparansi pengambilan keputusan, serta pemberdayaan berbasis kepercayaan dan tanggung jawab. Hal ini sejalan dengan perspektif *Institutional Theory* (Scott, 2023), bahwa perilaku individu di sektor publik sangat dipengaruhi oleh tekanan normatif dan regulatif dalam sistem organisasi.

Kepemimpinan terbaru dituntut tidak hanya menjalankan fungsi administratif semata, tetapi pula sebagai agen perubahan yang mampu menjamin pelayanan publik yang berkualitas, akuntabel dan inovatif. Dalam konteks organisasi sektor publik, kepemimpinan tidak hanya ditinjau berdasarkan sisi posisi struktural semata, melainkan pula berdasarkan konduite kepemimpinan yang tercermin pada hubungan sehari-hari, pengambilan keputusan, dan kemampuan menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi (Kamarudin & Arif, 2022).

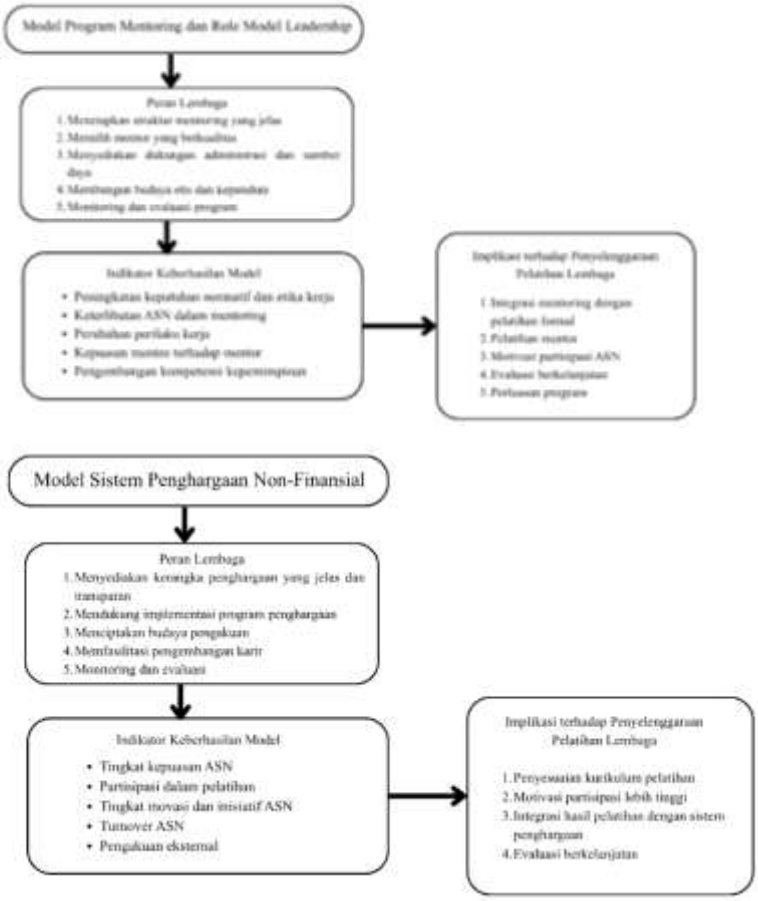
Selain perbedaan tingkat pendidikan dan lamanya bekerja, perilaku organisasi yang positif juga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, pelatihan, serta sistem insentif yang diterapkan (Saputra & Utami, 2021). Keberadaan faktor-faktor tersebut secara langsung membentuk lingkungan kerja yang mendukung terbentuknya perilaku pegawai yang produktif dan berorientasi pada pelayanan publik. Semakin baik kualitas faktor-faktor tersebut, maka semakin tinggi pula motivasi dan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat, dan sebaliknya, kelemahan dalam faktor-faktor tersebut dapat menurunkan kualitas pelayanan yang diberikan.

Analisis sistemik pada hasil penelitian menunjukkan bahwa lemahnya komitmen normatif ASN tidak hanya bersumber dari faktor individu, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor struktural dan budaya organisasi. Beberapa faktor sistemik yang ditemukan antara lain: (1) sistem penghargaan yang masih didominasi aspek finansial dan belum berbasis kinerja; (2) budaya organisasi yang hierarkis dan belum sepenuhnya mendukung inovasi; serta (3) keterbatasan *role model* kepemimpinan yang menampilkan teladan etis. Faktor-faktor ini memperkuat pandangan *Institutional Theory* (Scott, 2023) bahwa perilaku pegawai di sektor publik merupakan refleksi dari tekanan normatif dan regulatif dalam sistem birokrasi. Oleh karena itu, strategi penguatan komitmen profesi harus dilakukan melalui dua pendekatan yaitu pengembangan individu (*personal values* dan motivasi) serta reformasi sistem organisasi (budaya, insentif, dan tata kelola).

Sehingga terbentuklah sebuah "Strategi Peningkatan Komitmen Normatif dalam Peningkatan Komitmen Profesi ASN". Tujuan utama strategi ini adalah mengubah komitmen normatif ASN dari sekadar "kewajiban moral pribadi" menjadi "loyalitas berbasis nilai dan sistem organisasi" yang bersifat berkelanjutan, terukur, dan terintegrasi dengan tata kelola kinerja. Strategi ini dirancang untuk menghadirkan perubahan perilaku yang tidak hanya muncul dari kesadaran individu, tetapi juga didorong oleh dukungan organisasi secara menyeluruh.



e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464



Gambar 1. Model Strategi Komitmen Profesi ASN

Program *Coaching* SMART ASN dikembangkan sebagai upaya meningkatkan komitmen dan kinerja ASN melalui pendekatan *coaching* reflektif berbasis nilai-nilai SMART ASN. Mengacu pada teori *coaching* Whitmore (2017), proses *coaching* mampu meningkatkan kesadaran diri, tanggung jawab, dan komitmen individu dalam mencapai tujuan (Passmore & Evans-Krimme, 2021). Potensi replikasi Sistem Penghargaan Non-Finansial juga sangat besar, Penghargaan "ASN Inspiratif" dan *Talent Mobility* Program berbasis kinerja dan inovasi diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas ASN, sehingga dapat menurunkan *turnover* ASN dan meningkatkan partisipasi pelatihan. Menurut teori motivasi Herzberg (1959), penghargaan non-finansial seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan karir dapat menjadi faktor motivasi yang kuat bagi individu (Mehrad & Zanganeh, 2023). Potensi replikasi Program Mentoring dan *Role Model Leadership* juga sangat besar, ASN dapat memperoleh bimbingan dan contoh langsung dari para pemimpin dan ahli di bidangnya, sehingga dapat meningkatkan kesadaran dan komitmen mereka terhadap norma dan etika kerja. Menurut teori pembelajaran sosial yang dikemukakan oleh Bandura (1977), individu dapat belajar dan mengembangkan perilaku melalui observasi dan imitasi (Amsari *et al*., 2024).

4. Kesimpulan & Saran

4.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika komitmen profesi ASN (afektif, berkelanjutan, dan normatif) di PPSDM Kemendikdasmen serta merumuskan strategi penguatannya dalam mendukung kebijakan SMART ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif dan berkelanjutan pegawai sudah relatif kuat, yang didorong oleh stabilitas pekerjaan, rasa aman finansial, serta kebanggaan terhadap identitas profesi. Namun, ditemukan kelemahan pada komitmen normatif karena loyalitas pegawai masih bersifat personal dan berbasis instruksi, bukan didasarkan pada internalisasi nilai institusi. Faktor sistemik seperti keterbatasan jenjang karier vertikal, beban kerja yang tidak seimbang, dan sistem penghargaan yang belum berbasis kinerja menjadi penghambat utama optimalisasi komitmen tersebut.

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

Penerapan Program *Coaching* SMART ASN, Sistem Penghargaan Non Finansial, dan Program *Mentoring* serta *Role Model Leadership* membentuk strategi terpadu yang efektif untuk meningkatkan kinerja, inovasi, dan kepatuhan etika ASN. Ketiga inisiatif ini saling melengkapi; *coaching* membangun kesadaran dan komitmen, penghargaan non-finansial memotivasi melalui pengakuan dan kesempatan pengembangan, sedangkan mentoring menghadirkan teladan kepemimpinan dan integritas, juga menciptakan model yang dapat direplikasi oleh berbagai lembaga untuk membentuk ASN yang unggul, loyal, dan inovatif. Ketika struktur organisasi menekankan kolaborasi, transparansi, dan penghargaan, maka muncul perilaku ASN yang berintegritas dan berorientasi layanan. Sebaliknya, sistem birokrasi yang hierarkis dan kurang adaptif justru melemahkan komitmen normatif.

4.2. Rekomendasi

Evaluasi dampak jangka panjang dengan meneliti efektivitas *coaching*, penghargaan non-finansial, dan mentoring terhadap kinerja, inovasi, dan loyalitas ASN secara berkelanjutan. Peran budaya dan kepemimpinan dengan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap keberhasilan ketiga strategi. Lalu model integratif dan replikasi dengan mengembangkan model terpadu dan menguji potensi replikasi strategi di berbagai lembaga pemerintah atau unit pelatihan.

Daftar Referensi

Amsari, D., Wahyuni, E., & Fadhilaturrahmi, F. (2024). The social learning theory Albert Bandura for elementary school students. *Jurnal Basicedu*, *8*(2), 1654–1662. https://doi.org/10.31004/basicedu.v8i2.7247.

Arestia, N. (2022). Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Perbankan di Pontianak. Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora, 5(2), 55-64.

Arisanti, I., & Prasetya, A. (2022). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, *16*(1), 45–54. https://doi.org/10.21009/jab.v16i1.23411.

Ayuningtyas, A. (2022). Pengembangan Sumber Daya Aparatur Menuju Era SMART ASN. TheJournalish: Social and Government, 3(4), 255-266.

Badan Kepegawaian Negara. (2019). Policy brief: SMART ASN dan tantangan era Retrieved from https://www.bkn.go.id/wp content/uploads/2014/06/6.-Policy-Brief-Juni-2019.pdf.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Yogyakarta. (2023). SMART ASN 2024: Meningkatkan profesionalisme dan dedikasi pegawai publik menuju masa depan yang berkualitas. Retrieved from https://bkpsdm.jogjakota.go.id.

Budiaji, R., Setiawan, A., & Hidayat, T. (2023). Analisis budaya kerja Ber-AKHLAK terhadap komitmen normatif aparatur sipil negara. *Jurnal Manajemen Aparatur Sipil Negara*, *5*(2), 124–138.

BKN (2022, February 15). Wujudkan Smart ASN 2024, ASN Berhak Mendapat Pengembangan Kompetensi 20 JP Setahun. June 17, 2024. https://www.bkn.go.id/wujudkan-smart-asn-2024-asn-berhak-mendapat pengembangan-kompetensi-20-jp-setahun/

Cohen, A., & Galinsky, K. (2025). The relationship between multiple commitments and work-life balance: A longitudinal study. *International Journal of Human Resource Management*, *36*(1), 88–110. https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2301502.

Darmawan, D., & Azizah, S. N. (2023). Analisis model tiga komponen komitmen organisasi Meyer dan Allen: Sebuah tinjauan literatur pada organisasi sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, *14*(2), 112–125. https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.43561.

Duana, R. (2021). Pengaruh kebijakan organisasi terhadap komitmen pegawai ASN di sektor pemerintahan. Jurnal Administrasi Publik, 8(1), 45-60.

Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi dan revolusi industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi mitos dalam agenda reformasi birokrasi Indonesia. Jurnal Borneo Administrator, 16(3), 313-336.

Hermawati. (2022). Komitmen normatif dan kinerja pegawai: Peran mediasi efikasi Jurnal Manajemen dan Bisnis, 10(2), 112-125. https://ojs.uho.ac.id/index.php/BUSSINESUHO/article/download/46100/pdf

Huda, M., Graha, Y., & Wilujeng, S. (2020). Hubungan antara komitmen kerja dan kepuasan kerja pada pegawai negeri sipil. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, 7(1), 67-78.

Husna, W., dkk. (2024). Kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara ditinjau dari komitmen normatif, komunikasi internal dan keterampilan kerja. Management Science and

Entrepreneurship Journal, 5(1), 12-25. https://journal.yrpipku.com/index.php/msej/article/view/3770.

Imawati, S. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen afektif karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, *12*(1), 85–94. https://doi.org/10.17509/jimb.v12i1.32145.

Ilmawati, V. (2021). Hubungan komitmen afektif dengan iklim organisasi dimediasi oleh organizational citizenship behaviour karyawan. Psychological Journal: Science and Practice, 1(1), 23-32.

Indrawati, S., Rachmawati, D., & Prasetyo, H. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai ASN dalam meningkatkan retensi organisasi. Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik, 5(2), 112–125. https://dspace.umkt.ac.id/bitstream/handle/463.2017/3677/Naskah%20Publi kasi.pdf.

Jin, M. H., & McDonald, B. (2023). Public service motivation and ethical behavior: A test of the Perry and Wise framework in a multicultural context. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *33*(2), 245–260. https://doi.org/10.1093/jopart/muac015.

Johannes, R. A. (2024). Optimalisasi Smart Asn Dalam Mendukung Transformasi Birokrasi Di Era Digital Di Provinsi Sulawesi Utara. Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah, 16(2), 151-165.

Kamarudin, K., & Arif, M. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), 88-102.

Kemendikbudristek. (2023). *Laporan Kinerja (LAKIN) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Tahun 2022*. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Lestari, N., Andri, S., & Adianto, A. (2021). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai. JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik), 9(2), 95-112.

Lubis, G. T., Ahadi, R. Z., Nasution, S., & Paramartha, V. (2024). Pengembangan Kompetensi ASN dari Smart ASN menuju Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik. Journal of Management and Social Sciences, 3(1), 59-64.

Maulana, A., Sari, D. R., & Wijaya, H. (2023). Stabilitas pekerjaan dan penghargaan dalam meningkatkan loyalitas pegawai negeri sipil. Jurnal Kebijakan Publik, 21(3), 200-218. https://doi.org/xxxxx.

Mehrad, A., & Zanganeh, M. H. G. (2023). Job satisfaction and motivation based on Herzberg's theory among university staff. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *13*(5), 124–135. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i5/16901.

Muhammad Fakhri Rizqyanto, Slamet Santoso, & Retna Kartikawati. (2023). Merit System Innovation through the SIPINTER Application at the Regional Civil Service Agency of Banjarbaru City. *Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, *3*(2), 139–148.

Mokoginta, M. (2019). Pengaruh komitmen karir dan kepemimpinan transformasional pada sikap terhadap pelayanan publik. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 5(2), 78-92.

Nova Arestia, D. (2022). Career Development and Employee Retention in the Public Sector. Global Journal of Human Resource Management, 14(2), 97 112.

Nugroho, A. (2022). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik, 10(2), 45-58. https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/article/download/3875/3886

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6. Sekretariat Negara. Jakarta.

Passmore, J., & Evans-Krimme, R. (2021). The future of coaching: A conceptual framework for the role of AI in the coaching industry and the continued relevance of Whitmore's principles. *Frontiers in Psychology*, *12*, 663981. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.663981.

Prasetiyo, A., & Dihan, R. (2023). Pengaruh ketidakjelasan jenjang karir terhadap komitmen pegawai sektor publik. Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik, 8(1), 55-72.

Prasetiyo, R., & Dihan, A. (2023). Dampak pengembangan karir terhadap komitmen afektif pegawai dalam organisasi publik. Indonesian Journal of Economics, Business, and Management, 7(2), 45-58. Retrieved from https://journal.seb.co.id/ijebam/article/view/50.

Putri, D. A., & Suryadi, R. (2023). Kebijakan fleksibilitas kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai pemerintahan. Indonesian Journal of Public Sector Studies, 17(2), 98-115.

Purnamasari, I., & Sintaasih, D. (2019). Pengembangan karir dan kompensasi dalam meningkatkan loyalitas pegawai. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia, 11(4), 99-115. https://jurnal.harianregional.com/manajemen/full-47194.

Pusparani, I., Budiati, A., & Yulianti, R. (2024). The Effect of the Effectiveness of the Implementation of Smart State Civil Apparatus (ASN) ON Bureaucratic Reform in the Era of Disruption 4.0 in the Regional Civil Service Agency of Banten Province. Syntax Idea, 6(6), 2460-2470.

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

Rukin. (2019). Metodologi Penelitian Kualitatif. Sulawesi Selatan: Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia.

Saputra, A., & Utami, W. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 125-138.

Satria, E., Suseno, D., Hikariantara, I. P., Wijayanti, A. I., & Pane, A. F. (2022). Pengembangan Media Interaktif Perpindahan Panas (Minterinas) dengan Game Menggunakan Pemrograman Berbasis Blok Scratch untuk Mahasiswa. *Jurnal Basicedu*, *6*(4), hlm. 524–532.

Scott, W. R. (2023). Institutional theory: The journey continues. *Journal of Management Inquiry*, *32*(1), 15–22. https://doi.org/10.1177/10564926221124560.

Sugiarto, A., & Idris, I. (2022). Modal Psikologis dan Komitmen Profesi. Jurnal Psikologi Organisasi, 5(1), 45-58.

Sukamto, H., & Pratama, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 7(3), 112–126. https://doi.org/10.36226/jrmb.v7i3.890.

Susanto, F., Lestari, W., & Hidayat, T. (2023). Impact of leadership style on affective commitment among civil servants. Journal of Government Studies, 10(1), 77-92.

Sutanto, B. (2021). Mewujudkan sikap bela negara dalam pengabdian sebagai pegawai negeri sipil. Academia.edu. https://www.academia.edu/7302882.

Tombi, R., Wahyuni, S., & Ramadhani, L. (2021). Faktor-faktor yang mempengzaruhi kinerja ASN melalui komitmen organisasi. Jurnal Manajemen Publik, 9(3), https://www.neliti.com/publications/555618.

Tanotto, J., & Charista, R. (2024). Leadership and Its Influence on Employee Retention in Government Institutions. Asia Pacific Journal of Public Administration, 21(2), 135-152.

Wang, G., Strong, M., Zhang, S., & Liu, K. (2021). Preservice teacher professional commitment: A conceptual model and literature review. Teaching and Teacher Education, 104, 103373.

Widodo, P., Siregar, H., & Putri, A. (2022). Pengaruh kebijakan promosi jabatan terhadap loyalitas pegawai pemerintahan. Jurnal Kebijakan Publik, 19(1), 115-130.