

# PENINGKATAN INDEKS PROFESIONALISME PEGAWAI NEGERI SIPIL BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIADI KABUPATEN MANGGARAI PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR

Gabrielo Fernandi Edon

NPP. 32.0650

*Asdaf Kabupaten Manggarai, Provinsi Nusa Tenggara Timur  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email: [32.0650@praja.ipdn.ac.id](mailto:32.0650@praja.ipdn.ac.id)

Pembimbing Skripsi: Dr. Dra. Wangsih, M.Pd

## ABSTRACT

**Problem Statement/Background (GAP):** The improvement of the Professionalism Index of Civil Servants (PNS) at the Office of Personnel and Human Resource Development (BKPSDM) of Manggarai Regency faces significant challenges. Data indicates that the professionalism level of PNS in this region remains low, with the index only reaching 47.73% in 2022 and slightly increasing to 52.70% in 2023, far below the established targets. **Purpose:** This study aims to increase the Professionalism Index of PNS at BKPSDM of Manggarai Regency, **Method:** The research employs a qualitative approach, utilizing data collection techniques such as in-depth interviews, observations, and documentation. **Results:** The findings reveal that the main hindering factors include the imbalance between personnel needs and workload, low technology proficiency, insufficient facilities and infrastructure, and a conventional work culture. To enhance professionalism, BKPSDM has undertaken various initiatives, including improvements in personnel service quality, training programs to enhance employee competencies, and strengthening a professional work culture. **Conclusion:** Although there has been an improvement in the Professionalism Index of PNS, the challenges faced remain significant. Systematic and planned measures are necessary to enhance the performance and professionalism of employees at BKPSDM of Manggarai Regency.

**Keywords:** Increase, Professionalism Index, Civil Servants,

## ABSTRAK

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Permasalahan/Latar Belakang: Peningkatan Indeks Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Manggarai masih menghadapi tantangan signifikan. Data menunjukkan bahwa tingkat profesionalisme PNS di daerah ini masih rendah, dengan indeks hanya mencapai 47,73% pada tahun 2022 dan meningkat sedikit menjadi 52,70% pada tahun 2023, jauh di bawah target yang ditetapkan. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan Indeks Profesionalisme PNS di BKPSDM Kabupaten Manggarai. **Metode:** Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. **Hasil:** Temuan menunjukkan bahwa faktor penghambat utama meliputi ketidakseimbangan antara kebutuhan pegawai dan beban kerja, rendahnya penguasaan teknologi, minimnya sarana dan prasarana, serta budaya kerja yang masih konvensional. Untuk meningkatkan profesionalisme, BKPSDM telah melakukan berbagai upaya, termasuk peningkatan kualitas pelayanan kepegawaian, penyelenggaraan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, dan penguatan budaya kerja yang profesional. **Kesimpulan:** Meskipun terdapat perbaikan dalam Indeks Profesionalisme PNS, tantangan yang dihadapi masih signifikan. Diperlukan langkah-langkah yang lebih sistematis dan terencana untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme pegawai di BKPSDM Kabupaten Manggarai.

**Kata Kunci:** Peningkatan, Indeks Profesionalisme, Pegawai Negeri Sipil,

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Era globalisasi dan reformasi birokrasi Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa dampak signifikan terhadap dinamika pemerintahan modern (Jacob et al:2025). Adanya tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik yang hanya dapat dicapai melalui keberadaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, berintegritas, dan kompeten. Sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, profesionalisme pegawai negeri menjadi kunci dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif dan efisien. Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai ujung tombak pelayanan publik dituntut tidak hanya untuk bekerja sesuai tugas pokok dan fungsi, tetapi juga mencerminkan kredibilitas dan kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Namun, profesionalisme ASN tidak dapat dilepaskan dari faktor-faktor penentu seperti tingkat pendidikan, pelatihan, serta sistem manajemen kepegawaian yang berbasis merit. Berdasarkan data kepegawaian BKPSDM Kabupaten Manggarai, tingkat pendidikan PNS masih didominasi oleh lulusan strata satu (S1) dan ke bawah, tanpa adanya pegawai dengan latar belakang pendidikan pascasarjana. Selain itu, pelatihan dan diklat juga masih terbatas, hanya tujuh orang yang mengikuti pelatihan dari total 25 PNS pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan adanya penurunan partisipasi dalam pengembangan kompetensi yang dapat berdampak pada rendahnya kinerja dan kualitas layanan publik (Eaton et al: 2022).

Hal ini berkontribusi pada rendahnya capaian Indeks Profesionalisme ASN Kabupaten Manggarai, yang hanya mencapai 47,73% pada tahun 2022 dan 52,70% pada tahun 2023, jauh dari target yang ditetapkan masing-masing tahun. Capaian ini mengindikasikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia aparatur di lingkungan BKPSDM Kabupaten Manggarai masih menghadapi tantangan serius dalam mengembangkan kapasitas dan profesionalisme pegawai.

BKPSDM sebagai instansi strategis yang bertanggung jawab atas manajemen kepegawaian memiliki peran penting dalam mengatasi permasalahan ini. Implementasi kebijakan berbasis sistem merit, peningkatan kualitas pelatihan berkelanjutan, serta pemetaan kebutuhan pengembangan pegawai menjadi krusial untuk meningkatkan profesionalisme ASN di daerah.

### **1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Meskipun pemerintah telah menetapkan berbagai regulasi dan kebijakan strategis untuk mendorong peningkatan profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN), termasuk melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN dan penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa capaian profesionalisme ASN masih jauh dari harapan. Hal ini tercermin dari hasil pengukuran Indeks Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Manggarai yang menunjukkan angka realisasi sebesar 47,73% pada tahun 2022 dan 52,70% pada tahun 2023, yang keduanya masih berada di bawah target yang ditetapkan, yaitu 71 dan 74.

Capaian tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara target kebijakan dan pelaksanaannya di tingkat daerah, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Manggarai. Kesenjangan ini diperparah dengan belum optimalnya pelaksanaan diklat atau pelatihan, masih rendahnya tingkat pendidikan formal sebagian PNS, serta kurangnya

kesinambungan dalam pengembangan kompetensi pegawai.

Selain itu, peran strategis BKPSDM dalam meningkatkan kapasitas dan profesionalisme PNS belum sepenuhnya mampu menjawab tantangan yang ada, baik dari aspek internal seperti keterbatasan anggaran dan sarana, maupun dari aspek eksternal seperti tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi. Padahal, peningkatan profesionalisme PNS menjadi kunci utama dalam mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik serta pelayanan publik yang efektif, efisien, dan akuntabel.

Dengan demikian, terdapat kesenjangan yang cukup signifikan antara kondisi ideal yang diamanatkan dalam berbagai regulasi dengan kondisi aktual yang terjadi di lapangan. Kesenjangan inilah yang menjadi alasan mendasar perlunya dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengkaji secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya indeks profesionalisme PNS, khususnya di lingkungan BKPSDM Kabupaten Manggarai, serta upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk menanggulangnya.

### **1.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu dalam konteks Indeks Profesional ASN.

Penelitian pertama oleh Rizqyanto, Muhammad Fakhri dkk (2021) berjudul "Implementasi Kebijakan Pengukuran Profesionalitas ASN Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang". Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019 telah berjalan cukup baik dan memenuhi standar pada setiap indikatornya. Faktor-faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan adalah Content of Policy dan Context of Policy. Namun, masih ditemukan hambatan dalam proses pengukuran indeks profesionalitas ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Semarang.

Penelitian kedua oleh Sedayu, Ariraya Sulistya dkk (2021) berjudul "Evaluasi Empat Dimensi Indeks Profesionalitas ASN Kementerian ESDM di Masa Pandemi". Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pencapaian indeks profesionalitas ASN Kementerian ESDM memiliki variasi pada tiap dimensi, di mana dimensi kualifikasi memperoleh skor 16,98 dari maksimal 25, dimensi kompetensi memperoleh 32,57 dari maksimal 40, dimensi kinerja 26,37 dari maksimal 30, dan dimensi disiplin 4,91 dari maksimal 5. Permasalahan utama adalah masih banyaknya ASN dengan kualifikasi pendidikan yang rendah, seperti lulusan SD, SMP, SMA, hingga DII/DIII.

Penelitian ketiga oleh Dhimas Abimanyu (2024) berjudul "Efektivitas Pelaksanaan Panji CorpU (Panjalu Jayari Corporate University) dalam Meningkatkan Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Kediri Provinsi Jawa Timur". Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Panji CorpU merupakan program pengembangan kompetensi ASN yang tepat sasaran. Dalam jangka pendek, program ini ditujukan untuk meningkatkan indeks profesionalitas ASN, sedangkan dalam jangka panjang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ASN. Program ini dinilai

sebagai solusi strategis untuk memperkuat profesionalitas ASN di daerah.

Penelitian keempat oleh Yunindyo Sasmito (2022) berjudul "Analisis Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) di Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung". Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata skor IP ASN di BAPPEDA Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berada pada kategori sedang, yaitu sebesar 72,90. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sudah ada pencapaian, namun profesionalitas ASN masih perlu ditingkatkan lebih lanjut.

Penelitian kelima oleh Wisber Wiryanto (2018) berjudul "Pengembangan Instrumen Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Dalam Rangka Reformasi Administrasi". Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasilnya menunjukkan bahwa instrumen pengukuran IP ASN dikembangkan berdasarkan empat variabel utama: kompetensi, kompensasi, kinerja, dan disiplin. Namun, ditemukan bahwa aspek etika ASN belum terakomodasi secara utuh dalam instrumen tersebut. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan agar pengembangan instrumen ke depan juga mencakup aspek kode etik guna menjamin pengukuran profesionalitas yang lebih menyeluruh.

Penelitian keenam oleh Mujiyatun, Nyayu Khodijah, dan Abdurrahmansyah (2021) berjudul "The Impact of Teachers' Pedagogical and Professional Competence on Student Learning Outcomes". Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis jalur (path analysis). Hasilnya menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik memberikan pengaruh sebesar 37% terhadap hasil belajar siswa, sedangkan kompetensi profesional sebesar 19%. Secara bersama-sama, kedua kompetensi tersebut memengaruhi hasil belajar siswa sebesar 30%, dan desain proses pembelajaran oleh guru menyumbang 16%. Meskipun berfokus pada sektor pendidikan, temuan ini menunjukkan pentingnya profesionalisme dalam mendukung kinerja.

Penelitian ketujuh oleh M. Febri Fardhony (2024) berjudul "Employee Professionalism at the Regional Office of the Ministry of Religion of West Sumatra Province". Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik statistik seperti uji validitas, reliabilitas, dan regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kemampuan, disiplin kerja, dan etika kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan pada aspek internal individu ASN dapat secara langsung meningkatkan profesionalisme dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### **1.4 Pernyataan Kebaruan Karya Ilmiah**

Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam memahami dan meningkatkan Indeks Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Manggarai, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Kebaruan penelitian ini terletak pada beberapa aspek kunci yang membedakannya dari penelitian sebelumnya.

Pertama, penelitian ini berfokus secara spesifik pada evaluasi Indeks Profesionalisme PNS di BKPSDM Kabupaten Manggarai, yang merupakan daerah dengan tantangan unik dalam pengelolaan sumber daya manusia. Fokus ini berbeda dari kebanyakan penelitian yang telah dilakukan di daerah dengan pengalaman lebih mapan dalam manajemen ASN, sehingga memberikan perspektif baru mengenai masalah dan solusi yang relevan di konteks lokal.

Kedua, pendekatan evaluatif yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada model William N. Dunn, yang mencakup lima dimensi: efektivitas, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan. Pendekatan ini menawarkan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengevaluasi kualitas pelayanan publik, yang sebelumnya tidak banyak diterapkan dalam konteks BKPSDM. Ini memberikan kedalaman analisis yang lebih baik dibandingkan dengan penelitian yang hanya menilai kualitas layanan secara deskriptif.

Ketiga, penelitian ini mengidentifikasi dan mendalami faktor-faktor yang menghambat peningkatan Indeks Profesionalisme PNS, termasuk keterbatasan kompetensi pegawai dalam teknologi, sarana dan prasarana yang tidak memadai, serta budaya kerja yang masih konvensional. Temuan ini memberikan wawasan yang lebih mendalam dan spesifik mengenai tantangan yang dihadapi oleh BKPSDM di Kabupaten Manggarai, yang tidak hanya menggambarkan kondisi saat ini tetapi juga mengarahkan pada rekomendasi yang lebih relevan untuk perbaikan.

Keempat, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi masalah, tetapi juga merumuskan solusi konkret yang dapat diimplementasikan, seperti penyelenggaraan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, pengadaan sarana teknologi yang lebih baik, dan penguatan budaya kerja yang profesional. Pendekatan ini menunjukkan bahwa penelitian ini berorientasi pada tindakan dan aplikasi nyata, sehingga dapat memberikan dampak positif dalam meningkatkan profesionalisme ASN di daerah.

Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada penguatan tata kelola pelayanan publik di Kabupaten Manggarai dan memberikan rekomendasi yang dapat dijadikan acuan bagi pemerintah daerah lainnya dalam upaya meningkatkan profesionalisme Aparatur Sipil Negara secara lebih efektif dan berkelanjutan.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah Menganalisis dan mendeskripsikan peningkatan Indeks Profesionalisme BKPSDM Kabupaten Manggarai. Serta faktor penghambat dan upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan peningkatan Indeks Profesionalisme.

## **II. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif, seperti yang dijelaskan oleh Pranee Liamputtong dalam bukunya *Qualitative Research Methods* (2020), berfokus pada pemahaman mendalam tentang pengalaman, perspektif, dan interaksi manusia dalam konteks sosial tertentu. Metode ini mencakup berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena sosial dengan cara yang lebih holistik. Selanjutnya menurut Fatimah (2019) mengatakan bahwa Pendekatan kualitatif lebih cenderung digunakan untuk penelitian yang berkaitan dengan masalah sosial karena dalam penelitian kualitatif data dan penelitian lebih ditekankan

Metode penelitian kualitatif, yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk mengeksplorasi kondisi objek yang alami dengan peneliti sebagai instrumen utama, menggabungkan beberapa sumber melalui triangulasi, serta menganalisis data secara induktif, dengan fokus pada makna daripada generalisasi (Nurdin & Hartati, 2019:42). Selanjutnya, menurut Bogdan dan Taylor (dalam Ruskarini, 2017:10) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati; pendekatannya diarahkan pada latar dan individu secara holistik.

Dengan menerapkan metode kualitatif pada penelitian ini, bertujuan untuk menganalisis

efektivitas pelatihan pegawai dalam meningkatkan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Manggarai. Melalui metode ini, peneliti mengeksplorasi perspektif berbagai pihak yang terlibat langsung dalam pelatihan tersebut. Fokus utama penelitian adalah untuk memahami bagaimana pelatihan dilaksanakan, kendala yang dihadapi, serta upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kompetensi pegawai.

Data yang dikumpulkan bersifat naratif dan mendalam guna menangkap makna dan konteks sosial yang tidak bisa dijelaskan secara kuantitatif. Setiap penelitian kualitatif dalam pemerintahan dapat memiliki variasi dalam desainnya, karena disesuaikan dengan sifat alami dari penelitian kualitatif itu sendiri yang bersifat dinamis, di mana fenomena dapat muncul secara tiba-tiba sesuai dengan prinsip alami (Simangunsong, 2017:190).

Peneliti mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sugiyono (2016:225) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data merupakan suatu teknik atau cara-cara yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data, dapat melalui angket, wawancara, pengamatan, ujian, dokumentasi, dan lainnya. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan informan yang memiliki pengetahuan mendalam tentang pelatihan dan kompetensi pegawai. Informan penelitian, seperti yang disampaikan oleh Moleong (2015:163), adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian dan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, informan terdiri dari 15 orang yang terdiri dari pejabat dan pegawai di BKPSDM Kabupaten Manggarai. Penelitian ini dilaksanakan selama 20 hari, yaitu dari tanggal 6 Januari 2025 hingga 25 Januari 2025.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Untuk Menganalisis dan mendeskripsikan peningkatan Indeks Profesionalisme BKPSDM Kabupaten Manggarai, Peneliti mengacu pada empat (4) indikator yang diuraikan Dwiyanto (2011) sebagai berikut:

1. Kualifikasi dengan indikatornya tingkatan pendidikan terakhir dan pengalaman kerja yang relevan.
2. Kompetensi dengan indikatornya kemampuan teknis yang sesuai dengan pekerjaan, kemampuan komunikasi, kemampuan *problem-solving* dan kreativitas dan inovasi.
3. Kinerja dengan indikatornya produktivitas kerja, kemampuan bekerja dalam tim, kecepatan adaptasi terhadap perubahan dan konsistensi dalam mencapai.
4. Disiplin dengan indikatornya kepatuhan terhadap aturan kantor, ketepatan waktu dan kemampuan menjaga komitmen.

#### **3.1 Peningkatan Indeks Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Manggarai**

Dalam mengukur dan meningkatkan Indeks Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Manggarai, digunakan empat dimensi utama, yaitu kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Keempat dimensi ini merupakan aspek penting dalam menilai sejauh mana seorang ASN melaksanakan tugas secara profesional dan berdaya saing tinggi.

Dimensi kualifikasi menjadi dasar awal dalam pengukuran profesionalisme. Kualifikasi diartikan sebagai latar belakang pendidikan formal terakhir yang dimiliki oleh pegawai serta pengalaman kerja yang relevan dengan posisi jabatan yang dijalankan. Pendidikan terakhir menunjukkan kapasitas intelektual, kemampuan berpikir sistematis, dan kesiapan teknis dalam menjalankan tugas. Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Manggarai, sebagian besar PNS telah menamatkan pendidikan pada jenjang Strata Satu (S1), yaitu sebanyak 19 orang dari total 25

pegawai. Selain itu, terdapat 2 orang pegawai lulusan Diploma Tiga (D3), dan 4 orang lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA). Belum adanya pegawai yang berpendidikan pascasarjana (S2) menunjukkan adanya celah untuk penguatan dimensi ini, sebab pada level tertentu, pendidikan yang lebih tinggi sangat diperlukan untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengelolaan program pengembangan SDM yang strategis. Selain pendidikan, pengalaman kerja yang relevan juga menjadi indikator penting karena menggambarkan seberapa luas dan dalam pemahaman serta keterampilan pegawai dalam mengelola isu-isu kepegawaian dan pelatihan.

Dimensi kedua adalah kompetensi, yang mencakup kemampuan teknis dan non-teknis yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Kompetensi ini dilihat dari empat indikator utama yaitu: kemampuan teknis sesuai dengan bidang pekerjaan, kemampuan komunikasi, kemampuan problem-solving, serta kreativitas dan inovasi. Kemampuan teknis mencerminkan sejauh mana pegawai menguasai pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan jabatan atau fungsi kerja masing-masing. Kemampuan komunikasi sangat penting untuk membangun koordinasi, menyampaikan informasi secara efektif, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis antarpegawai maupun dengan pemangku kepentingan lainnya. Kemampuan problem-solving dibutuhkan untuk menghadapi dan menyelesaikan persoalan administrasi atau kebijakan secara cepat dan tepat, sedangkan kreativitas dan inovasi menjadi bekal penting dalam menjawab tantangan baru serta menciptakan terobosan dalam manajemen kepegawaian. Berdasarkan data yang dikumpulkan, terdapat beberapa pegawai yang telah mengikuti pelatihan seperti Diklat Kepemimpinan dan Diklat Fungsional, namun masih terdapat 13 orang yang belum pernah mengikuti pelatihan, seminar, maupun workshop, yang menjadi indikator belum optimalnya peningkatan kompetensi di lingkungan BKPSDM.

Dimensi kinerja menjadi ukuran yang menggambarkan hasil kerja dari seorang pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Indikator-indikator yang digunakan untuk menilai dimensi ini meliputi produktivitas kerja, kemampuan bekerja dalam tim, kecepatan adaptasi terhadap perubahan, serta konsistensi dalam mencapai target kerja. Produktivitas kerja merujuk pada hasil kerja yang dicapai dibandingkan dengan volume tugas yang diemban. Sementara itu, kemampuan bekerja dalam tim menunjukkan sejauh mana pegawai mampu berkolaborasi, berbagi tugas, dan membangun hubungan kerja yang sinergis. Kecepatan adaptasi terhadap perubahan penting untuk menilai fleksibilitas pegawai dalam menghadapi dinamika sistem kerja atau kebijakan baru. Konsistensi pencapaian target digunakan untuk melihat apakah pegawai mampu menjaga performa secara berkelanjutan. Dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja ini diukur melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Namun, pelaksanaan monitoring dan evaluasi kinerja di BKPSDM belum sepenuhnya maksimal, sehingga masih dibutuhkan pembenahan sistem penilaian yang objektif dan menyeluruh.

Dimensi terakhir adalah disiplin, yang merupakan cerminan dari tanggung jawab, etika, dan integritas pegawai dalam menjalankan tugas serta menaati peraturan. Disiplin mencakup indikator kepatuhan terhadap aturan kantor, ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas, dan kemampuan menjaga komitmen terhadap pekerjaan. Pegawai yang disiplin tidak hanya diukur dari absensi atau tidaknya sanksi, tetapi juga dari kesungguhan dalam menjalankan kewajiban, menghargai waktu kerja, serta keandalan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Manggarai, meskipun tidak ditemukan adanya pegawai yang mendapat sanksi disiplin berat, budaya kerja yang disiplin masih perlu dikuatkan agar setiap individu tidak hanya patuh terhadap aturan, tetapi juga menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pelayanan publik.

Secara keseluruhan, keempat dimensi tersebut harus dipenuhi secara seimbang untuk mewujudkan PNS yang profesional. Setiap indikator yang terdapat dalam dimensi-dimensi tersebut menggambarkan aspek yang saling terkait dan saling memperkuat. Oleh karena itu, peningkatan Indeks Profesionalisme PNS di BKPSDM Kabupaten Manggarai tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus bersifat holistik dan berkelanjutan melalui kebijakan yang tepat, pembinaan yang intensif, serta pengawasan yang efektif. Dengan demikian, pegawai yang

profesional bukan hanya menjadi tuntutan reformasi birokrasi, tetapi menjadi kebutuhan dasar dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang berkualitas.

### **3.2 Faktor Penghambat Peningkatan Indeks Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Manggarai**

Dalam upaya meningkatkan profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Manggarai, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) berpedoman pada berbagai regulasi nasional yang mengatur tata kelola manajemen ASN. Kebijakan utama mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menekankan pentingnya profesionalisme, integritas, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, serta nepotisme dalam penyelenggaraan birokrasi. Di samping itu, BKPSDM juga merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, yang menekankan pengelolaan ASN berbasis sistem merit, mulai dari rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga penegakan disiplin. ASN dituntut tidak hanya menguasai aspek teknis pekerjaan, tetapi juga memiliki kompetensi strategis dalam menjawab tantangan globalisasi dan implementasi teknologi digital (Valdivia & López: 2022). Namun demikian, meskipun regulasi telah disusun dengan baik, tantangan dalam implementasinya masih cukup signifikan. Beberapa faktor struktural dan kultural menjadi kendala utama dalam upaya peningkatan profesionalisme PNS di lingkungan BKPSDM Kabupaten Manggarai.

Pertama, kebutuhan pegawai yang tidak seimbang dengan beban kerja menjadi masalah yang cukup kompleks. Terdapat beberapa unit kerja yang mengalami kekurangan personel meskipun volume pekerjaan cukup tinggi. Ketidakeimbangan ini mengakibatkan beban kerja pegawai menjadi tidak proporsional dan berpotensi menurunkan efektivitas pelayanan. Akibatnya, penyelesaian tugas administratif sering kali membutuhkan waktu lebih lama dari yang seharusnya.

Kedua, rendahnya penguasaan teknologi di kalangan pegawai turut menjadi hambatan dalam proses digitalisasi birokrasi. Di era reformasi birokrasi dan pelayanan publik berbasis elektronik (e-government), kemampuan dalam mengoperasikan sistem informasi kepegawaian serta aplikasi administrasi digital menjadi sangat penting. Namun, belum semua pegawai menguasai teknologi secara optimal, sehingga proses kerja menjadi kurang efisien dan masih bergantung pada cara kerja manual yang lambat dan rawan kesalahan.

Ketiga, keterbatasan sarana dan prasarana juga menjadi kendala yang berdampak langsung terhadap kinerja pegawai. Fasilitas pendukung seperti komputer, jaringan internet, ruang kerja, serta perangkat penunjang lainnya belum sepenuhnya tersedia atau dalam kondisi optimal. Ketiadaan sarana kerja yang memadai dapat menghambat kelancaran pelaksanaan tugas, terutama dalam kegiatan yang bersifat teknis dan berbasis digital, seperti pengolahan data, pelaporan kinerja, hingga proses seleksi ASN.

Keempat, kondisi fisik gedung kantor yang kurang representatif turut berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Bangunan kantor yang sudah berusia lama dengan fasilitas terbatas dapat menciptakan suasana kerja yang kurang nyaman dan tidak mendukung efisiensi. Lingkungan kerja yang tidak ergonomis dapat berdampak pada semangat kerja dan kenyamanan pegawai dalam menyelesaikan tugas sehari-hari.

Kelima, tantangan lain yang tidak kalah penting adalah budaya kerja yang masih bersifat konvensional. Dalam konteks pelayanan publik modern, dibutuhkan pola pikir yang adaptif, progresif, dan inovatif. Namun demikian, masih terdapat pola budaya kerja yang pasif, di mana sebagian pegawai bekerja hanya sekadar memenuhi kewajiban formal tanpa adanya dorongan internal untuk meningkatkan kinerja atau mengembangkan kompetensi diri. Pola pikir seperti ini

dapat menghambat upaya pembaruan birokrasi dan menurunkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut, dapat disimpulkan bahwa peningkatan profesionalisme PNS di Kabupaten Manggarai masih menghadapi tantangan yang cukup kompleks dan multidimensional. Permasalahan terkait sumber daya manusia, penguasaan teknologi, ketersediaan sarana prasarana, lingkungan kerja fisik, serta budaya kerja perlu mendapatkan perhatian serius dalam perumusan kebijakan pengembangan aparatur ke depan. Upaya perbaikan harus dilakukan secara berkelanjutan, terencana, dan terintegrasi, tidak hanya dari segi peningkatan jumlah dan kompetensi pegawai, tetapi juga melalui pembenahan infrastruktur pendukung serta transformasi budaya kerja menuju birokrasi yang profesional, modern, dan adaptif terhadap perubahan.

### **3.3 Upaya Peningkatan Indeks Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Manggarai**

Indeks Profesionalisme PNS menjadi salah satu indikator utama dalam menilai kualitas birokrasi suatu daerah. Profesionalisme PNS mencerminkan sejauh mana seorang aparatur negara mampu bekerja secara bertanggung jawab, kompeten dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Manggarai terus melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme PNS di daerahnya. Upaya ini sejalan dengan amanat UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN serta PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, yang menegaskan pentingnya pengelolaan ASN berbasis sistem merit dan peningkatan kompetensi pegawai.

#### **1. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepegawaian**

BKPSDM Kabupaten Manggarai terus melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan profesionalisme PNS, sejalan dengan amanat UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN serta PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS. Salah satu langkah strategis yang dilakukan adalah memberikan pelayanan terbaik dalam manajemen kepegawaian, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, pengawasan, hingga promosi jabatan.

#### **2. Menyelenggarakan Pelatihan untuk Meningkatkan Kompetensi Pegawai**

Selain meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian, BKPSDM juga fokus pada pengembangan kompetensi pegawai melalui berbagai pelatihan dan bimbingan teknis. Salah satu kendala utama adalah rendahnya penguasaan teknologi oleh beberapa pegawai, sehingga efektivitas kerja menjadi kurang optimal, terutama dalam penggunaan sistem administrasi berbasis digital. Untuk mengatasi hal ini, BKPSDM telah menyelenggarakan beberapa pelatihan guna meningkatkan keterampilan pegawai dalam penggunaan aplikasi kepegawaian berbasis teknologi.

#### **3. Penguatan Budaya Kerja Profesional dan Produktif**

Selain aspek kompetensi, BKPSDM juga memperkuat budaya kerja yang lebih profesional dan produktif. Budaya kerja konvensional, di mana beberapa pegawai hanya bekerja sebatas memenuhi kewajiban tanpa adanya dorongan untuk meningkatkan kompetensi diri, menjadi tantangan yang harus diatasi. Oleh karena itu, BKPSDM memperkuat sistem penilaian kinerja berbasis capaian kerja agar pegawai lebih termotivasi untuk bekerja secara lebih efektif.

#### **4. Mengoptimalkan Penerapan Regulasi dalam Peningkatan Profesionalisme**

Dalam mendukung upaya peningkatan profesionalisme ASN, BKPSDM mengacu pada beberapa regulasi penting, yaitu:

- a. PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, yang mengatur bahwa setiap ASN harus dinilai berdasarkan hasil kerja dan perilaku kerja mereka, bukan hanya berdasarkan masa kerja atau senioritas.
- b. Permenpan-RB Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN,

yang menetapkan bahwa Indeks Profesionalisme PNS harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin pegawai.

c. Peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019 tentang Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN, yang menegaskan bahwa profesionalisme ASN harus diukur dengan indikator yang jelas dan objektif.

Berdasarkan hasil wawancara dan data yang tersedia, dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan Indeks Profesionalisme PNS di Kabupaten Manggarai dilakukan melalui tiga strategi utama, yaitu meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian, menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, serta memperbaiki budaya kerja dengan sistem penilaian kinerja yang lebih objektif. Regulasi yang mendukung sistem merit dan profesionalisme ASN menjadi dasar bagi BKPSDM dalam menjalankan kebijakan ini. Namun, untuk memastikan bahwa upaya ini berjalan optimal, diperlukan evaluasi berkala terhadap efektivitas kebijakan yang telah diterapkan serta peningkatan sarana dan prasarana yang lebih mendukung profesionalisme ASN di Kabupaten Manggarai.

### **3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan Indeks Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Manggarai masih berada dalam kategori sangat rendah. Hal ini tercermin dari realisasi indeks sebesar 47,73% pada tahun 2022 dan 52,70% pada tahun 2023, jauh di bawah target nasional. Meskipun demikian, terdapat perbaikan secara bertahap melalui pelatihan teknis dan fungsional, meskipun belum merata di antara seluruh pegawai.

Temuan ini konsisten dengan Rizqyanto dkk. (2021) yang mengkaji implementasi kebijakan pengukuran IP ASN di Kota Semarang. Sama halnya dengan Manggarai, ditemukan hambatan dalam proses pengukuran akibat keterbatasan SDM dan belum optimalnya kebijakan sistem merit. Namun, Semarang menunjukkan pelaksanaan kebijakan yang lebih baik, sedangkan di Manggarai masih ditemukan celah dalam penguatan kebijakan internal.

Penelitian Sedayu dkk. (2021) mengenai Kementerian ESDM menunjukkan bahwa capaian IP ASN per dimensi cukup tinggi, khususnya kompetensi dan kinerja. Berbeda dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan masih rendahnya kompetensi pegawai di BKPSDM Manggarai, karena 13 dari 25 pegawai belum pernah mengikuti pelatihan. Hal ini menunjukkan perlunya pemerataan akses pelatihan.

Penelitian Dhimas Abimanyu (2024) menggarisbawahi pentingnya program kelembagaan seperti Panji CorpU dalam peningkatan profesionalitas ASN. Ini relevan dengan kebutuhan di BKPSDM Manggarai yang masih minim program terstruktur dan berkelanjutan. BKPSDM Manggarai baru melaksanakan pelatihan skala kecil tanpa sistem pembinaan kompetensi jangka panjang seperti yang dilakukan di Kediri.

Temuan juga sejalan dengan Yunindyo Sasmito (2022) yang menunjukkan bahwa meskipun skor IP ASN di Bangka Belitung termasuk kategori sedang (72,90), masih perlu perbaikan dalam manajemen SDM. Hal ini juga berlaku di Manggarai, dengan catatan bahwa Manggarai berada di bawah kategori sedang, dan harus melakukan pembenahan sistem pelatihan dan monitoring kinerja secara sistematis.

Selanjutnya, Wisber Wiryanto (2018) menekankan bahwa aspek etika belum secara menyeluruh diakomodasi dalam pengukuran IP ASN. Meskipun tidak ditemukan pelanggaran disiplin berat di BKPSDM Manggarai, budaya kerja konvensional dan pasif masih dominan. Ini menunjukkan bahwa penguatan integritas dan etika kerja belum menjadi fokus dalam pembinaan ASN.

Mujiyatun dkk. (2021) meneliti kompetensi guru dan dampaknya terhadap hasil belajar siswa, namun temuan mereka tetap relevan dalam konteks ASN karena menekankan bahwa kompetensi profesional secara langsung memengaruhi kinerja. Di Manggarai, masih kurangnya pelatihan berdampak pada lemahnya daya saing dan inovasi ASN.

Terakhir, M. Febri Fardhony (2024) menunjukkan pentingnya kemampuan individu, disiplin, dan etika kerja dalam meningkatkan kinerja ASN. Hal ini relevan dengan temuan di Manggarai yang menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki pelatihan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, sementara yang belum mendapat pelatihan mengalami stagnasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan Indeks Profesionalisme ASN di BKPSDM Kabupaten Manggarai masih menghadapi tantangan besar baik dari sisi kualifikasi, kompetensi, kinerja, maupun disiplin. Dibutuhkan kebijakan pelatihan yang merata, perbaikan sarana prasarana, serta transformasi budaya kerja yang adaptif dan proaktif agar reformasi birokrasi dapat berjalan secara efektif di daerah..

#### **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang didapatkan penulis di lapangan selama masa penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa Indeks Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Manggarai menunjukkan adanya pergerakan ke arah yang lebih baik, meskipun masih jauh dari target yang ditetapkan. Hal ini dapat dilihat pada indikator kualifikasi yang menunjukkan tingkat pendidikan formal pegawai yang sudah memenuhi standar yang mana dari 25 orang pegawai, 19 orang pegawai diantaranya menamatkan Strata Satu (S1)/D4, 2 orang menamatkan Diploma III (D3), dan 4 orang menamatkan Sekolah Menengah Atas (SMA). Kemudian pada indikator kompetensi, dapat dilihat dari riwayat diklat dan seminar/workshop yang diikuti oleh pegawai. Data menunjukkan terdapat 2 orang pegawai yang telah mengikuti diklat PIM III dan IV, 5 orang pegawai telah mengikuti diklat fungsional, dan pegawai lainnya telah mengikuti diklat teknis dan seminar/workshop. Namun dalam indikator kompetensi masih terdapat 13 orang pegawai yang belum pernah mengikuti diklat atau seminar/workshop. Pada indikator kinerja menunjukkan kinerja pegawai yang baik. Hal ini ditunjukkan melalui hasil Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang menunjukkan bahwa dari 25 orang pegawai telah melakukan kerjanya sesuai standar dengan hasil kerja yang sesuai. Demikian pula pada indikator disiplin menunjukkan perilaku pegawai yang sudah sesuai dengan aturan yang berlaku. Data menunjukan realisasi Indeks Profesionalisme pada tahun 2022 mencapai 47,73% dari target 71, sedangkan pada tahun 2023 meningkat menjadi 52,70% dari target 74. Peningkatan ini mengindikasikan adanya upaya nyata dari BKPSDM dalam meningkatkan profesionalisme PNS, antara lain dengan penyelenggaraan pelatihan teknis, fungsional, serta dukungan untuk partisipasi pegawai dalam seminar/workshop. Meski demikian, realisasi capaian ini masih berada dalam kategori "sangat rendah" berdasarkan standar pengukuran nasional, yang menempatkan nilai di bawah 60 sebagai sangat rendah. Faktor penghambat peningkatan Indeks Profesionalisme PNS di BKPSDM Kabupaten Manggarai adalah sebagai berikut: Kebutuhan Pegawai yang Tidak Sesuai Dengan Beban Kerja, Kurangnya Penguasaan Teknologi, Minimnya Sarana Dan Prasarana, Kondisi Fisik Kantor Yang Kurang Mendukung serta Budaya Kerja Yang Masih Konvensional. Upaya peningkatan Indeks Profesionalisme PNS di BKPSDM Kabupaten Manggarai adalah sebagai berikut: Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepegawaian, Menyelenggarakan Pelatihan untuk Meningkatkan Kompetensi Pegawai, Penguatan Budaya Kerja Profesional dan Produktif dan Mengoptimalkan Penerapan Regulasi dalam

Peningkatan Profesionalisme.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan di satu instansi pemerintahan saja yakni BKPSDM kabupaten Manggarai Provinsi Nusa Tenggara Timur sebagai model studi kasus yang dipilih.

**Arah Masa Depan Penelitian (future work).** Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa Peningkatan Indeks Profesionalisme Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusiadi Kabupaten Manggarai Provinsi Nusa Tenggara Timur untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

## V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada BKPSDM kabupaten Manggarai beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Abimanyu, Dimas. (2024). “Efektivitas Pelaksanaan Panji CorpU (Panjalu Jayari Corporate University) dalam Meningkatkan Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Kediri Provinsi Jawa Timur”, Skripsi. Institut Pemerintahan Dalam Negeri. <http://eprints.ipdn.ac.id/19060/>
- Eaton, S. E., Stoesz, B. M., Crossman, K., Garwood, K., & McKenzie, A. (2022). Faculty perspectives of academic integrity during COVID-19: A mixed methods study of four Canadian universities. *Canadian Journal of Higher Education*, 52(3), 42–58. <https://www.scopus.com/pages/publications/85148644054>
- Fatimah, Y. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Pendekatan dalam Penelitian Sosial*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Fardhony, M. F. (2022). *Employee professionalism at the Regional Office of the Ministry of Religion of West Sumatra Province Undergraduate thesis*, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bukittinggi]. Repositori IAIN Bukittinggi. <https://ije.ppj.unp.ac.id/index.php/ije/article/view/92>
- Jacob, U. S., Fredrick, V. A., & Pillay, J. (2025). Aggressive behavior among individuals with intellectual disability: Predictive factor analysis. *International Journal of Diversity in Education*, 25(2), 1–21. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85218859740>
- Moleong, L. J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mujiyatun, M., Khodijah, N., & Abdurrahmansyah, A. (2022). The impact of teachers' pedagogical and professional competence on student learning outcomes. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*,

- 14(3). <http://journal.staihubbulwathan.id/index.php/alishlah/article/download/721/608>
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Sosial. Jakarta: Kencana.
- Rizqyanto, Muhammad Fakhri dkk. (2021). “Implementasi Kebijakan Pengukuran Profesionalitas ASN Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang”. Jurnal Ilmu Administrasi Publik. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/viewFile/34853/27335>
- Sasmito, Yunindy. (2022). “Analisis Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) di Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung”, Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan, Vol.21, No.1. <https://nakhoda.ejournal.unri.ac.id/index.php/njip/article/download/262/164>
- Sedayu, Ariraya Sulistya dkk. (2021). “Evaluasi Empat Dimensi Indeks Profesionalitas ASN Kementerian ESDM di Masa Pandemi”, Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 28, No. 3. <https://ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/view/39992>
- Simangunsong, D. (2017). Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Administrasi dan Sosial. Jakarta: Pustaka Mandiri.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Valdivia-Yábar, S. V., & López, C. H. (2022). Digital uses of students and college success. Journal of Higher Education Theory and Practice, 22(18), 223–238. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85146751166>
- Wiryanto, Wisber. (2018). “Pengembangan Instrumen Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Dalam Rangka Reformasi Administrasi,” Jurnal, Universitas Jember. <https://prosiding.jurnal.unej.ac.id/index.php/prosiding/article/view/9140>
- Dwiyanto, Agus. (2011). Mengembalikan Kepercayaan Publik melalui Reformasi Birokrasi (Edisi Digital). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.