E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Dinamika Pengalaman ASN Tentang Keselarasan Nilai Tes Karakteristik Pribadi (TKP) Dengan Praktik Kerja Pemerintahan

Esa Bintang Yarullah[1], Dadan Kurniansyah[2]
[1]Universitas Singaperbangsa Karawang, 2210631180073@student.unsika.ac.id
[2]Universitas Singaperbangsa Karawang, fisip@unsika.ac.id

Abstrak

Tes Karakteristik Pribadi (TKP) pada Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) CPNS dirancang untuk mengukur aspek non-kognitif calon Aparatur Sipil Negara (ASN), seperti pelayanan publik, integritas, dan profesionalisme. Namun, di lapangan masih ditemukan perilaku sebagian ASN yang belum mencerminkan nilai-nilai tersebut, sementara kajian terdahulu belum banyak menelaah dinamika pengalaman subjektif ASN mengenai keselarasan nilai TKP terhadap praktik kerja nyata sehari-hari. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana keselarasan nilai Tes Karakteristik Pribadi (TKP) dengan praktik kerja pemerintahan yang mereka jalani. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi, melibatkan empat partisipan ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang, yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keselarasan nilai TKP terhadap praktik kerja pemerintahan bersifat kondisional: nilai-nilai TKP pada aspek pelayanan, kerja sama, dan integritas masih selaras, namun materi TKP dinilai kurang mengakomodasi kompetensi komunikasi situasional dan pengambilan keputusan pada kondisi kerja yang dinamis. Temuan penting lainnya adalah kerentanan TKP terhadap rekayasa jawaban (*faking*) akibat kemiripan nya dengan format *Situational Judgment Test*. Penelitian ini juga menemukan bahwa rendahnya kinerja sebagian ASN lebih dipengaruhi oleh faktor pasca rekrutmen, yakni kesesuaian individu dengan lingkungan kerja dan kualitas hubungan atasan-bawahan, dibandingkan oleh kelemahan instrumen seleksi TKP itu sendiri.
Kata Kunci: *Tes Karakteristik Pribadi, Seleksi Kompetensi Dasar, Aparatur Sipil Negara, fenomenologi*

Abstract

Personal Characteristics Test (TKP) in the Basic Competency Selection (SKD) for civil servant candidates (CPNS) is designed to measure non-cognitive aspects of prospective State Civil Apparatus (ASN) personnel, such as public service orientation, integrity, and professionalism. However, in practice, some ASN personnel still exhibit behavior that does not reflect these values, while prior studies have not extensively examined the subjective experiential dynamics of ASN regarding the alignment between TKP values and actual day-to-day work practices. This study aims to understand how the alignment between Tes Karakteristik Pribadi (TKP) values and the governmental work practices they undertake is experienced. The research employs a qualitative approach with a phenomenological design, involving four ASN participants within the Karawang Regency Government, selected through purposive sampling. Data was collected through in-depth interviews. The results show that the alignment between TKP values and governmental work practices is conditional: TKP values in the aspects of service orientation, teamwork, and integrity remain aligned, but the TKP content is considered inadequate in accommodating situational communication competence and decision-making under dynamic work conditions. Another key finding is TKP's vulnerability to answer manipulation (faking), owing to its resemblance to the Situational Judgment Test format. This study also finds that the underperformance of some ASN personnel is more strongly influenced by post-recruitment factors, namely person-environment fit and the quality of the superior-subordinate relationship than by weaknesses in the TKP selection instrument itself.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Keywords: *Personal Characteristics Test, Basic Competency Selection, Civil Servants, phenomenology.*

Corresponding Author:
Esa Bintang Yarullah

Universitas Singaperbangsa Karawang, 2210631180073@student.unsika.ac.id

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang tiga fungsi utama, yaitu sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Berdasarkan Pasal 3 dan Pasal 4 UU No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, setiap ASN wajib memegang nilai dasar BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) dalam menjalankan fungsi tersebut. Pemenuhan nilai dasar ini dimulai sejak tahap rekrutmen melalui penerapan sistem merit, yakni pengadaan dan pengelolaan ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Sistem merit menjadi penting karena kualitas ASN memengaruhi kemampuan birokrasi dalam melaksanakan kebijakan dan melayani masyarakat, yang pada akhirnya berdampak pada kepercayaan publik terhadap pemerintah (Faiz et al., 2021). Defisit kualitas sumber daya manusia birokrasi, baik pada aspek kompetensi teknis maupun integritas dan etos kerja, dapat menurunkan kecepatan layanan publik, membuat birokrasi kurang responsif, dan menghambat pelaksanaan kebijakan (Abdullah et al., 2025).

Untuk memperkuat sistem merit, pemerintah menerapkan Computer Assisted Test (CAT) dalam seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Mekanisme ini dikembangkan untuk mengurangi risiko penyelewengan dan campur tangan di luar prosedur melalui evaluasi yang netral dan dapat diawasi secara langsung (Lutfi et al., 2025). Seleksi berbasis CAT terdiri atas Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) dan Seleksi Kompetensi Bidang (SKB). SKD memuat tiga komponen, yaitu Tes Wawasan Kebangsaan (TWK), Tes Intelegensia Umum (TIU), dan Tes Karakteristik Pribadi (TKP). Di antara ketiganya, TKP dirancang untuk mengukur aspek non-kognitif calon ASN, seperti pelayanan publik, jejaring kerja, sosial budaya, teknologi informasi dan komunikasi, profesionalisme, serta anti-radikalisme, yang dipandang sebagai kompetensi dasar untuk menjalankan tugas birokrasi yang kompleks dan dinamis (Hafiz, 2019). Skor TKP diharapkan menjadi alat prediktif bagi sikap dan perilaku kerja ASN di masa depan (Anggitayani et al., 2025).

Namun, praktik di lapangan sering kali lebih kompleks daripada skenario dalam soal TKP. ASN dituntut memiliki kemampuan teknis sekaligus kemampuan pelayanan publik, dan situasi nyata menuntut keputusan yang kerap kurang ideal dibandingkan jawaban pada instrumen tes (Pomo, 2025). Keraguan terhadap keselarasan TKP menguat ketika sejumlah unggahan media sosial memperlihatkan perilaku ASN yang tidak sejalan dengan nilai yang diukur dalam TKP, seperti bersantai atau minum kopi di luar kantor pada jam kerja, serta sikap kurang responsif dalam melayani masyarakat (Lubis et al., 2024). Kesenjangan ini memunculkan pertanyaan apakah TKP benar-benar selaras dengan praktik kerja ASN, atau hanya mengukur kemampuan peserta memilih jawaban yang dianggap bernilai tertinggi. Pertanyaan ini relevan karena peserta SKD umumnya dilatih memilih opsi terbaik dan bersifat win-win solution, sehingga ASN yang lulus seharusnya telah memiliki bekal nilai tersebut. Dengan

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

demikian, perilaku yang menyimpang justru mempertanyakan apa yang melatarbelakangi lemahnya integritas ASN.

Kajian terdahulu telah membahas beberapa aspek rekrutmen dan manajemen ASN. Hermawan dan Saputra (2024) menemukan bahwa TKP memiliki daya saing terbesar terhadap kelulusan SKD, diikuti TIU dan TWK. Anggitayani et al. (2025) serta Lutfi dan Disa (2025) menilai CAT meningkatkan objektivitas dan kepercayaan publik, tetapi masih menghadapi kendala infrastruktur, kesenjangan literasi digital, dan kecurangan. Chariah et al. (2020) serta Rahmawaty dan Rahmaningsih (2024) menunjukkan bahwa penerapan sistem merit dan penegakan hukum terhadap ASN belum optimal akibat lemahnya pengawasan, pengaruh politik, dan budaya priyayi. Evaluasi kebijakan seleksi CPNS selama ini juga cenderung menitikberatkan aspek prosedural dan teknis, sehingga perspektif ASN sebagai subjek kebijakan relatif terabaikan (Zahwa et al., 2024). Dengan demikian, pengalaman empiris ASN terhadap TKP dan keselarasannya dengan praktik kerja sehari-hari belum banyak dieksplorasi. Celah inilah yang hendak diisi oleh penelitian ini.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi pengalaman ASN aktif yang telah melalui SKD dan menjalani praktik kerja nyata. Kajian ini dipandu oleh teori Person-Environment (PE) Fit dari Edwards dan Shipp (2007), yang memandang kinerja sebagai hasil kesesuaian antara individu dan lingkungannya melalui tiga dimensi, yakni supplementary fit, demands-abilities fit, dan needs-supplies fit. Berdasarkan teori ini, karakteristik individu yang terukur saat seleksi tidak otomatis menentukan perilaku kerja, sebab lingkungan kerja yang tidak memenuhi kebutuhan pegawai dapat melemahkan motivasi, kepuasan, dan komitmen, bahkan pada pegawai berkompetensi tinggi. Teori ini dilengkapi dengan konsep leader-follower fit dari Atwater dan Dionne (2007), yang menekankan bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan, baik dari kemiripan demografis maupun keselarasan nilai, sikap, dan kepribadian, menentukan efektivitas kerja anggota organisasi. Kepemimpinan juga memengaruhi persepsi anggota terhadap iklim organisasi (Lewin et al., 1939, dalam Ostroff & Judge, 2007). Kedua kerangka ini digunakan untuk membaca apakah nilai TKP selaras dengan praktik kerja ASN dan bagaimana lingkungan kerja memengaruhi penerapannya.

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi pengalaman ASN dalam menilai keselarasan TKP pada SKD CPNS dengan praktik kerja setelah menjadi ASN, yang mencakup pengalaman mengikuti TKP, kesesuaian materi dan indikator TKP dengan realitas kerja sehari-hari, serta kesenjangan antara kompetensi yang diukur dalam TKP dan perilaku kerja aktual. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian Ilmu Pemerintahan dengan melihat TKP tidak hanya sebagai bagian dari proses seleksi, tetapi juga dalam penerapannya pada pekerjaan ASN. Secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi masukan bagi pemangku kebijakan dalam menyempurnakan instrumen TKP agar lebih kontekstual, serta menjadi bahan evaluasi bagi calon pendaftar dan ASN aktif. Penelitian ini juga berkontribusi pada pembahasan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), karena seleksi yang selaras akan menjaring aparatur berkarakter dan berkemampuan sesuai kebutuhan birokrasi, sedangkan ketidakselarasan berisiko menurunkan mutu pelayanan dan kepercayaan masyarakat.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretatif dan strategi fenomenologi. Paradigma interpretatif memandang realitas sosial sebagai konstruksi makna yang dihasilkan para pelaku sosial, bukan fakta objektif yang berdiri sendiri, sehingga perhatian diarahkan pada proses pemaknaan dan

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

motivasi di balik tindakan, bukan pada frekuensi kemunculan suatu fenomena (Yanow, 2011). Fenomenologi dipilih untuk mengeksplorasi pengalaman subjektif partisipan secara mendalam menurut cara mereka sendiri mengalami dan memaknai fenomena. Fenomenologi berupaya mendeskripsikan pengalaman, bukan menjelaskan atau menganalisisnya (Kuswarno, 2009). Pendekatan kualitatif sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu persoalan sosial (Creswell, 2013; Creswell & Poth, 2018). Pendekatan ini menempatkan pengalaman subjek dalam konteks alamiahnya sehingga dapat dipahami secara utuh melalui deskripsi kontekstual, berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang menekankan pengukuran dan generalisasi (Moser & Korstjens, 2017). Penelitian ini berfokus pada dinamika pengalaman ASN dalam memaknai keselarasan nilai Tes Karakteristik Pribadi (TKP) dengan praktik kerja sehari-hari, bukan pada penilaian apakah TKP merupakan instrumen seleksi yang baik. Cakupan penelitian dibatasi pada komponen TKP dalam SKD CPNS, tanpa membahas TWK dan TIU, dan pada ASN di Kabupaten Karawang.

Partisipan penelitian adalah ASN aktif yang pernah mengikuti SKD CPNS, khususnya TKP, dan kini menjalankan tugas di instansi pemerintah Kabupaten Karawang. Partisipan dipilih dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan secara sengaja berdasarkan kriteria yang paling relevan dengan fokus dan tujuan penelitian (Creswell, 2018), karena tidak semua ASN memiliki pengalaman spesifik yang dikaji. Terdapat tiga kriteria:

1. berstatus ASN aktif yang masih bertugas di instansi pemerintah;
2. pernah mengikuti SKD CPNS dan mengerjakan TKP, bukan melalui jalur pengangkatan khusus; dan
3. telah bekerja minimal satu tahun sejak pengangkatan sehingga memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menilai keselarasan nilai TKP dengan praktik kerja pemerintahan.

Teknik snowball sampling digunakan sebagai pendukung karena akses terhadap ASN yang bersedia menjadi partisipan tidak selalu mudah. Teknik ini memperoleh partisipan melalui rujukan berantai dari individu yang saling mengenal dan memiliki karakteristik yang dibutuhkan (Biernacki & Waldorf, 1981). Jumlah partisipan tidak ditetapkan secara mutlak, melainkan mengikuti tercapainya kejenuhan data (Creswell, 2013; Moser & Korstjens, 2018), yaitu ketika partisipan baru tidak lagi memberikan temuan yang berbeda secara signifikan (Creswell, 2018). Dalam penelitian fenomenologi, jumlah hingga 10 partisipan umumnya dinilai cukup (Kuswarno, 2009).

Lokasi penelitian bersifat tersebar mengikuti keberadaan partisipan dan pihak yang dapat memberikan penjelasan yang baik (Kuswarno, 2009), sehingga gambaran yang diperoleh lebih menyeluruh. Penelitian difokuskan pada kantor kecamatan di Kabupaten Karawang karena merupakan unit pelayanan publik yang paling dekat dengan masyarakat dan ASN di dalamnya terlibat langsung dalam pelayanan sehari-hari. Lingkungan Pemerintah Daerah juga dipilih sebagai lingkungan kerja ASN yang lebih luas. Penelitian dilaksanakan selama [isi lama penelitian, misalnya: Maret–Juni 2026].

Peneliti bertindak sebagai instrumen utama yang tidak berada di luar fenomena, melainkan memasuki konteks untuk memahami nilai, keyakinan, dan perasaan yang mendasari tindakan partisipan (Yanow, 2011). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam menjadi teknik utama karena esensi fenomena paling tepat diceritakan oleh orang yang mengalaminya langsung. Wawancara dilakukan secara informal, interaktif, dan terbuka

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

dengan alur mengikuti respons partisipan, diawali percakapan ringan untuk mencairkan suasana sebelum partisipan menceritakan pengalamannya. Selama wawancara, peneliti menerapkan epoche untuk menghindari bias dan menjaga fokus percakapan (Kuswarno, 2009). Observasi lapangan dilakukan dengan mengamati perilaku dan aktivitas partisipan di lokasi penelitian, dengan pencatatan terstruktur maupun semistruktur, serta melengkapi data nonverbal yang tidak terjangkau wawancara (Creswell, 2018). Studi dokumentasi mengkaji dokumen publik, seperti koran dan risalah rapat, maupun dokumen privat yang relevan dengan fokus penelitian (Creswell, 2018).

Analisis data mengikuti langkah analisis fenomenologi dari Creswell (2018) yang dirinci oleh Kuswarno (2009). Pertama, peneliti mendeskripsikan pengalamannya sendiri secara menyeluruh. Kedua, peneliti menemukan pernyataan penting dari wawancara tentang cara partisipan memahami topik, lalu merincinya (horizonalisasi) dengan memperlakukan setiap pernyataan secara setara dan tanpa tumpang tindih. Ketiga, pernyataan dikelompokkan ke dalam unit makna (meaning unit) dan dituliskan sebagai deskripsi tekstural (textural description) lengkap dengan contohnya. Keempat, peneliti merefleksikan temuan melalui variasi imajinatif (imaginative variation) atau deskripsi struktural (structural description) dengan mempertimbangkan berbagai perspektif dan kerangka rujukan atas gejala. Kelima, peneliti menyusun makna dan esensi pengalaman. Langkah-langkah tersebut diterapkan pada pengalaman seluruh partisipan dan diakhiri dengan penulisan deskripsi gabungan (composite description). Langkah ini bersifat cair dan menyesuaikan situasi lapangan, sehingga penelitian menuntut kreativitas peneliti yang bergairah (passionate researcher) (Kuswarno, 2009). Keabsahan data diupayakan melalui triangulasi teknik, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi [sesuaikan dengan teknik keabsahan yang Anda gunakan, misalnya member checking].

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang pada tiga perangkat daerah, yaitu Kecamatan Cilamaya Wetan, Kecamatan Klari, dan Sekretariat Daerah (Setda). Ketiganya dipilih karena mewakili layanan masyarakat, administrasi pemerintahan, dan tugas penunjang kepemimpinan daerah. Kecamatan Klari dipilih karena berpenduduk paling banyak, sekitar 212 ribu jiwa atau 8,3 persen dari 2.554.000 penduduk Kabupaten Karawang pada 2024 (BPS Kabupaten Karawang), dengan asumsi bahwa beban petugas layanan publik lebih berat. Sebaliknya, Kecamatan Cilamaya Wetan (81.986 jiwa atau 3,21 persen) mewakili kecamatan berpenduduk jauh lebih sedikit sehingga memungkinkan perspektif yang berbeda. Setda dipilih karena berperan mengoordinasikan dan mengawasi pemerintahan di seluruh kecamatan. Partisipan berjumlah tiga ASN yang seluruhnya memenuhi kriteria penelitian, dengan nama yang disamarkan menjadi P1, P2, dan P3 (Tabel 1). Kedekatan personal peneliti dengan P1 (senior satu jurusan) dan P2 (rekan magang) membuat keduanya lebih terbuka sehingga mendukung kualitas data (Syahran, 2020).

Tabel 1. Profil Partisipan

Kode	Jenis kelamin	Usia (tahun)	Jabatan dan unit kerja	Keterangan
P1	Laki-laki	20–27	Staf Seksi Pemerintahan, Kecamatan Cilamaya Wetan	ASN sejak 2024; mengikuti SKD pada Oktober 2024
P2	Perempuan	25–30	Staf Protokol Komunikasi Pimpinan, Setda Kabupaten Karawang	Tiga kali mengikuti SKD; lulus pada September 2024

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

P3	Perempuan	30–35	Staf Kecamatan Klari (teknologi informasi dan pelaporan)	Masa kerja sekitar satu tahun

Sumber: Data primer peneliti, 2026.

Tabel 1 menunjukkan bahwa partisipan berasal dari unit kerja dan rentang usia yang beragam. Keragaman ini memungkinkan TKP dilihat dari tiga posisi kerja yang berbeda, yaitu pemerintahan kecamatan, protokoler pimpinan, dan administratif-teknis.

Pengalaman mengerjakan TKP pada SKD CPNS

Pengalaman partisipan bervariasi dalam durasi persiapan, strategi menjawab, dan pemaknaan awal terhadap TKP. P1 mengikuti SKD pada Oktober 2024 di BKN Pusat, Jakarta Timur, dengan persiapan sekitar empat bulan melalui buku CPNS, video pembelajaran daring, dan *tryout*. Ia mengingat skor total SKD-nya, tetapi tidak skor TKP-nya.

"Belajarnya sendiri lewat buku CPNS pada umumnya dan nonton YouTube aja, kalau latihan soalnya ikut try out... Seinget saya, skor totalnya 396, kalau TKP-nya jujur lupa." (P1, wawancara, 2026)

Skor total yang diingat jelas, tetapi skor TKP yang terlupakan, mengindikasikan bahwa TKP dipersepsikan kurang menonjol dibanding skor keseluruhan. Proses P2 lebih panjang. Ia tiga kali mengikuti SKD sebelum lulus pada September 2024, dengan persiapan intensif sejak Januari 2024 melalui bimbingan belajar tatap muka. Ia terdorong oleh formasi CPNS 2024 yang paling banyak dan tersedianya formasi untuk latar belakang pendidikannya (D3 Bahasa Jepang).

"Terus isunya, di tahun 2024 itu formasinya paling banyak, jadi aku ngerasa harus lolos. Ditambah lagi ada jurusanku juga." (P2, wawancara, 2026)

Pengalaman P2 menunjukkan bahwa kelulusan SKD tidak hanya ditentukan oleh bekal pengetahuan, tetapi juga oleh kesesuaian formasi dan proses belajar yang panjang. Adapun P3 memusatkan belajar pada Tes Wawasan Kebangsaan (TWK), menganggap Tes Intelegensia Umum (TIU) relatif mudah, dan secara sadar tidak mempelajari TKP secara khusus.

"TKP emang menyesuaikan aja, nggak terlalu dipelajarin sih. Tapi sedikitnya masih inget ada gambar-gambar gitu kan." (P3, wawancara, 2026)

Ciri TKP yang paling menonjol bagi partisipan adalah tidak adanya jawaban yang salah secara mutlak, karena setiap opsi memiliki bobot 1 sampai 5. Karena ciri ini, TKP cenderung dilihat sebagai subtes yang menguntungkan, sehingga alokasi belajar dipusatkan pada TWK dan TIU.

"TKP ini, karena nggak ada jawaban yang salah dan tiap opsi punya poinnya sendiri." (P1, wawancara, 2026)

"TKP itu sebenarnya kayak soal bonus ya, menurut saya. Poinnya kan lumayan tinggi, jadi bisa bantu naikin nilai soalnya orang biasanya fokusnya di TIU sama TWK." (P3, wawancara, 2026)

Strategi menjawab pun beragam. P3 mengandalkan intuisi dan menyesuaikan alur soal, sedangkan P2 menempuh jalur taktis melalui bimbingan belajar yang secara eksplisit mengajarkan pola jawaban berskor tertinggi. Pada tahap prajabatan, ketiga partisipan memandang TKP sebagai instrumen yang sah dan cukup relevan untuk menyaring kesiapan dasar calon ASN, meskipun pemahaman mereka tentang tujuan substantifnya, yaitu mengukur kematangan emosi, integritas, dan orientasi pelayanan (Kementerian PANRB, 2024), belum mendalam. Pandangan yang lebih reflektif dan kritis baru terbentuk setelah mereka bekerja sebagai ASN.

Keselarasan TKP dengan praktik kerja

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Partisipan menilai aspek TKP yang paling selaras sesuai dengan posisi kerjanya. P1 menilai Jejaring Kerja dan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) paling selaras, karena ia membantu adaptasi digital pegawai senior (generasi X) dan menjembatani komunikasi pemerintah desa dengan kabupaten. Aspek Pelayanan Publik dirasakannya kurang relevan karena Seksi Pemerintahan jarang bersinggungan langsung dengan masyarakat. P2 menilai Profesionalisme paling menonjol karena pekerjaan protokol merepresentasikan citra pimpinan.

"Profesionalisme sih, karena protokol itu membawa citra pimpinan. Jadi kita harus terlihat sebagai garda terdepan pimpinan, makanya harus profesional." (P2, wawancara, 2026)

P2 juga menyebut Pelayanan Publik, Jejaring Kerja, dan Komunikasi sebagai aspek yang relevan, sedangkan Anti-Radikalisme dinilai paling tidak relevan karena jarang bersinggungan dengan pekerjaan sehari-hari. P3 kesulitan menempatkan keselarasan aspek TKP secara spesifik karena pekerjaannya administratif-teknis dan tidak melibatkan kontak langsung dengan masyarakat. Jawabannya normatif dan berorientasi kepatuhan ("ngalir aja sesuai arahan atasan"), berbeda dari P1 dan P2 yang mampu mengaitkan aspek TKP secara reflektif dengan pengalaman kerja konkret. Perbedaan ini kemungkinan dipengaruhi oleh masa kerja P3 yang baru satu tahun dan minimnya interaksi sosial langsung, sehingga internalisasi makna nilai TKP dalam praktik kerja belum sepenuhnya terbentuk.

"Iya, soalnya nggak langsung ke masyarakat, beda-beda bidang lah ya. Kalau untuk ke masyarakat, mungkin itu ke Capil atau ke mana gitu." (P3, wawancara, 2026)

Partisipan juga menunjukkan adanya kompetensi yang dibutuhkan pekerjaan tetapi belum tercermin dalam TKP. P1 menilai kemampuan komunikasi praktis, baik kepada atasan, rekan kerja, maupun masyarakat, semestinya ditonjolkan lebih eksplisit karena selama ini hanya tersirat dalam aspek Jejaring Kerja. P2 mengkritik soal TKP yang terlalu ideal dan statis, sementara pekerjaan protokol menuntut respons terhadap situasi mendadak.

"Di protokol itu serba dadakan tiba-tiba pagi ada kegiatan ini-itu dan lain-lain. Kalau TKP, menurutku soalnya lebih langsung, nggak umum banget... secara praktik jauh lebih kompleks." (P2, wawancara, 2026)

P2 menambahkan bahwa Seleksi Kompetensi Bidang (SKB) yang idealnya melengkapi TKP juga masih terbatas pada ujian tulis yang teknis-kognitif, belum menjangkau kemampuan praktis-lapangan yang paling dibutuhkan dalam pekerjaan protokoler. P2 juga mengungkap kerentanan TKP terhadap rekayasa jawaban (*faking*). Berdasarkan pengalamannya di bimbingan belajar intensif, peserta dapat dilatih mengenali pola jawaban berskor tinggi tanpa jawaban itu mencerminkan karakter aslinya.

"Kalau ada pertanyaan kayak gini, pilihlah jawaban yang kayak gini... berarti kan kita menjawab berdasarkan ilmu atau cara buat dapet nilai gede aja, itu bukan karakter kita yang sebenarnya." (P2, wawancara, 2026)

"Baik untuk seleksi awal doang, tapi nggak menggambarkan kinerjanya bakal bagus juga." (P2, wawancara, 2026)

P2 menilai opsi berskor tertinggi "terlalu ideal" untuk diterapkan sepenuhnya di lapangan karena pekerjaan menuntut fleksibilitas. P3 juga menerangkan bahwa selalu ada situasi yang mengharuskan ASN menyesuaikan diri di luar apa yang diujikan dalam TKP. Menurut P2, nilai TKP dapat memberi gambaran karakteristik individu saat seleksi, tetapi tidak otomatis mencerminkan bagaimana seseorang bertugas dan berkinerja setelah berada di lingkungan pemerintahan.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Dinamika pengalaman ASN dalam praktik kerja pemerintahan

Dalam proses adaptasi, ditemukan ketidaksesuaian antara beban kerja dan kapasitas individu, khususnya pada pegawai muda. P1 menyebut pegawai baru cenderung diberi beban lebih karena dianggap cekatan, sedangkan P3 mengalami kejenuhan kerja (*burnout*) akibat penumpukan target pelaporan sepanjang tahun di tengah keterbatasan staf.

"Kayak senior atau kepala seksi karena anak muda kerjanya cepat, jadi dikasih beban kerja yang lebih... Kita sedikit kesal, tapi ya tetap dikerjain. Nggak terlalu sering juga, jadi masih oke." (P1, wawancara, 2026)

"Karena pelaporan kan kerjanya sepanjang tahun. Kadang yang ini belum beres, ada lagi, ada lagi, kayak numpuk gitu kayak burnout." (P3, wawancara, 2026)

Temuan lain adalah potensi pegawai yang tidak termanfaatkan optimal. P1 dan P2 merasa mampu bekerja dengan kapasitas penuh, tetapi belum diberi kesempatan karena dianggap pegawai baru. P2 mencontohkan pengalaman pada acara 17 Agustus.

"Saya emang ngerasa punya kompetensi, tapi mungkin atasan punya pandangan lain, dan cukup di level staf aja di sini." (P1, wawancara, 2026)

"Acara 17 Agustus tahun lalu sih. Aku ngerasa aku udah bisa, tapi nggak ada kesempatan buat nyoba. Mungkin juga masih dianggap anak baru... padahal aku pas Latsar CPNS aja udah jadi MC." (P2, wawancara, 2026)

P1 juga menjelaskan bahwa perbedaan gaji dan tunjangan antara PNS, PPPK penuh waktu, dan PPPK paruh waktu memengaruhi motivasi, dengan pegawai paruh waktu yang tidak mendapat tunjangan cenderung bekerja seadanya.

"Yang statusnya masih paruh waktu itu nggak dapat tunjangan dia jadi kurang maksimal, kayak ngerasa 'toh gue gajinya segini, ngapain harus kerja keras?'" (P1, wawancara, 2026)

Seluruh partisipan menilai relasi dan interaksi di organisasi sebagai faktor penentu kinerja dan motivasi. Mayoritas melaporkan hubungan harmonis dengan rekan kerja ("saling bantu", "aman-aman aja"), meskipun terdapat ketegangan laten soal beban kerja antargenerasi. P1 menyatakan kenyamanan terhadap gaya kepemimpinan atasan berkorelasi langsung dengan kualitas kerja.

"Kalau kita nyaman sama gaya kepemimpinan atasan, kerjanya juga jadi enak... Sebaliknya, kalau sifatnya kurang bagus dan nggak sesuai, kita juga ngejalaninnya apa adanya, asal gugur kewajiban aja." (P1, wawancara, 2026)

P2 menjelaskan bahwa pergantian pimpinan langsung berdampak pada perubahan sistem kerja, sedangkan P3, yang telah mengalami tiga kali pergantian pimpinan, menekankan bahwa tujuan kerja tetap konsisten selama pimpinan mampu beradaptasi dengan kondisi tim. P1 menilai kewenangan penilaian yang terpusat pada atasan langsung bersifat subjektif dan berpotensi bias relasional, sehingga nilai kinerja menjadi seragam.

"Yang sering terjadi, semua pegawai SKP-nya sama, semuanya baik. Padahal ada yang kerjanya kurang, ada yang bagus, tapi SKP-nya tetap sama, kayak formalitas aja." (P1, wawancara, 2026)

Kontrasnya, unit protokol Setda tempat P2 bertugas menerapkan penilaian rekan sebaya di samping penilaian atasan, yang menurutnya menciptakan mekanisme saling mengimbangi.

"Karena ketahuan siapa yang menilai kita, jadi nggak bisa sembarangan." (P2, wawancara, 2026)

Variasi antar unit ini menunjukkan bahwa kualitas implementasi penilaian kinerja ikut menentukan apakah relasi atasan-bawahan berdampak positif atau negatif. Pengalaman P1 dan P2 yang merasa kompeten tetapi belum diberi kesempatan juga

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

menunjukkan bahwa alokasi kesempatan pengembangan cenderung ditentukan oleh basis relasional-subjektif, bukan semata kompetensi hasil seleksi, termasuk skor TKP. Reduksi dan kategorisasi data lintas partisipan menghasilkan enam faktor dominan di luar kualitas instrumen TKP yang membentuk perilaku kerja ASN pascaseleksi (Tabel 2).

Tabel 2. Faktor Dominan Pembentuk Perilaku Kerja ASN Pascaseleksi

Faktor	Temuan inti	Sumber
1.Budaya organisasi formalistik-kolektif	Penilaian kinerja seragam; norma informal menghindari konflik terbuka dan diferensiasi kinerja	P1, P2
2. Desain dan implementasi SKP	Penilaian terpusat pada atasan dinilai kurang objektif; kualitas implementasi bervariasi (pohon kinerja, peer review, formalistik)	P1, P2, P3
3. Karakter individu	Kualitas kerja tidak ditentukan jalur masuk; ASN hasil tes pun dapat melanggar etika kerja	P1, P2
4. Status dan kompensasi	Disparitas PNS, PPPK penuh waktu, dan paruh waktu memengaruhi motivasi	P1
5.Kesempatan pengembangan karier	Terbuka secara formal (studi lanjut, pelatihan), tertutup secara informal (penugasan berbasis kepercayaan atasan)	P1, P2
6. Stigma historis pra-CAT	Citra negatif ASN berakar dari era sebelum seleksi CAT, tetapi melekat pada ASN muda	P1

Sumber: Olahan peneliti, 2026.

Faktor pertama dan kedua tampak pada pola penilaian kinerja yang seragam serta variasi implementasi SKP antarunit. Pada faktor ketiga, P1 dan P2 secara independen membantah anggapan bahwa ASN berkinerja buruk selalu berasal dari jalur pengangkatan nonseleksi, sedangkan ASN hasil tes selalu baik. P2 menyebut rekan kerja yang lolos melalui tes tetapi tidak disiplin.

"Kalau orangnya emang bandel, lewat jalur tes pun dia akan tetap bandel, kayak yang aku ceritain tadi, ada satu orang yang lewat tes juga, tapi dia bandel, maunya masuk seminggu cuma tiga hari doang." (P2, wawancara, 2026)

Temuan ini menjawab keresahan awal penelitian bahwa perilaku ASN yang kurang baik tidak dapat semata-mata dikaitkan dengan kelemahan sistem seleksi, termasuk TKP. Terkait faktor keenam, P1 menyoroti bahwa citra ASN yang "malas-malasan" sebagian besar berakar dari generasi ASN hasil pengangkatan sebelum seleksi berbasis CAT, tetapi kini melekat secara tidak proporsional pada ASN muda hasil seleksi digital yang lebih ketat dan transparan.

Pembahasan

Pengalaman mengerjakan TKP

Temuan menunjukkan bahwa partisipan mempersiapkan TKP dengan cara berbeda: ada yang belajar melalui buku, *tryout*, dan bimbingan belajar, ada pula yang menganggap TKP mudah sehingga tidak mempersiapkannya secara khusus. Hal ini menunjukkan bahwa TKP tidak hanya dipandang sebagai tes karakter, tetapi juga sebagai tes yang dapat disiasati untuk memperoleh nilai tinggi. Persepsi tersebut dapat dipahami dari struktur SKD (Tabel 3). Berdasarkan Keputusan Menteri PANRB Nomor 321 Tahun 2024, SKD dikerjakan dalam 100 menit, dan 130 menit bagi pelamar penyandang disabilitas sensorik netra pada kebutuhan khusus.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Tabel 3. Rincian Jumlah dan Pembobotan Soal SKD Tahun 2024

Subtes	Jumlah soal	Bobot soal	Nilai tertinggi – ambang batas
TWK	30 soal	Benar 5; salah atau tidak menjawab 0	150 – 65
TIU	35 soal	Benar 5; salah atau tidak menjawab 0	175 – 80
TKP	45 soal	Terendah 1, tertinggi 5; tidak menjawab 0	225 – 166

Sumber: Olahan peneliti berdasarkan Keputusan Menteri PANRB Nomor 321 Tahun 2024 tentang Nilai Ambang Batas SKD Pengadaan PNS Tahun Anggaran 2024.

Tabel 3 memperlihatkan bahwa TKP memiliki jumlah soal dan nilai maksimal terbesar di antara ketiga subtes, dan tidak ada jawaban bernilai 0 selama peserta menjawab, sebab setiap butir minimal memberi 1 poin. Pola ini menjelaskan mengapa partisipan menyebut TKP sebagai "soal bonus" dan tidak mempersiapkannya secara khusus. Persepsi tersebut menarik jika dibandingkan dengan Hermawan dan Saputra (2024), yang secara kuantitatif menemukan bahwa TKP justru berpengaruh paling besar terhadap kelulusan dibanding TWK dan TIU. Artinya, subtes yang dianggap mudah dan kurang menentukan oleh partisipan ternyata berkontribusi besar terhadap kelulusan.

Keselarasan TKP dengan praktik kerja

Temuan bahwa peserta dapat dilatih mengenali pola jawaban berskor tinggi (*faking*) bersinggungan langsung dengan tujuan TKP, yaitu menilai kemampuan peserta menerapkan nilai seperti pelayanan publik dan jejaring kerja. Temuan ini sejalan dengan literatur tes penilaian situasional (*situational judgment test*, SJT) yang formatnya mirip TKP. Peeters dan Lievens (2005) menemukan bahwa skor SJT saat peserta sengaja berpura-pura lebih tinggi daripada saat menjawab jujur, dan McFarland dan Ryan (2000) mendefinisikan *faking* sebagai distorsi jawaban yang disengaja demi skor yang lebih menguntungkan. Lievens, Peeters, dan Schollaert (2012) menunjukkan bahwa format "jawaban tunggal terbaik", yang serupa dengan skor berjenjang TKP, lebih rentan terhadap efek pembinaan (*coaching*). Pengalaman P2 dengan demikian memberi bukti empiris di konteks lokal yang mengonfirmasi temuan internasional tersebut: semakin mudah pola penskorannya dipelajari, semakin besar potensi kesenjangan antara skor dan karakter aktual peserta.

Menurut peneliti, perilaku peserta yang memilih opsi berskor tertinggi pada dasarnya tidak melanggar ketentuan karena tidak ada larangan eksplisit dari Kemen PANRB untuk tidak melakukannya, dan semua peserta memiliki tujuan yang sama, yaitu lolos. Namun, bila peserta dapat "menghafal" pola jawaban, esensi TKP sebagai alat ukur karakter dan integritas berpotensi tereduksi menjadi kemampuan strategi menjawab. Temuan ini sejalan dengan Lutfi dan Disa (2025) bahwa risiko manipulasi masih menjadi tantangan seleksi ASN berbasis CAT, meskipun sistem tersebut meningkatkan objektivitas, efisiensi, dan kepercayaan publik. Transparansi CAT belum tentu menjamin hasil tes menggambarkan kondisi sebenarnya peserta, sehingga ekspektasi bahwa ASN yang lolos pasti berintegritas dan berkompeten tidak selalu terpenuhi.

Meski demikian, nilai TKP, khususnya pelayanan, kerja sama, profesionalisme, dan integritas, tetap dinilai relevan dan sering diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Catatannya, beberapa kemampuan yang dibutuhkan di lapangan, seperti komunikasi, sikap menghadapi perubahan, dan pengambilan keputusan pada situasi nyata, belum tercermin dalam TKP. TKP dengan demikian hanya mengukur kemampuan dasar,

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

sedangkan kemampuan kerja berkembang setelah seseorang masuk ke organisasi. Hal ini sejalan dengan dimensi *demands-abilities fit* dalam teori *Person-Environment (PE) Fit* Edwards dan Shipp (2007), yang memandang kesesuaian tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu sebagai kondisi dinamis, bukan keadaan final yang ditentukan saat seleksi. Kesenjangan antara materi TKP yang normatif-ideal dan kompleksitas kerja nyata karena itu bukan kegagalan TKP sebagai instrumen, melainkan konsekuensi logis dari fit yang baru terbentuk utuh melalui interaksi berkelanjutan dengan lingkungan kerja.

Faktor pascaseleksi dan kesesuaian dengan lingkungan kerja

Rendahnya kinerja sebagian ASN tidak dapat langsung dikaitkan dengan TKP, yang hanyalah gerbang awal agar calon ASN terpilih memiliki nilai BerAKHLAK. Kinerja dan perilaku ASN lebih ditentukan oleh interaksi mereka dengan lingkungan kerja. Namun, hasil TKP tetap dapat berpengaruh sedikit, karena skor tinggi menuntut pengetahuan dan pengalaman mengerjakan soal yang diharapkan tetap diingat dan diterapkan selama masa jabatan.

Harbowo (2026) dalam harian Kompas melaporkan bahwa sepanjang 2026 sebanyak 2.722 ASN mengundurkan diri, terdiri atas 152 CPNS, 1.197 PNS, 227 PPPK, dan 1.146 PPPK paruh waktu, dari rentang usia 21–30 hingga 31–40 tahun. Kepala BKN, Prof. Zudan, meluruskan bahwa 1.147 di antaranya tetap berstatus ASN karena hanya berpindah dari PPPK paruh waktu menjadi PPPK penuh waktu di instansi baru. Meski begitu, pengunduran diri ASN di tengah ketidakstabilan geopolitik dan ekonomi, gelombang PHK, dan pengangguran tetap merupakan anomali yang patut dipertanyakan. Alasan yang dikemukakan antara lain penghasilan yang tidak sebanding dengan beban kerja, kemampuan dan latar belakang yang tidak dimanfaatkan, permohonan mutasi yang berulang kali ditolak, dan faktor keluarga. Alasan-alasan ini sejalan dengan temuan penelitian bahwa persoalan ASN lebih berakar pada instansi setelah ASN bekerja daripada pada sistem seleksi.

Menurut Edwards dan Shipp (2007), ketika *needs-supplies fit* tidak terpenuhi, yaitu kebutuhan atas insentif, otonomi, dan kesempatan berkembang tidak diakomodasi organisasi, motivasi, kepuasan, dan komitmen kerja melemah sehingga *contextual performance* menurun. Alasan pengunduran diri dalam laporan Harbowo (2026) serta disparitas status dan kompensasi PNS, PPPK penuh waktu, dan paruh waktu dalam penelitian ini merupakan manifestasi empiris ketidaksesuaian tersebut. Sementara itu, kapasitas pegawai muda yang tidak dimanfaatkan karena faktor senioritas dan kepercayaan personal atasan merupakan bentuk ketidaksesuaian *demands-abilities fit*, ketika kemampuan individu melampaui tuntutan atau kesempatan yang diberikan. Kondisi ini oleh Edwards dan Shipp (2007) dikaitkan dengan stres, sikap sinis, dan penarikan diri secara psikologis, bahkan pada pegawai berkompetensi tinggi.

Peran atasan juga tampak kuat. Kenyamanan terhadap gaya kepemimpinan, penilaian SKP yang terpusat dan seragam, serta alokasi kesempatan yang berbasis kepercayaan personal menunjukkan bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan menentukan seberapa efektif pegawai bekerja, sebagaimana dikemukakan dalam konsep *leader-follower fit* (Atwater & Dionne, 2007). Bantahan partisipan muda terhadap anggapan bahwa kinerja ASN ditentukan jalur rekrutmen juga mendukung temuan Rahmawaty dan Rahmaningsih (2024) bahwa perilaku menyimpang ASN lebih banyak dipengaruhi tradisi, pengaruh politik, dan lemahnya pengawasan daripada kualitas instrumen seleksi. Keduanya menunjukkan bahwa penegakan nilai dan integritas ASN berakar pada tata kelola dan budaya organisasi pascarekrutmen.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Dalam menjawab pertanyaan penelitian, dinamika pengalaman ASN menunjukkan tiga hal. Pertama, TKP dialami sebagai tes yang dipersiapkan dengan cara beragam, termasuk dengan strategi memaksimalkan skor. Kedua, nilai TKP relevan dengan praktik kerja, tetapi hanya mengukur kemampuan dasar dan belum mencakup komunikasi praktis, ketangkasan menghadapi perubahan, dan pengambilan keputusan situasional, serta rentan direkayasa. Ketiga, skor TKP tidak dapat langsung dihubungkan dengan sikap, perilaku, dan kinerja ASN, karena perilaku kerja terbentuk terus-menerus melalui interaksi individu dengan lingkungan kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Dengan demikian, TKP dan seleksi CPNS merupakan gerbang awal yang terbatas dalam membentuk karakter dan kinerja ASN, dan perilaku ASN yang tidak sesuai nilai lebih berkaitan dengan kondisi organisasi daripada proses seleksi. Secara teoretis, temuan ini memperkuat PE Fit sebagai kesesuaian yang dinamis dan menambahkan bahwa *leader-follower fit* turut menentukan penerapan nilai TKP di lingkungan kerja. Temuan ini bersifat kontekstual pada tiga partisipan di Kabupaten Karawang dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi pengalaman ASN dalam menilai keselarasan Tes Karakteristik Pribadi (TKP) pada SKD CPNS dengan praktik kerja setelah menjadi ASN. Pengalaman partisipan dalam mengerjakan TKP bervariasi dari sisi durasi dan pola persiapan. Sebagian mempersiapkan diri secara intensif melalui bimbingan belajar dan *tryout*, sedangkan sebagian lain tidak mempersiapkannya secara khusus karena TKP dipandang tidak memiliki jawaban salah secara mutlak dan disebut "soal bonus". Persepsi ini sejalan dengan pembobotan TKP yang memberi skor minimal 1 pada setiap jawaban, sehingga waktu belajar lebih banyak dicurahkan pada TWK dan TIU yang lebih terukur secara objektif.

Keselarasan TKP dengan praktik kerja ASN bersifat kondisional, tidak mutlak relevan dan tidak pula sepenuhnya tidak relevan. Nilai yang diujikan, khususnya pelayanan publik, kerja sama, profesionalisme, dan integritas, dirasakan relevan dan tercermin dalam pekerjaan sehari-hari. Namun, terdapat kesenjangan antara materi TKP yang normatif-ideal dan kompleksitas kerja nyata, terutama pada komunikasi praktis, respons terhadap situasi mendadak, dan pengambilan keputusan dalam kondisi tidak terduga yang belum terakomodasi secara eksplisit dalam TKP. TKP juga rentan terhadap rekayasa jawaban (*faking*): pola jawaban berskor tinggi dapat dipelajari melalui bimbingan belajar sehingga jawaban belum tentu mencerminkan karakter asli peserta. Temuan ini konsisten dengan kajian tes penilaian situasional (SJT) yang menunjukkan bahwa format jawaban tunggal terbaik lebih rentan terhadap efek pembinaan (*coaching*), sehingga validitas prediktif TKP memiliki keterbatasan struktural.

Ditinjau dari teori *Person-Environment (PE) Fit* (Edwards & Shipp, 2007), perilaku dan kinerja ASN pascaseleksi tidak dapat dikaitkan langsung dengan skor TKP. Perilaku kerja lebih banyak dibentuk oleh kesesuaian antara kapasitas individu dan tuntutan pekerjaan (*demands-abilities fit*) serta kecukupan kompensasi dan kesempatan berkembang terhadap kebutuhan individu (*needs-supplies fit*). Salah satu bentuk ketidaksesuaiannya adalah *underemployment*, yaitu kapasitas pegawai muda yang tidak dimanfaatkan optimal karena senioritas dan kepercayaan personal atasan, yang berpotensi menurunkan motivasi meski kompetensi dasarnya memadai. Ditinjau dari teori *Leader-Follower Fit* (Atwater & Dionne, 2007), gaya kepemimpinan atasan langsung menjadi faktor penentu kenyamanan, motivasi, dan kualitas kerja. Wewenang penilaian kinerja (SKP) yang terpusat pada atasan berpotensi menimbulkan bias

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

relasional bila tidak diimbangi mekanisme saling mengimbangi, seperti penilaian rekan sebaya.

Esensi temuan penelitian ini adalah bahwa TKP merupakan gerbang awal yang terbatas dalam membentuk karakter dan kinerja ASN, sedangkan perilaku kerja yang sesungguhnya terbentuk terus-menerus melalui interaksi individu dengan lingkungan kerja. Karena itu, perilaku ASN yang kurang sesuai dengan nilai BerAKHLAK lebih banyak dipengaruhi faktor pascarekrutmen, yaitu budaya organisasi, kualitas kepemimpinan, objektivitas penilaian kinerja, kesempatan pengembangan karier, dan kesesuaian kompensasi, daripada kelemahan mendasar instrumen TKP. Meskipun demikian, kerentanan TKP terhadap rekayasa jawaban tetap menjadi catatan kritis karena berpotensi menggerus validitasnya sebagai gambaran awal karakter calon ASN.

Penelitian ini hanya mengungkap pemaknaan subjektif ASN dan belum dapat menunjukkan sejauh mana skor TKP mencerminkan kinerja aktual. Penelitian lanjutan disarankan mengombinasikan pendekatan fenomenologis dengan pendekatan kuantitatif, misalnya menganalisis korelasi antara skor TKP dan penilaian kinerja (SKP) dalam kurun waktu tertentu. Bagi pemangku kebijakan, perlu dikaji penambahan instrumen pelengkap, seperti tes psikologi terstruktur atau simulasi situasional berbasis studi kasus sesuai formasi jabatan, untuk memperkuat validitas prediktif TKP. Bagi instansi, perlu dilakukan pemerataan penugasan dan kesempatan pengembangan bagi pegawai baru berdasarkan kompetensi objektif untuk mencegah *underemployment*, serta pembekalan kepemimpinan (*leadership training*) bagi pejabat struktural agar mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dan karakter bawahan. Bagi ASN, khususnya pegawai muda, disarankan untuk secara proaktif mengomunikasikan kapasitas dan kompetensinya kepada atasan melalui jalur yang konstruktif, karena keterbatasan kesempatan tidak selalu disebabkan oleh kurangnya kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, Anwar, K., & Alrasyid, N. (2025). *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora (AJSH) Peran Pengawasan Ombudsman Republik Indonesia dalam Menjamin Transparansi dan Akuntabilitas Proses Rekrutmen*. *5*(2).

Biernacki, P., & Waldorf. (1981). *Sociological Methods &*. https://doi.org/10.1177/004912418101000205

Republik Indonesia. 2023. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara.

Chairiah, A., Ariski, S., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi sistem merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia: The implementation of merit-based system on state civil apparatus in Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, *16*(3), 383-400.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed methods*

Faiz, A., Larasati, E., Afrizal, T., & Diponegoro, U. (2021). *Revitalisasi Merit system dalam Pengangkatan Jabatan Fungsional di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah Revitalization of the Merit system in Functional Position in Regional Human Resource Office Of Central Java Province Government*. *4*(1), 306–313. https://doi.org/10.34007/jehss.v4i1.658

Hafiz, M. R. (2019). Kebijakan Computer Assisted Test (Cat) Terhadap Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Dalam Perspektif Good Governance. *Skripsi). Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*.

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Jeffrey, E., & Shipp, A. (2007). *The Organizational Frontiers Series*.

Kuswarno, E. (2009). *Fenomenologi*.

Lutfi, M. R., Indonesia, U., & Barat, J. (2025). *EFEKTIVITAS SISTEM REKRUTMEN ASN BERBASIS CAT DALAM*. *2*, 604–615.

Mario Tondi Partogi Lubis, Utari Tri Handayani, Nico Tri Aganta, Ritha F. Dalimunthe, & Prihatin Lumbanraja. (2024). Analisis Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil di Indonesia: Tantangan dan Peluang di Era Digital. *International Journal of Economics and Management Sciences*, *1*(4), 446–454. https://doi.org/10.61132/ijems.v1i4.399

Pomo, E. A. V., & Pangerapan, S. F. (2025). *EVALUASI KEBIJAKAN SISTEM MERIT DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA TOMOHON* (Doctoral dissertation, Institut Pemerintahan Dalam Negeri).

Putu, N., & Anggitayani, D. (2025). *Implementasi Sistem Computer Assisted Test (CAT) Pada Penerimaan Calon Pegawai Aparatur Sipil Negara Sebagai Inovasi Transparansi Dari Badan Kepegawaian Negara Regional X*. *2*(2), 1–10.

Zahwa, G., Nandita, D., Nabilah, L. R., Ananda, S., Zulfa, D., Zahara, U., Yosefin, Y., & Helmi, R. F. (2024). *Perspektif ASN Kantor Gubernur Provinsi Sumatra Barat Mengenai Efektivitas Metode Computer Assisted Test (CAT) Terhadap Seleksi CASN Perspective of ASN (State Civil Apparatus) at the Governor's Office of West Sumatra on the Effectiveness of the Computer Assisted Test (CAT) Method for CASN Selection*. *61*, 8172–8179.

Harbowo, N. (2026, 6 Agustus). "In this economy", mengapa ribuan ASN pilih mengundurkan diri? *Kompas.id*. https://www.kompas.id/artikel/in-this-economy-kok-ribuan-asn-pilih-mengundurkan-diri

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2024). *Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 321 Tahun 2024 tentang Nilai Ambang Batas Seleksi Kompetensi Dasar Pengadaan Pegawai Negeri Sipil Tahun Anggaran 2024*.

Syahran, M. (2020). Membangun Kepercayaan Data Dalam Penelitian Kualitatif. *Primary Education Journal (PEJ)*, 4(2), 19–23. https://Doi.Org/10.30631/Pej.V4i2.72

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Moser, A., & Korstjens, I. (2017). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 2: Context, research questions and designs. *European Journal of General Practice, 23*(1), 274–279. https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375090

Lim, W. M. (2024). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*. https://doi.org/10.1177/14413582241264619

Harbowo, N. (2026, 6 Agustus). "In this economy", mengapa ribuan ASN pilih mengundurkan diri? *Kompas.id*. https://www.kompas.id/artikel/in-this-economy-kok-ribuan-asn-pilih-mengundurkan-diri

Peeters, H., & Lievens, F. (2005). Situational judgment tests and their predictiveness of college students' success: The influence of faking. *Educational and Psychological Measurement, 65*(1), 70–89. https://doi.org/10.1177/0013164404268672

E-ISSN : 2962-9713
P-ISSN : 2963-928X

Lievens, F., & Sackett, P. R. (2012). The validity of interpersonal skills assessment via situational judgment tests for predicting academic success and job performance. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 460–468. https://doi.org/10.1037/a0025741

McFarland, L. A., & Ryan, A. M. (2000). Variance in faking across noncognitive measures. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 812–821. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.812