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

Pangkat Istimewa sebagai *Career Recognition*: Analisis Konseptual Komitmen Normatif Widyaiswara Berbasis *Integrative Literature Review*

Firman Nugraha [a,1,*], Emma Himayaturohmah [a,2]

[a] Balai Diklat Keagamaan Bandung, Jl. Soekarno Hatta Nomor 716, Bandung
[1] firmanugraha@kemenag.go.id*; [2] emmahimayaturohmah@kemenag.go.id
* *corresponding author*

ARTICLE INFO

Article history
Received:
23 Agustus 2026
Revised:
5 November 2026
Accepted:
7 November 2026

ABSTRACT / ABSTRAK

Reformasi pengelolaan jabatan fungsional melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 memperkenalkan penilaian kinerja berbasis ekspektasi dan membuka ruang pemberian penghargaan karier melalui mekanisme kenaikan pangkat istimewa. Meskipun mekanisme tersebut dirancang untuk mengakui kontribusi kinerja, kajian mengenai makna pangkat istimewa sebagai *career recognition* dan potensinya dalam membangun komitmen organisasi Widyaiswara masih terbatas. Penelitian ini bertujuan menganalisis secara konseptual posisi pangkat istimewa sebagai penghargaan berbasis karier serta menjelaskan potensinya dalam membentuk komitmen normatif Widyaiswara. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *integrative literature review* yang diperkaya wawancara ahli. Literatur dipilih secara purposif relevan dengan pengembangan karier, *career recognition, reward, organizational commitment*, manajemen kinerja ASN, dan jabatan fungsional Widyaiswara. Wawancara dilakukan terhadap dua informan kunci yang terlibat dalam pengelolaan kinerja dan penghargaan ASN di Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Data dianalisis menggunakan *qualitative content analysis* untuk mengidentifikasi tema dan membangun sintesis konseptual berdasarkan *Three Component Model of Organizational Commitment*. Hasil sintesis menunjukkan bahwa pangkat istimewa lebih tepat dipahami sebagai *career recognition* yang memiliki dimensi *non-financial reward*, meskipun dapat menimbulkan konsekuensi finansial sebagai implikasi karier. Data wawancara memperkuat bahwa pemberian penghargaan dikaitkan dengan pencapaian ekspektasi kinerja, kontribusi terhadap target organisasi, dan penilaian 360 derajat. Analisis konseptual selanjutnya mengindikasikan adanya jalur penilaian kinerja berbasis ekspektasi; *perceived reward fairness; career recognition*; komitmen normatif. Model tersebut merupakan proposisi konseptual yang belum membuktikan hubungan kausal dan karena itu memerlukan pengujian empiris pada Widyaiswara. Temuan ini merekomendasikan pengembangan mekanisme penghargaan karier yang transparan, berbasis kontribusi organisasi, dan konsisten dengan prinsip keadilan kinerja.

The reform of functional-position management through Ministerial Regulation of Administrative and Bureaucratic Reform No. 1 of 2023 introduced expectation-based performance assessment and expanded opportunities for career recognition through special promotion. However, limited attention has been given to special promotion as career recognition and its potential relationship with organizational commitment among government trainers (Widyaiswara). This study conceptually examines special promotion as a career-based reward and its potential contribution to normative commitment. A qualitative approach was employed through an integrative literature review enriched by expert interviews. Relevant literature on career development, rewards, performance management, organizational commitment, and Widyaiswara functional positions was purposively selected. Interviews were conducted with two key informants involved in performance management and civil-service reward administration in West Java Province. Data were analyzed using qualitative content analysis guided by Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment. The synthesis indicates that special promotion is best understood as a career-based reward with a career-recognition dimension rather than simply a non-financial reward, as career advancement may entail financial consequences. Interview evidence indicates that reward recommendations are linked to performance expectations, organizational contributions, and 360-degree assessment. The analysis proposes a conceptual pathway linking expectation-based performance assessment, perceived reward fairness, career recognition, and normative commitment. This pathway is a conceptual proposition, not evidence of causality, and requires empirical testing. The study highlights the importance of transparent, contribution-oriented, and fair career-recognition mechanisms for Widyaiswara career management.

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

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

Kata Kunci: Pangkat istimewa, *reward* non-finansial, komitmen *normative*, Widyaiswara, penilaian kinerja berbasis ekspektasi
***Keywords*:** *Special promotion, non-financial reward, normative commitment, Widyaiswara, expectation-based performance appraisal.*

1. Pendahuluan

Pengembangan karier, dalam literatur manajemen sumber daya manusia modern, tidak lagi dipandang semata-mata sebagai mekanisme administratif untuk mengatur mobilitas jabatan. Pengembangan karier juga sebagai praktik strategis yang menghubungkan antara kontribusi pegawai, pengakuan organisasi, dan keberlanjutan kinerja. Kesempatan promosi, kejelasan jalur karier (*career pathway*), serta persepsi terhadap keadilan pengembangan karier secara konsisten dikaitkan dengan komitmen organisasi, retensi, dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Pada organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-intensive organizations*), kesempatan berkembang dan memperoleh pengakuan profesional juga berperan dalam memenuhi kebutuhan pegawai atas kompetensi, otonomi, dan aktualisasi diri, sekaligus membentuk hubungan timbal balik antara individu dan organisasi (Rodrigues *et al.*, 2022; Saks, 2022; Khan *et al.*, 2023). Namun, temuan-temuan tersebut lebih banyak menjelaskan pentingnya hasil pengembangan karier, sementara mekanisme yang menjelaskan bagaimana suatu bentuk pengakuan karier diterjemahkan menjadi keterikatan moral terhadap organisasi masih belum cukup terelaborasi, terutama dalam konteks birokrasi publik dan jabatan fungsional.

Kesenjangan tersebut menjadi lebih terlihat ketika pengembangan karier ditempatkan dalam perspektif total *reward*. Literatur manajemen sumber daya manusia telah bergeser dari pemahaman *reward* yang berpusat pada *non-financial reward* menuju sistem yang menggabungkan imbalan finansial, kesempatan pengembangan, pengakuan, dan pengalaman kerja sebagai satu kesatuan nilai yang diterima pegawai (Guest, 2017; Jiang & Messersmith, 2018; Saks, 2022; Figueiredo *et al*., 2025). Dalam kerangka ini, promosi dan pengakuan atas kontribusi tidak tepat dipahami hanya sebagai tambahan kompensasi, tetapi juga sebagai *career recognition*, yaitu sinyal organisasi bahwa kontribusi seorang pegawai dinilai bernilai dan layak memperoleh pengakuan formal. Literatur terdahulu menunjukkan bahwa *reward* dan praktik pengembangan karier berkaitan dengan berbagai bentuk keterikatan organisasi (Meyer *et al.*, 2002; Rodrigues *et al*., 2022). Akan tetapi, hubungan tersebut sering diperlakukan sebagai hubungan langsung antara *reward* dan komitmen, sehingga belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana pengakuan karier bekerja sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan penilaian kontribusi dengan keterikatan pegawai kepada organisasi (Raia *et al*., 2025). Dengan demikian, persoalannya bukan lagi sekadar apakah *reward* berhubungan dengan komitmen, tetapi melalui mekanisme apa pengakuan atas kontribusi menghasilkan orientasi psikologis tertentu terhadap organisasi.

Penelitian mutakhir mengenai penilaian kinerja menunjukkan bahwa respons pegawai terhadap hasil evaluasi tidak hanya berkaitan dengan capaian yang dinilai, tetapi juga dengan bagaimana proses penilaian tersebut dipersepsikan. Melalui tinjauan sistematis terhadap penelitian empiris, Elabed *et al*. (2026) mengidentifikasi keadilan organisasi, akurasi penilaian, kualitas umpan balik, dan transparansi sebagai faktor penting yang membentuk persepsi pegawai terhadap sistem penilaian kinerja. Sejalan dengan itu, Tarigan *et al*. (2023) melalui *systematic literature review* menunjukkan bahwa *fairness* merupakan salah satu isu sentral dalam *performance appraisal*, terutama karena persepsi terhadap keadilan proses penilaian berkaitan dengan penerimaan pegawai terhadap hasil evaluasi dan konsekuensi yang menyertainya. Temuan tersebut menempatkan persepsi pegawai terhadap proses penilaian sebagai kondisi penting bagi penerimaan terhadap keputusan organisasi yang didasarkan pada hasil kinerja. Perspektif tersebut menjadi relevan ketika hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar bagi keputusan karier dan pemberian penghargaan, karena kualitas hubungan antara capaian kinerja dan konsekuensi karier tidak hanya ditentukan oleh keberadaan aturan, tetapi juga oleh persepsi terhadap keadilan proses dan hasilnya.

Persepsi ini menjadi semakin *consequential* ketika hasil penilaian diterjemahkan ke dalam penghargaan dan keputusan karier, karena konsekuensi tersebut memberi makna nyata terhadap pengakuan yang diterima pegawai. Bamer dan Dewanti (2026), menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karier, pengakuan atas kinerja, fleksibilitas kerja, dan dukungan organisasi sebagai bentuk *non-financial reward* berkontribusi positif terhadap *job embeddedness*, yang selanjutnya berkaitan dengan retensi pegawai. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa *reward* tidak hanya bekerja melalui peningkatan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui keterikatan psikologis yang membuat pegawai lebih tertanam dalam organisasi. *Job embeddedness* memang menjelaskan mengapa individu bertahan, namun belum secara spesifik menjawab mengapa seorang pegawai merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap berkontribusi kepada organisasi setelah memperoleh pengakuan atas kinerjanya. Di sinilah konsep *normative commitment* menjadi relevan. Meyer dan Allen dalam *Three Component Model of Organizational Commitment*, membedakan komitmen afektif sebagai keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, komitmen *continuance* sebagai pertimbangan atas biaya yang muncul jika meninggalkan organisasi, dan komitmen normatif sebagai perasaan berkewajiban untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Meyer *et al.*, 2002). Ketiga dimensi tersebut menunjukkan bahwa *reward* dapat memiliki lebih dari satu jalur pengaruh, tetapi pengakuan karier yang dipersepsi

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi pegawai secara teoritis lebih dekat dengan pertanyaan tentang *reciprocity, obligation*, dan kewajiban moral daripada semata-mata rasa suka terhadap organisasi atau pertimbangan biaya untuk keluar.

Berdasarkan perspektif ini, dalam organisasi sektor publik, hubungan pegawai dengan organisasi tidak sepenuhnya dibangun atas logika pertukaran ekonomi. Dalam konteks ASN, pengakuan atas kontribusi melalui karier dapat berfungsi sebagai sinyal bahwa organisasi menghargai pengabdian dan kinerja pegawai, sementara pegawai dapat merespons pengakuan tersebut melalui rasa tanggung jawab untuk mempertahankan dan meningkatkan kontribusinya. Dengan demikian, *normative commitment* menawarkan jalur penjelasan yang berbeda dari *affective* maupun *continuance commitment*: fokusnya bukan terutama pada rasa senang terhadap organisasi atau biaya meninggalkan organisasi, melainkan pada internalisasi kewajiban untuk membalas kepercayaan dan pengakuan yang diberikan organisasi (Zhu *et al.*, 2021). Literatur komitmen organisasi telah menunjukkan bahwa ketiga komponen komitmen memiliki anteseden dan konsekuensi yang berbeda (Meyer *et al.*, 2002), tetapi penelitian *reward* dan pengembangan karier belum banyak menguraikan secara spesifik bagaimana *career recognition* dapat menjadi jembatan antara persepsi atas kontribusi dan terbentuknya kewajiban moral tersebut. Kesenjangan teoritis inilah yang menjadi pijakan penting penelitian ini.

Persoalan tersebut memperoleh relevansi khusus dalam reformasi manajemen ASN Indonesia. Jabatan Fungsional Widyaiswara merupakan salah satu jabatan strategis dalam pengembangan kompetensi aparatur karena memiliki mandat melaksanakan kegiatan pelatihan, pengembangan pelatihan, serta penjaminan mutu pelatihan. Kedudukan tersebut ditegaskan melalui PermenPANRB Nomor 18 Tahun 2024 sebagai bagian dari perkembangan sistem jabatan fungsional dalam pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN. Widyaiswara dengan demikian tidak lagi semata-mata diposisikan sebagai tenaga pengajar, tetapi sebagai aktor profesional dalam ekosistem pembelajaran aparatur yang kontribusinya berkaitan dengan kualitas pengembangan kompetensi dan kinerja organisasi. Perubahan tersebut berjalan bersamaan dengan PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2023 yang memperkenalkan paradigma pengelolaan jabatan fungsional berbasis ekspektasi kinerja. Dalam paradigma ini, capaian hasil kerja dan kontribusi terhadap organisasi menjadi semakin penting dalam pengelolaan kinerja dan pengembangan karier. Perubahan tersebut membuka ruang bagi bentuk pengakuan karier yang tidak hanya didasarkan pada pemenuhan persyaratan administratif, tetapi pada kontribusi yang dinilai melampaui ekspektasi organisasi.

Namun, reformasi regulasi tersebut tidak serta-merta menyelesaikan persoalan pengembangan karier Widyaiswara. Sauri *et al*. (2023) menemukan adanya ketidaksesuaian dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional dan sistem pengakuan jenjang jabatan yang berimplikasi terhadap persepsi pengembangan karier, meskipun profesionalisme Widyaiswara tetap terjaga. Tunsiah (2023) menunjukkan bahwa PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2023 membawa perubahan mendasar melalui penilaian berbasis ekspektasi kinerja dan membuka ruang bagi bentuk mobilitas serta kenaikan pangkat yang sebelumnya tidak dikenal dalam pola jabatan fungsional. Sementara itu, Khulaemi (2024) menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tersebut mulai membuka peluang pengembangan karier bagi sebagian Widyaiswara melalui pelatihan dan sertifikasi, tetapi manfaat karier belum dirasakan secara merata. Hambatan yang diidentifikasi mencakup persepsi terhadap transparansi evaluasi kinerja, ketidakmerataan pengakuan profesional, peningkatan beban kerja, dan keterbatasan dukungan manajemen. Secara bersama-sama, penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa reformasi sistem karier Widyaiswara telah bergerak menuju pengakuan berbasis kinerja, tetapi bukti mengenai bagaimana mekanisme pengakuan tersebut diterjemahkan menjadi keterikatan psikologis kepada organisasi masih terbatas. Dengan kata lain, literatur yang ada telah cukup menjelaskan *policy change* dan sebagian persoalan implementasinya, tetapi belum menjelaskan konsekuensi psikologis dari pengakuan karier tersebut terhadap komitmen organisasi.

Dalam konteks inilah kenaikan pangkat istimewa menjadi fenomena yang penting untuk dikaji. Secara konseptual, kenaikan pangkat istimewa lebih tepat dipahami sebagai *career-based reward* yang memiliki dimensi *career recognition*, bukan semata-mata *non-financial reward*, karena kenaikan pangkat secara formal dapat membawa konsekuensi remuneratif. Nilai strategisnya terletak pada fungsi pengakuannya. Organisasi secara formal mengidentifikasi kontribusi tertentu sebagai kinerja yang bernilai, memberikan legitimasi atas capaian tersebut, dan menghubungkannya dengan kemajuan karier. Mekanisme ini menjadi semakin relevan setelah penerapan sistem penilaian kinerja berbasis ekspektasi, karena penilaian tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas individual, tetapi pada ketercapaian hasil dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, kenaikan pangkat istimewa menyediakan konteks empiris untuk menguji atau setidaknya mengembangkan penjelasan konseptual mengenai hubungan antara *performance recognition, perceived fairness, career recognition*, dan *normative commitment*. Berbeda dari penelitian terdahulu yang cenderung menempatkan *reward* sebagai prediktor langsung komitmen atau retensi, pendekatan ini menempatkan *career recognition* sebagai mekanisme yang secara teoritis dapat menjelaskan bagaimana pengakuan organisasi atas kontribusi pegawai diterjemahkan menjadi rasa berkewajiban untuk mempertahankan kontribusi tersebut.

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

Kebutuhan untuk mengkaji mekanisme tersebut semakin kuat karena implementasi kenaikan pangkat istimewa (Pasal 40 PermenPANRB No 1 Tahun 2023) telah berlangsung dalam praktik manajemen ASN. Berdasarkan mekanisme penghargaan ASN yang mengacu pada Surat Edaran Kepala BKN Nomor 3 Tahun 2023, pengajuan penghargaan kenaikan pangkat luar biasa (pangkat istimewa) mempertimbangkan kualitas kontribusi dan capaian pegawai, sehingga penghargaan tidak semata-mata didasarkan pada masa kerja atau pemenuhan persyaratan administratif. Praktik di Pemerintah Provinsi Jawa Barat juga menunjukkan bahwa penilaian kinerja dikaitkan dengan kontrak kinerja yang diturunkan dari sasaran organisasi (*cascading*), capaian terhadap ekspektasi, serta perspektif 360 derajat dari atasan, rekan kerja, dan/atau bawahan (Ketua Tim SKP dan Penghargaan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, komunikasi pribadi, 3 Agustus 2026). Mekanisme tersebut menunjukkan adanya perubahan penting dari logika karier berbasis administratif menuju logika pengakuan berbasis kontribusi. Akan tetapi, fakta bahwa mekanisme tersebut telah diterapkan belum menjawab pertanyaan akademik mengenai bagaimana dan dalam kondisi apa pengakuan karier tersebut dapat membentuk komitmen normatif. Di sinilah terdapat gap kontekstual sekaligus ruang untuk memperluas penjelasan teoritis mengenai hubungan antara *reward, career recognition, dan organizational commitment* dalam birokrasi publik.

Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian terdahulu secara bersama-sama menunjukkan bahwa pengembangan karier, *reward*, dan pengakuan atas kinerja berkaitan dengan keterikatan, retensi, dan komitmen pegawai (Rodrigues *et al.*, 2022; Meyer *et al.*, 2002; Saks, 2022; Bamer & Dewanti, 2026). Namun, literatur tersebut belum sepenuhnya menjelaskan tiga persoalan yang saling berkaitan. Pertama, penelitian *reward* cenderung menekankan hubungan antara *reward* dan *outcome* organisasi tanpa menguraikan secara memadai mekanisme *career recognition* yang menghubungkan keduanya. Kedua, *Three Component Model* telah membedakan dimensi afektif, *continuance*, dan normatif, tetapi belum secara spesifik menjelaskan bagaimana bentuk pengakuan karier berbasis kontribusi dapat menghasilkan rasa kewajiban moral dalam konteks reformasi birokrasi. Ketiga, penelitian mengenai Widyaiswara lebih banyak membahas implementasi kebijakan jabatan fungsional, pengembangan karier, dan persoalan kinerja, sementara konsekuensi psikologis dari mekanisme kenaikan pangkat istimewa terhadap komitmen organisasi belum memperoleh perhatian yang memadai. Dengan demikian, gap penelitian bukan sekadar belum adanya studi tentang pangkat istimewa dan Widyaiswara, tetapi belum terjelaskannya mekanisme konseptual yang menghubungkan pengakuan karier berbasis kinerja dengan *normative commitment* dalam konteks jabatan fungsional ASN. Atas dasar gap tersebut, artikel ini bertujuan menganalisis secara konseptual potensi kenaikan pangkat istimewa sebagai *career-based reward dan career recognition* dalam kaitannya dengan *normative commitment* Widyaiswara.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *integrative literature review* yang diperkaya melalui *expert interview* untuk membangun sintesis konseptual mengenai pangkat istimewa sebagai *career-based reward dan career recognition* dalam kaitannya dengan komitmen normatif Widyaiswara (Creswell & Poth, 2018; Xiao & Watson, 2019). Desain *integrative literature review* dipilih karena memungkinkan peneliti mengintegrasikan, membandingkan, dan menginterpretasikan berbagai hasil penelitian dan sumber kebijakan untuk mengidentifikasi pola, kesenjangan, serta hubungan konseptual antarkonsep (Snyder, 2019). Literatur yang dianalisis mencakup regulasi mengenai jabatan fungsional ASN dan Widyaiswara, khususnya Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2023, Peraturan Menteri PANRB Nomor 18 Tahun 2024, Surat Edaran Kepala BKN Nomor 3 Tahun 2023 serta Peraturan LAN Nomor 5 Tahun 2021, dan artikel ilmiah bereputasi nasional maupun internasional yang relevan dengan pengembangan karier, *organizational commitment, career recognition, reward*, dan manajemen kinerja ASN. Literatur dipilih secara purposif berdasarkan relevansi substantif dengan fokus penelitian, kualitas publikasi, dan kontribusinya terhadap pengembangan kerangka konseptual. Proses kajian meliputi identifikasi, seleksi, evaluasi relevansi, dan telaah kritis untuk membandingkan temuan serta mengidentifikasi kesenjangan empiris dan teoritis.

Untuk memberikan dukungan kontekstual terhadap sintesis literatur, penelitian ini dilengkapi wawancara semi-terstruktur (3 Agustus 2026) terhadap dua informan kunci yang terlibat langsung dalam implementasi sistem penilaian kinerja dan penghargaan ASN di Pemerintah Provinsi Jawa Barat, yaitu Ketua Tim Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Ketua Tim Penghargaan ASN. Wawancara difokuskan pada mekanisme penilaian kinerja berbasis ekspektasi, keterkaitan capaian individu dengan kinerja organisasi, proses pengakuan atas kinerja, serta implementasi Kenaikan Pangkat Luar Biasa (KPLB) berdasarkan Surat Edaran Kepala BKN Nomor 3 Tahun 2023. Data wawancara tidak digunakan untuk menguji pengaruh atau hubungan kausal, tetapi untuk mengonfirmasi kesesuaian kontekstual dan memperdalam interpretasi terhadap mekanisme yang diidentifikasi dalam sintesis literatur. Dengan demikian, wawancara berfungsi sebagai sumber data pendukung yang memberikan *contextual corroboration* terhadap hasil kajian literatur.

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

Data literatur dan wawancara dianalisis menggunakan *qualitative content analysis* melalui tahapan pengodean, kategorisasi, perbandingan, dan sintesis tematik (Schreier, 2012). Analisis dilakukan secara deduktif dengan menggunakan *Three Component Model of Organizational Commitment* dari Meyer dan Allen sebagai kerangka teoritis awal, khususnya untuk membedakan implikasi potensial *career recognition* terhadap *affective, continuance*, dan terutama *normative commitment*. Pada saat yang sama, kategori yang berkaitan dengan *performance expectation, perceived reward fairness, career recognition*, dan *normative obligation* dikembangkan dan dipertajam melalui sintesis temuan literatur dan data wawancara. Unit analisis berupa pernyataan atau temuan yang secara substantif menjelaskan hubungan antara penilaian kinerja, pengakuan karier, *reward*, dan komitmen organisasi. Hasil pengodean kemudian dibandingkan lintas sumber untuk membangun pola argumentatif dan merumuskan hubungan konseptual *expectation-based performance assessment; perceived reward fairness; career recognition; normative commitment*. Proses ini digunakan untuk menghasilkan proposisi konseptual mengenai potensi pangkat istimewa sebagai instrumen pengakuan karier dalam manajemen ASN, bukan untuk membuktikan hubungan kausal.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Pangkat Istimewa sebagai Bentuk *Career Recognition* dalam Pergeseran Orientasi Penghargaan

Sintesis literatur mengindikasikan adanya persoalan dalam keterhubungan antara capaian profesional dan perkembangan karier Widyaiswara. Norhayah (2024) menemukan bahwa sebagian Widyaiswara, terutama pada instansi daerah, mengalami stagnasi kepangkatan selama lebih dari lima tahun karena kesulitan memenuhi persyaratan angka kredit, termasuk publikasi karya tulis ilmiah. Produktivitas ilmiah juga cenderung terkonsentrasi pada sebagian Widyaiswara, sementara sebagian Widyaiswara Ahli Utama mengalami penurunan produktivitas setelah mencapai jenjang karier tertinggi. Pola tersebut menunjukkan bahwa mekanisme karier yang bertumpu pada pemenuhan persyaratan kepangkatan belum sepenuhnya menghubungkan kontribusi profesional dengan pengakuan karier. Dalam konteks ini, persoalan pengembangan karier tidak hanya berkaitan dengan tersedianya jalur kenaikan pangkat, tetapi juga dengan kapasitas sistem untuk mengenali capaian dan kontribusi profesional pegawai.

Perubahan orientasi penilaian kinerja memberikan ruang bagi penghargaan karier yang lebih erat dikaitkan dengan capaian dan kontribusi pegawai. Literatur *reward* menunjukkan bahwa promosi, pengembangan karier, dan pengakuan profesional memiliki nilai psikologis karena merepresentasikan penghargaan organisasi terhadap kompetensi dan kontribusi pegawai (Wolfe & Lawson, 2020; Armstrong & Brown, 2022; Saks, 2022; Figueiredo *et al.*, 2025). Wasis dan Aminin (2025) juga menemukan hubungan positif antara *non-financial reward* dengan produktivitas, disiplin, dan kualitas kerja. Dalam kerangka tersebut, pangkat istimewa lebih tepat dipahami sebagai *career-based reward* yang memiliki dimensi *career recognition*, bukan semata-mata sebagai *non-financial reward*, karena kenaikan pangkat secara formal dapat membawa konsekuensi karier dan remuneratif. Karakter pengakuannya terletak pada keterhubungan antara capaian profesional dan kemajuan karier, sehingga pangkat istimewa merepresentasikan kemungkinan pergeseran orientasi penghargaan dari pemenuhan persyaratan administratif menuju pengakuan atas kontribusi yang dinilai bernilai bagi organisasi.

3.2. Pangkat Istimewa Berpotensi Memperkuat Komitmen Normatif melalui Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Ekspektasi

Literatur menunjukkan bahwa efektivitas *non-financial reward* tidak hanya berkaitan dengan produktivitas kerja, tetapi juga dengan keterikatan dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Dalam konteks penilaian kinerja berbasis ekspektasi sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2023, keterkaitan antara pencapaian ekspektasi organisasi dan percepatan kenaikan pangkat menempatkan penghargaan karier sebagai konsekuensi yang lebih langsung dari capaian kinerja. Ketika hubungan tersebut dipersepsikan sebagai proses penghargaan yang adil, pengakuan karier dapat memperoleh makna yang lebih kuat sebagai apresiasi terhadap kontribusi profesional, bukan semata sebagai pemenuhan hak administratif. Dengan demikian, keterhubungan antara penilaian kinerja dan penghargaan karier menyediakan kondisi yang secara teoritis memungkinkan terbentuknya persepsi keadilan organisasi (*organizational justice*) dalam pemberian penghargaan.

Keterhubungan tersebut relevan dengan persoalan Widyaiswara yang memiliki kompetensi profesional, tetapi belum selalu menunjukkan produktivitas optimal ketika sistem penghargaan tidak memberikan insentif yang memadai bagi keberlanjutan kontribusi. Literatur mengenai *reward* menegaskan bahwa efektivitas *non-financial reward* bergantung pada persepsi keadilan, transparansi kriteria, dan konsistensi implementasi (Wolfe & Lawson, 2020; Armstrong & Brown, 2022; Saks, 2022). Karena itu, pangkat istimewa secara teoritis berpotensi memperkuat komitmen normatif ketika pencapaian kinerja yang melampaui ekspektasi diikuti oleh pengakuan karier yang dipersepsikan adil, transparan, dan konsisten. Hubungan ini tidak menunjukkan bahwa pemberian pangkat istimewa secara empiris telah terbukti meningkatkan komitmen normatif, tetapi menunjukkan

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

kemungkinan mekanisme melalui mana sistem penilaian kinerja berbasis ekspektasi dapat menghubungkan kontribusi profesional, keadilan penghargaan, dan rasa berkewajiban terhadap organisasi.

3.3. *Three Component Model of Organizational Commitment* sebagai Perspektif Interpretatif

Hasil sintesis literatur mengenai potensi pangkat istimewa sebagai bentuk *non-financial reward* dalam memperkuat loyalitas institusional Widyaiswara dapat dijelaskan menggunakan *Three Component Model of Organizational Commitment* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991). Model ini memandang komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang terdiri atas tiga dimensi, yaitu *affective commitment, continuance commitment*, dan *normative commitment*, yang masing-masing berkembang melalui *antecedents* yang berbeda. Komitmen afektif terbentuk karena adanya keterikatan emosional terhadap organisasi, komitmen berkelanjutan muncul melalui pertimbangan manfaat dan investasi yang telah dibangun individu, sedangkan komitmen normatif berkembang dari perasaan kewajiban moral untuk tetap berkontribusi kepada organisasi (Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002). Kerangka tersebut memberikan landasan teoritis untuk memahami bagaimana kebijakan pengembangan karier berbasis penghargaan tidak hanya memengaruhi keputusan individu untuk bertahan dalam organisasi, tetapi juga membentuk proses psikologis yang mendorong munculnya loyalitas institusional sebagai respons atas pengakuan yang diberikan organisasi.

Mekanisme tersebut dapat dipahami melalui *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan pegawai dibangun atas prinsip timbal balik (*reciprocity*), di mana perlakuan positif dari organisasi akan mendorong individu membalasnya melalui sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Dalam konteks penelitian ini, mekanisme pangkat istimewa merepresentasikan bentuk investasi organisasi terhadap profesionalisme Widyaiswara melalui pengakuan atas pencapaian ekspektasi kinerja. Pengakuan tersebut berpotensi membentuk persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan, kepercayaan, dan penghargaan yang adil terhadap kontribusi profesional pegawai. Berdasarkan perspektif tersebut, hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa pangkat istimewa tidak hanya meningkatkan nilai simbolik pengembangan karier, tetapi juga memperkuat keterikatan psikologis Widyaiswara terhadap organisasi, yang selanjutnya dapat dijelaskan melalui tiga dimensi komitmen organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1991).

Jika ditinjau berdasarkan *Three Component Model of Organizational Commitment*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme pangkat istimewa berpotensi memengaruhi dua dimensi awal komitmen organisasi, yaitu *affective commitment* dan *continuance commitment*. Pada dimensi komitmen afektif, pemberian penghargaan melalui percepatan karier dapat meningkatkan persepsi bahwa organisasi menghargai kompetensi, inovasi pembelajaran, dan kontribusi profesional Widyaiswara. Persepsi tersebut memperkuat identifikasi emosional pegawai terhadap organisasi karena penghargaan yang diterima dipandang sebagai bentuk pengakuan atas nilai profesional yang dimiliki. Sementara itu, pada dimensi *continuance commitment*, percepatan kenaikan pangkat meningkatkan nilai investasi karier (*career investment*) yang telah dibangun selama menjalankan jabatan fungsional, sehingga manfaat untuk tetap bertahan dalam organisasi menjadi semakin besar. Meskipun kedua dimensi tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap loyalitas pegawai, hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa keduanya belum sepenuhnya menjelaskan tujuan utama implementasi pangkat istimewa, sehingga diperlukan penjelasan lebih lanjut melalui dimensi komitmen normatif sebagai fokus utama penelitian.

Di antara ketiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif merupakan perspektif yang paling relevan untuk menjelaskan hasil penelitian ini. Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen normatif berkembang ketika individu memandang organisasi telah memberikan investasi, kepercayaan, dan penghargaan yang layak sehingga muncul kewajiban moral untuk membalasnya melalui kontribusi yang lebih besar. Dalam konteks implementasi penilaian kinerja berbasis ekspektasi, pangkat istimewa tidak hanya merepresentasikan penghargaan atas capaian kinerja, tetapi juga membentuk makna psikologis bahwa organisasi memberikan pengakuan terhadap profesionalisme Widyaiswara. Persepsi tersebut mendorong tumbuhnya rasa tanggung jawab moral untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kontribusi kepada organisasi. Oleh karena itu, efektivitas kebijakan pangkat istimewa tidak hanya ditentukan oleh percepatan karier yang dihasilkan, tetapi terutama oleh kemampuannya membangun persepsi keadilan, transparansi, dan penghargaan terhadap profesionalisme sebagai fondasi terbentuknya komitmen normatif.

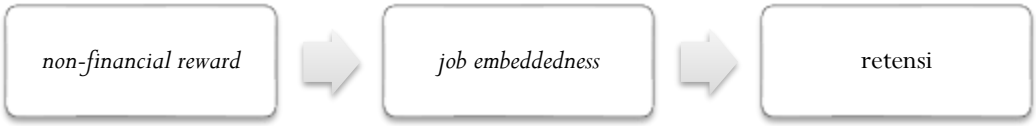
Interpretasi tersebut memperoleh dukungan dari berbagai penelitian empiris mengenai manajemen sumber daya manusia yang menempatkan *non-financial reward* sebagai determinan penting komitmen organisasi. Penelitian Hs (2025) menunjukkan bahwa *non-financial reward* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, yang selanjutnya memediasi peningkatan kinerja pegawai. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Wasis dan Aminin (2025), yang membuktikan bahwa *non-financial reward* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas, kedisiplinan, dan kualitas kerja pegawai. Hasil-hasil tersebut mengonfirmasi bahwa pengakuan profesional, kesempatan berkembang, dan penghargaan atas kontribusi kerja mampu membangun motivasi intrinsik yang

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

mendorong pegawai memberikan kinerja yang lebih baik. Sejalan dengan hasil sintesis literatur dalam penelitian ini, temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas *non-financial reward* tidak semata-mata terletak pada nilai ekonominya, tetapi terutama pada kemampuannya membangun persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi profesional pegawai sebagai dasar tumbuhnya komitmen organisasi.

Pada tataran konseptual yang lebih luas, hasil penelitian ini selaras dengan perkembangan paradigma *Strategic Human Resource Management* yang memandang praktik manajemen sumber daya manusia sebagai instrumen strategis untuk membangun keterikatan pegawai dan keberlanjutan kinerja organisasi. Saks (2022) menempatkan pengakuan, kesempatan berkembang, dan dukungan organisasi sebagai bagian dari praktik yang dapat membentuk *employee engagement*, sedangkan Armstrong dan Brown (2022) menegaskan pergeseran sistem penghargaan menuju pendekatan total *reward* yang mengintegrasikan kompensasi, pengembangan karier, mobilitas, pengakuan profesional, dan pengalaman kerja. Dalam kerangka tersebut, hubungan antara kinerja dan penghargaan menjadi penting karena *performance appraisal* tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme evaluasi, tetapi juga sebagai dasar bagi berbagai keputusan manajemen sumber daya manusia, termasuk penghargaan dan pengembangan karier (Lameque *et al*., 2023). Efektivitas mekanisme tersebut semakin bergantung pada kemampuan organisasi menghubungkan capaian individual dengan tujuan organisasi, sebagaimana ditekankan dalam kajian mengenai *organizational performance management* (Ensslin *et al*., 2022). Pada saat yang sama, keputusan yang berbasis kinerja perlu dipersepsikan adil agar dapat diterima dan dimaknai positif oleh pegawai; meta-analisis Wolfe dan Lawson (2020) menunjukkan pentingnya *organizational justice* dalam membentuk berbagai sikap dan respons pegawai terhadap organisasi. Temuan Lee dan Jung (2024) selanjutnya memberikan dukungan empiris bahwa sistem evaluasi dan penghargaan berkaitan dengan *organizational commitment*.

Dalam perspektif tersebut, pangkat istimewa dapat dipahami bukan sekadar sebagai kebijakan percepatan kenaikan pangkat, melainkan sebagai bentuk *career recognition* yang menghubungkan capaian kinerja dengan pengakuan organisasi dan perkembangan karier. Posisi ini memperluas pemaknaan total *reward* karena nilai penghargaan tidak hanya terletak pada konsekuensi material yang mungkin menyertainya, tetapi juga pada makna profesional dan simbolik dari pengakuan atas kontribusi pegawai. Bagi Widyaiswara, pangkat istimewa dengan demikian dapat diposisikan sebagai mekanisme *career recognition* yang secara konseptual menjembatani penilaian kinerja, persepsi keadilan penghargaan, dan *organizational commitment*. Ketika penghargaan tersebut diberikan berdasarkan kontribusi yang jelas, proses yang adil, dan pengakuan yang konsisten, mekanisme tersebut secara teoritis berpotensi membentuk keterikatan pegawai terhadap organisasi, termasuk melalui dimensi *normative commitment*. Dengan demikian, nilai strategis pangkat istimewa tidak semata-mata terletak pada percepatan karier, tetapi pada fungsi pengakuannya sebagai sinyal organisasi terhadap nilai kontribusi profesional pegawai.



Gambar 1. Jalur kompensasi Bamer dan Dewanti



Gambar 2. Perluasan Model Konseptual Bamer dan Dewanti

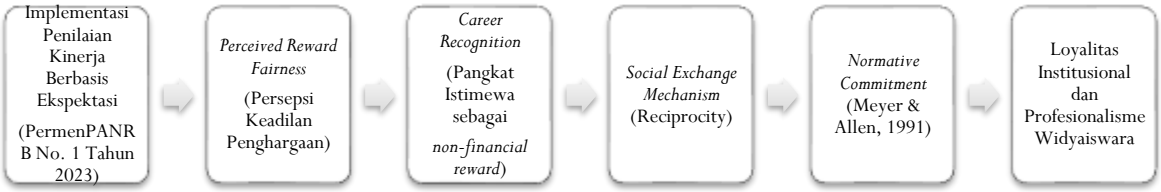
Hasil wawancara dengan Ketua Tim SKP Pemerintah Provinsi Jawa Barat memperkuat hasil sintesis literatur bahwa mekanisme penghargaan karier dalam implementasi Surat Edaran Kepala BKN Nomor 3 Tahun 2023 tidak didasarkan semata-mata pada capaian individu, tetapi pada kontribusi nyata terhadap target kinerja organisasi yang diturunkan melalui mekanisme *cascading* (Ketua Tim SKP Pemerintah Provinsi Jawa Barat, komunikasi pribadi, 3 Agustus 2026). Selain pencapaian kontrak kinerja, penilaian juga mempertimbangkan evaluasi 360 derajat yang melibatkan atasan, rekan kerja, dan bawahan sehingga penghargaan dipersepsikan sebagai hasil evaluasi yang lebih komprehensif dan berkeadilan. Mekanisme tersebut memperkuat argumentasi bahwa efektivitas *career recognition* sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan prosedural (*procedural justice*) dan keadilan penghargaan (*reward fairness*), yang selanjutnya menjadi prasyarat terbentuknya komitmen normatif sebagaimana dijelaskan oleh Meyer dan Allen (1991).

Temuan penelitian ini sekaligus memperluas hasil penelitian Bamer, I. E., & Dewanti, R. L. (2026) mengenai pengaruh *non-financial reward* terhadap retensi karyawan (**Gambar 2**). Penelitian tersebut (**Gambar 1**)

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

menunjukkan bahwa *non-financial reward* meningkatkan *job embeddedness*, yang selanjutnya memperkuat kecenderungan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi. Pada konteks jabatan fungsional Widyaiswara, temuan tersebut memperoleh relevansi empiris melalui implementasi PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2023 yang mulai membuka peluang pengembangan karier bagi sebagian Widyaiswara, namun masih menyisakan berbagai tantangan berupa persepsi evaluasi kinerja yang belum sepenuhnya transparan, pengakuan profesional yang belum merata, serta keterbatasan dukungan organisasi dalam pengembangan karier (Khulaemi, A. 2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan kebijakan karier saja belum cukup untuk membangun loyalitas organisasi apabila belum diikuti oleh persepsi bahwa penghargaan diberikan secara adil dan benar-benar merepresentasikan kontribusi profesional. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan perluasan model konseptual (**Gambar 1** dan **Gambar 2**) dari yang ditawarkan Bamer, I. E., & Dewanti, R. L. (2026). Kedua model tersebut saling melengkapi dengan menunjukkan bahwa *non-financial reward* tidak hanya berfungsi mempertahankan pegawai dalam organisasi, tetapi juga membangun loyalitas institusional melalui mekanisme psikologis yang berbeda sesuai dengan karakteristik sistem manajemen karier yang diterapkan.

Berdasarkan sintesis berbagai regulasi, teori, dan hasil penelitian terdahulu, artikel ini menawarkan suatu model konseptual (**Gambar 3**) yang memperluas penerapan *Three Component Model of Organizational Commitment* pada konteks jabatan fungsional ASN. Model tersebut menjelaskan bahwa implementasi penilaian kinerja berbasis ekspektasi menjadi *organizational antecedent* yang membentuk persepsi keadilan penghargaan (*perceived reward fairness*), kemudian menghasilkan pengakuan profesional melalui mekanisme *career recognition* dalam bentuk pangkat istimewa, yang selanjutnya memperkuat komitmen normatif Widyaiswara sebagai wujud loyalitas institusional. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang umumnya memosisikan *non-financial reward* sebagai determinan langsung terhadap kinerja, retensi, atau komitmen organisasi secara umum, artikel ini menunjukkan bahwa efektivitas penghargaan berbasis karier bergantung pada proses psikologis yang menghubungkan sistem penilaian kinerja, persepsi keadilan penghargaan, dan makna profesional yang diterima pegawai. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini tidak hanya memperluas penerapan teori Meyer dan Allen pada konteks jabatan fungsional ASN, tetapi juga menawarkan perspektif baru bahwa kebijakan pengembangan karier dapat berfungsi sebagai instrumen strategis untuk membangun loyalitas institusional melalui mekanisme *non-financial reward* berbasis pengakuan profesional. Model konseptual tersebut diharapkan menjadi landasan teoritis bagi penelitian empiris selanjutnya sekaligus memberikan arah bagi pengembangan kebijakan manajemen karier Widyaiswara yang lebih berorientasi pada penguatan komitmen organisasi daripada sekadar percepatan kenaikan pangkat.



Gambar 3. Model Konseptual Penguatan Komitmen Normatif melalui Pangkat Istimewa

4. Kesimpulan & Rekomendasi

4.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis secara konseptual potensi kenaikan pangkat istimewa sebagai *career-based reward* dan *career recognition* dalam kaitannya dengan *normative commitment* Widyaiswara. Penelitian ini mengindikasikan bahwa pangkat istimewa dapat diposisikan sebagai *career-based reward* yang memiliki dimensi *career recognition*, karena menghubungkan capaian kinerja dengan pengakuan dan perkembangan karier Widyaiswara. Analisis konseptual menghasilkan proposisi bahwa keterhubungan antara penilaian kinerja berbasis ekspektasi, persepsi keadilan penghargaan, dan *career recognition* secara teoritis berpotensi berkontribusi terhadap pembentukan komitmen normatif, terutama ketika penghargaan dipersepsikan sebagai pengakuan yang adil dan konsisten atas kontribusi profesional. Proposisi ini memperluas penggunaan *Three Component Model of Organizational Commitment* dengan menempatkan *career recognition* sebagai mekanisme yang relevan dalam menjelaskan kemungkinan terbentuknya kewajiban normatif dalam konteks manajemen karier Widyaiswara. Namun, hubungan tersebut masih bersifat konseptual karena penelitian ini tidak mengukur komitmen normatif secara langsung, melibatkan informan yang terbatas pada satu konteks pemerintahan daerah, serta menggunakan pemilihan literatur yang belum sepenuhnya sistematis dan replikabel; karena itu, proposisi yang dihasilkan tidak dapat digeneralisasikan sebagai hubungan empiris pada seluruh Widyaiswara.

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464

4.2. Rekomendasi

Implementasi pangkat istimewa perlu diarahkan pada mekanisme penghargaan karier yang objektif, transparan, dan konsisten dengan capaian kinerja, terutama melalui kejelasan indikator, kriteria penilaian, dan mekanisme pengusulan serta penetapan penghargaan oleh instansi pembina dan instansi pengguna Widyaiswara. Penguatan mekanisme tersebut perlu disertai ekosistem pengembangan profesional yang mendukung Widyaiswara dalam memenuhi dan melampaui ekspektasi kinerja, termasuk pengembangan kompetensi, pendampingan karier, dan penguatan kapasitas publikasi ilmiah. Organisasi profesi dapat berperan dalam memperluas pendampingan dan berbagi praktik profesional, sedangkan penelitian selanjutnya perlu menguji secara empiris proposisi mengenai hubungan antara penilaian kinerja berbasis ekspektasi, *reward fairness, career recognition*, dan komitmen normatif melalui survei kuantitatif atau desain *mixed methods* dengan cakupan Widyaiswara yang lebih beragam.

Ucapan Terima Kasih

Penghargaan dan terima kasih disampaikan kepada narasumber Tim Kerja SKP dan Tim Kerja Penghargaan ASN Pemprov Jabar yang telah berbagi pengalaman dalam implementasi kenaikan pangkat istimewa bagi ASN berprestasi.

Deklarasi AI

Artikel ini dalam proses identifikasi, seleksi dan interpretasi sumber artikel berbantuan AI. Seleksi menggunakan Concensus AI dan Google Scholars Lab, sementara tahap seleksi dan evaluasi menggunakan Rayyan AI sedangkan peta interpretasi berbantu NotebookLM AI.

Daftar Referensi

Armstrong, M., & Brown, D. 2022. *Strategic reward and recognition: Improving employee performance through total reward (7th ed.).* Kogan Page.

Badan Kepegawaian Negara. 2023. *Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2023 tentang Kriteria Penilaian dan Mekanisme Pengajuan Penghargaan Kenaikan Pangkat Luar Biasa*. Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia.

Badan Kepegawaian Negara. 2023. *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2023 tentang Angka Kredit, Kenaikan Pangkat dan Jenjang Jabatan Fungsional*. Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia.

Bamer, I. E., & Dewanti, R. L. 2026. Pengaruh Work Enviroment, Non-Financial Compensation Dan Organizational Support Terhadap Employee Retention Karyawan Generazi Z Dengan Job Embeddedness Sebagai Variabel Mediasi. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen),* 12(2), 290-303.

Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. 2018. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.).* Thousand Oaks, CA: Sage.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management,* 31(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Ensslin, S. R., Rodrigues, K. T., Yoshiura, L. J. M., da Silva, J. C., & Longaray, A. A. 2022. Organizational performance management and the 'sustainability' of the performance evaluation system: A view guided by the integrative review perspective. *Sustainability*, 14, 11005. https://doi.org/10.3390/su141711005

Figueiredo, E., Margaça, C., Sánchez García, J. C., & Ribeiro, C. 2025. The contribution of *reward* systems in the work context: A systematic review of the literature and directions for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 16, 16525–16559. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w

Guest, D. E. 2017. Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139

Hs, M. I. 2025. The Influence of Non-Financial Compensation and Competence on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable at PT Rangga Jaya Kontruksi. *Agency Journal of Management and Business*, 5(2), 206-230. https://doi.org/10.54065/agency.5.2.2025.459

https://peraturan.bpk.go.id. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional*.

https://peraturan.bpk.go.id. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2024 tentang Jabatan Fungsional Bidang Pengembangan Kapasitas dan Pembelajaran Aparatur Sipil Negara*.

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

Jiang, K., & Messersmith, J. G. 2018. On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930

Khan, S., Nisar, Q. A., Haider, S., & Ali, F. 2023. Organizational career development and retention of millennial employees: The role of job engagement and organizational engagement. *Asia-Pacific Journal of Business Administration. Advance online publication*. https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2022-0323

Khulaemi, A. 2024. Quo Vadis: Widyaiswara Indonesia Pasca PERMENPANRB No. 1 Tahun 2023. *Prosiding PITNAS Widyaiswara*, 1, 155-165.

Lameque, I. C., Velez, M. J. P., & Botelho, C. M. D. A. 2023. Purposes of performance appraisal: A systematic review and agenda for future research. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7). https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2274

Lee, C.-A., & Jung, D.-I. 2024. The impact of evaluation and *reward* systems on organizational commitment: The combined effects of sub-systems and the moderating role of age. *Journal of Organization and Human Resource Management,* 48(3), 57–89. https://doi.org/10.36459/jom.2024.48.3.57

Lembaga Administrasi Negara. 2021. *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara.* Jakarta: LAN RI.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

Norhayah, S. 2024. Analisis Kompetensi Pengembangan Profesional Widyaiswara dalam Menghasilkan Karya Tulis Ilmiah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan. *Good Governance*, 20(2). https://doi.org/ 10.32834/gg.v20i2.804

Raia, S. S., Koodamaraa, N. K., & Kb, V. 2025. Antecedents of organizational commitment: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2484462

Rodrigues, N., Gomes, D., Oliveira, T., & Lopes, M. P. 2022. The role of career development in employee engagement and organizational commitment: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 12(4), 143. https://doi.org/10.3390/admsci12040143

Sauri, S., Sulastini, R., Kurniawan, E., Purnama, W., & Rahayu, I. G. 2023. Analisis Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional, Beban Kerja dan Kinerja Widyaiswara. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(3), 1316-1326. https://doi.org/10.31949/educatio.v9i3.5483

Saks, A. M. 2022. Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835

Snyder, H. 2019. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Schreier, M. 2012. *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: Sage Publications.

Sudihartono, Y., & Utari, S. 2022. Penerapan konsep ikigai dalam memilih karir widyaiswara dalam menemukan makna hidup dan membuat hidup bahagia. *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM Metro*, 7(2), 162-170. https://doi.org/10.24127/jlpp.v7i2.2362

Tarigan, A., Gustomo, A., & Bangun, Y. R. 2023. Enhancing fairness in performance appraisals: A conceptual framework through a systematic literature review. *Journal of Advances in Humanities Research*, 2(3), 202–228. https://doi.org/10.56868/jadhur.v2i3.176

Tunsiah, S. 2023. Analisis Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 Terhadap Pengembangan Karir Pejabat Fungsional Pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 8(1), 38-44. https://doi.org/10.56971/jwi.v8i1.271

Wasis, & Aminin. 2025. Pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan PT Sedulur Guyup Rukun. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 1283–1292. https://doi.org/10.57141/kompeten.v4i1.200

Xiao, Y., & Watson, M. 2019. Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. https://doi.org/10.1177/0739456X17723971

Zhu, D., Kim, P. B., Milne, S., & Park, I.-J. 2021. A meta-analysis of the antecedents of career commitment. *Journal of Career Assessment*, 29(3). https://doi.org/10.1177/1069072720956983