BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah aspek penting dalam sebuah organisasi untuk membantu mencapai suatu tujuan. Menurut Rosento *et al*. (2021), sumber daya manusia merupakan individu penting bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas organisasi dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Saat ini, sumber daya manusia dianggap sebagai aset strategis yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan agar mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan kompetitif menjadi keharusan di era transformasi digital.

Perubahan lingkungan kerja yang berlangsung secara cepat dan dinamis menjadi tantangan nyata bagi organisasi di berbagai sektor, termasuk sektor publik. Berdasarkan berita yang berjudul "Tingkatkan Kompetensi ASN untuk Akselerasi Kualitas Pelayanan Publik" yang diterbitkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPANRB), globalisasi, kemajuan teknologi informasi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan pemerintah telah mendorong perubahan mendasar dalam cara kerja organisasi publik (Humas Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017). Kondisi ini menempatkan sektor publik pada posisi yang harus terus beradaptasi, di mana lingkungan organisasinya yang jauh lebih kompleks dan dinamis menuntut aparatur yang mampu merespons berbagai bentuk perubahan secara adaptif (Herwanto *et al*., 2024).

Aparatur Sipil Negara sebagaimana didefinisikan dalam Pasal 1 Ayat 1 Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014, yaitu profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014). Dalam berita berjudul "Menteri PANRB Ajak Transformasi ASN melalui Teknologi dan Kolaborasi" yang diterbitkan oleh KEMENPANRB, aparatur sipil negara tidak lagi hanya dituntut menjalankan fungsi administratif,

melainkan juga berperan sebagai agen perubahan yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Humas Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2024).

Pada penelitian ini, *employability* bukan dipahami sebagai kemampuan berpindah atau mendapatkan pekerjaan, tetapi sebagai kemampuan individu untuk tetap bernilai, relevan dan mampu berfungsi secara efektif dalam dunia kerja melalui penguasaan kompetensi, kemampuan adaptasi, serta orientasi proaktif terhadap perubahan tuntutan pekerjaan (Vermeeren & Van der Heijden, 2022). Sejalan dengan itu, menurut Li *et al*. (2022) *employability* adalah kemampuan seseorang untuk mempertahankan dan mengembangkan pekerjaannya, yang mencakup integrasi kemampuan, pengetahuan, dan karakter pribadi. Sementara itu, Fugate *et al*. (2004) menyatakan bahwa *employability* dapat dipahami sebagai konstruk psikososial yang mencerminkan kapasitas individu dalam memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan peran kerjanya.

Seiring dengan pentingnya *employability* bagi Aparatur Sipi Negara, diperlukan suatu gambaran empiris yang dapat mencerminkan sejauh mana ASN memiliki kualitas dan kapasitas yang dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya secara profesional. Dalam konteks ASN, *employability* dapat dioperasionalkan melalui konsep profesionalitas, yakni kemampuan pegawai untuk memenuhi standar kualifikasi, menguasai kompetensi yang relevan, menunjukkan kinerja yang optimal, serta menjaga disiplin dalam bekerja. Sejalan dengan hal tersebut, buku saku digital (E-Book) Indeks Profesionalitas ASN yang diterbitkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) menjelaskan bahwa Indeks Profesionalitas ASN merupakan ukuran statistik yang menggambarkan kualitas ASN berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan (Badan Kepegawaian Negara, 2022).

Meskipun Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara tidak secara langsung mengukur *employability*, aspek-aspek penilaiannya seperti kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan memiliki keterkaitan konseptual yang kuat, khususnya pada dimensi keahlian profesional sebagaimana dikemukakan oleh (Vermeeren & Van der Heijden, 2022). Oleh karena itu, Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil

Negara dapat dijadikan proksi empiris untuk melihat gambaran *employability* ASN secara terukur. Namun, data Indeks Profesionalitas ASN nasional tidak dipublikasikan secara terbuka secara agregat. Dalam konteks ini, Kementerian Kesehatan Republik Indonesia menjadi salah satu instansi yang menyediakan data Indeks Profesionalitas ASN secara triwulanan, sehingga data tersebut dapat memberikan gambaran yang cukup representatif terhadap kondisi profesionalitas ASN secara lebih luas.

Tabel 1. 1 Data Indeks Profesionalitas ASN Kemenkes

Tahun	Triwulan	IP ASN
2023	Triwulan I	57.21
	Triwulan II	60.13
	Triwulan III	65.67
	Triwulan IV	73.47
2024	Triwulan I	61.82
	Triwulan II	66.88
	Triwulan III	68.75
	Triwulan IV	73.27
2025	Triwulan I	61.81
	Triwulan II	66.096

Sumber: Portal-eoffice.kemkes

Data Indeks Profesionalitas ASN Kementerian Kesehatan menunjukkan adanya fluktuasi capaian dari tahun 2023 hingga 2025. Meskipun terjadi peningkatan pada periode tertentu, capaian tersebut belum menunjukkan stabilitas yang konsisten. Fluktuasi ini mengindikasikan bahwa penguatan kompetensi dan profesionalitas ASN masih menghadapi tantangan keberlanjutan. Temuan tersebut selanjutnya diperkuat oleh data Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Kuningan yang menunjukkan adanya dinamika capaian dari tahun ke tahun serta kesenjangan dibandingkan dengan capaian di tingkat provinsi.

Tabel 1. 2 Data Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Kuningan 2023-2024

No	Indikator Kinerja	Target		Capaian	
		2023	2024	2023	2024
1	Indeks Sistem Merit	290	290	289	289
	Indeks Profesionalitas ASN	57	60	66.7	78.23

Sumber: Laporan Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan 2024

Tabel 1. 3 Perbandingan Data IP ASN Kabupaten Kuningan dengan Provinsi

No	Indikator Kerja	Capaian	Capaian Provinsi	% Capaian
1	Indeks Sistem Merit	289	400	72.3
2	Indeks Profesionalitas ASN	78.23	89.89	87

Sumber: Laporan Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan 2024

Pada tingkat daerah, Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Kuningan mengalami peningkatan dari 66,7 pada tahun 2023 menjadi 78,23 pada tahun 2024. Namun, capaian tersebut masih berada di bawah rata-rata nilai Indeks Profesionalitas ASN Provinsi Jawa Barat yang mencapai 89,89 pada tahun yang sama. Kesenjangan sebesar 11,66 poin ini menunjukkan bahwa kapasitas profesional ASN di tingkat daerah masih memerlukan penguatan sistematis agar mampu mencapai standar regional. Dalam perspektif *employability*, kondisi ini mengindikasikan adanya kebutuhan peningkatan kapasitas adaptif, kompetensi profesional, dan kesiapan pengembangan berkelanjutan.

Fenomena tersebut menjadi semakin relevan ketika dikaji dalam konteks Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan sebagai instansi yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan dan pengembangan ASN. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten X Tahun 2023, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga bertanggung jawab dalam merancang inovasi layanan kepegawaian berbasis digital, seperti Pelayanan Satu Pintu Kepegawaian, Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG), sistem Computer Assisted Test (CAT), serta layanan pensiun berbasis data. Kompleksitas layanan tersebut menuntut ASN memiliki kompetensi lintas fungsi, kemampuan adaptasi teknologi, serta kesiapan belajar berkelanjutan (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, 2023)

Sebagai gambaran awal terkait kondisi *employability* ASN, peneliti melakukan pra-survei terhadap 30 ASN di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan. Berdasarkan hasil pra-survei yang telah dilakukan, diperoleh informasi sebagai berikut:

Tabel 1. 4 Hasil Prasurvei ASN BKPSDM Kabupaten Kuningan

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Persentase Responden				
		STS	TS	N	S	SS	STS	TS	N	S	SS
1	P1	0	5	10	10	5	0	16.7%	33.3%	33.3%	16.7%
2	P2	0	5	10	9	6	0	16.7%	33.3%	30%	20%
3	P3	5	7	6	6	6	16.7%	23.3%	20%	20%	20%
4	P4	0	6	9	9	6	0	20%	30%	30%	20%
		Negatif (STS+TS) (%)					Netral (%)		Positif (S+SS) (%)		
	P1	16.7%					33.3%		50%		
	P2	16.7%					33.3%		50%		
	P3	40%					20%		40%		
	P4	20%					30%		50%		

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti (2026) Pra-survei ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan

Keterangan:

P1 = Saya memiliki kompetensi dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini

P2 = Saya mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan, teknologi, dan sistem kerja di lingkungan kerja

P3 = Saya secara aktif berinisiatif mengikuti pelatihan, seminar, atau kegiatan pengembangan diri untuk meningkatkan kompetensi diluar program instansi

P4 = Saya yakin mampu menghadapi tantangan dan tuntutan kerja yang terus berubah di lingkungan kerja

Berdasarkan hasil pra-survei terhadap 30 responden terkait tingkat *employability* ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan, terdapat sebagian responden yang masih menghadapi keterbatasan dalam memenuhi tuntutan kompetensi dan adaptasi kerja. Sebanyak 16,7% responden menunjukkan ketidaksesuaian kompetensi dengan tuntutan pekerjaan serta belum optimal dalam beradaptasi terhadap perubahan. Selain itu, tingkat keraguan terhadap kompetensi dan kemampuan adaptasi juga

tergolong cukup tinggi, yang tercermin dari 33,3% responden yang memilih sikap netral.

Lebih lanjut, aspek inisiatif dalam pengembangan diri juga masih perlu mendapat perhatian. Sebanyak 40% responden belum menunjukkan inisiatif untuk mengikuti kegiatan pengembangan diri di luar program yang disediakan instansi, sementara 20% lainnya masih berada pada posisi ragu-ragu. Kemudian, dalam menghadapi perubahan, ditemukan bahwa 20% responden menyatakan ketidakyakinan terhadap kemampuan mereka, disertai 30% responden yang bersikap netral. Temuan ini mengindikasikan bahwa *employability* ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan belum sepenuhnya optimal dan merata, masih memerlukan penguatan pada aspek kompetensi, adaptabilitas, dan inisiatif individu guna meningkatkan *employability* ASN secara menyeluruh.

Selain data primer dari pra-survei, terdapat data empiris sekunder yang masih relevan sebagai indikator tidak langsung dan turut memperkuat fenomena tersebut. Data kinerja ASN digunakan sebagai data empiris pendukung untuk menilai *employability* secara tidak langsung.

Tabel 1. 5 Data Kinerja ASN BKPSDM 2021 - 2024

Nilai Predikat Kerja	**Kategori**				
Tahun	**Kurang**	**Cukup**	**Baik**	**Sangat Baik**	**Total**
2021	11	29	47	33	120
2022	8	19	25	8	60
2023	7	16	31	10	64
2024	9	17	25	11	62
Total	**35**	**81**	**128**	**62**	**306**

Sumber: Bidang Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan

Data kinerja ASN periode 2021–2024 menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar pegawai berada pada kategori baik dan sangat baik, tetapi masih terdapat proporsi pegawai dalam kategori cukup dan kurang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa capaian kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal karena belum seluruh pegawai mampu mencapai tingkat kinerja yang tinggi secara

konsisten. Variasi capaian kinerja ini menjadi indikasi bahwa kapasitas individu dalam mempertahankan dan meningkatkan performa kerja masih perlu diperkuat.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kondisi tersebut dapat merefleksikan belum optimalnya *employability* sebagai kapasitas berkelanjutan individu dalam mempertahankan performa kerja, mengingat kinerja merupakan hasil aktual dari proses kerja yang mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriasih & Masyi'ah (2025) menemukan bahwa *employability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 65,2%, yang menunjukkan kontribusi *employability* yang cukup besar terhadap variasi kinerja individu. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Karimah & Kriswanto (2023) menunjukkan bahwa kinerja memiliki hubungan signifikan dengan *employability.*

Dengan demikian, penguatan *employability* menjadi salah satu aspek penting dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai, karena *employability* tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, kemampuan belajar secara berkelanjutan, serta kapasitas untuk mempertahankan produktivitas kerja dalam berbagai situasi organisasi.

Kemudian, berbagai layanan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan, seperti Pelayanan Satu Pintu Kepegawaian, Media Center Kepegawaian, Sistem Infromasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG), Sistem Computer Assisted Test (CAT) Pengadaan PNS, dan Proses Pensiun Berbasis Data, dikembangkan dengan karakteristik khusus, antara lain integrasi layanan, digitalisasi data, penyediaan kanal informasi, pemanfaatan teknologi seleksi, serta verifikasi berjenjang. Perkembangan layanan tersebut menuntut ASN untuk memiliki kompetensi lintas fungsi, kemampuan komunikasi publik, penguasaan sistem dan adaptasi teknologi, pemahaman regulasi digital, serta ketelitian dan kemampuan belajar prosedur baru. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompleksitas pekerjaan dan tuntutan kompetensi yang terus berkembang menjadi faktor penting dalam meningkatkan *employability* ASN,

khususnya kemampuan beradaptasi, pembelajaran berkelanjutan, dan penguasaan kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Berdasarkan kajian empiris, *employability* pada sektor publik tidak dapat dilepaskan dari interaksi antara faktor individu dan organisasi. Penelitian oleh Vermeeren & Van der Heijden (2022) menunjukkan bahwa *employability* dipengaruhi secara simultan oleh karakteristik individu, seperti kepribadian dan keberanian dalam mengambil risiko serta faktor organisasi, seperti kepemimpinan transformasional yang berdampak positif, dan birokrasi yang justru berdampak negatif. Hal ini menegaskan bahwa peningkatan *employability* tidak dapat dilepaskan dari sinergi antara kapasitas personal dan lingkungan kerja yang mendukung.

Pada konteks organisasi, *service innovation* menjadi salah satu faktor yang berpotensi mendorong peningkatan kapasitas individu. Penelitian Singh *et al*. (2017) menunjukkan bahwa inovasi adalah salah satu pembentuk *employability*. Meskipun tidak secara langsung mengkaji inovasi layanan, temuan tersebut mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang inovatif dapat mendorong peningkatkan *employability*. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wardani *et al*. (2026) menunjukkan bahwa kemampuan berinovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employability* karyawan sektor jasa. Sedangkan, penelitian Karya *et al*. (2024) yang menunjukkan bahwa *service innovation* berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan. Kemudian, penelitian oleh Zuñiga-Collazos *et al*. (2025) menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employability* karyawan sektor pariwisata.

Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang inovatif dapat mendorong pengembangan kompetensi, adaptabilitas, dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih menempatkan kinerja sebagai variabel utama, sehingga kajian mengenai pengaruh langsung *service innovation* terhadap *employability,* khususnya dalam konteks sektor publik, masih terbatas.

Selain itu, faktor individu seperti *growth mindset* juga memiliki peran penting dalam meningkatkan *employability.* Penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari

(2023) menujukkan bahwa *growth mindset* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kesiapan menjalani perubahan pada dosen. Sementara itu, Wungubelen *et al*. (2025) menunjukkan bahwa *growth mindset* berpengaruh signifikan terhadap adaptabilitas karir mahasiswa akhir. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari *et al*. (2024) yang menunjukkan bahwa *growth mindset* berpengaruh positif terhadap *career adaptability* mahasiswa di Jawa Barat. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada konteks pendidikan, sehingga belum banyak mengkaji perannya dalam meningkatkan *employability* pada sektor publik, khususnya pada Aparatur Sipil Negara (ASN). Lebih lanjut, penelitian oleh Boudreaux *et al*. (2022) menunjukkan bahwa kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employability.* Hal ini sejalan dengan salah satu dimensi *growth mindset* menurut Chan *et al*. (2022) yaitu, *personality.*

Selain itu, *learning agility* juga menjadi faktor yang relevan dalam pembentukan *employability*. Penelitian yang dilakukan Han & El-Farabi (2025) menunjukkan bahwa *lifelong-learning* berkontribusi signifikan terhadap *employability*. Sejalan dengan Nimmi *et al*. (2021) menunjukkan bahwa *lifelong-learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived employability.* Temuan tersebut diperkuat oleh Kaya (2023) yang menemukan bahwa *lifelong learning* memiliki hubungan positif dengan *learning agility*. Sementara itu, penelitian Gunawan & Lestari (2024) menunjukkan bahwa *individual agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employability*.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan individu dalam beradaptasi dan merespons perubahan secara cepat dapat meningkatkan daya saing kerja. Namun demikian, kajian yang secara spesifik menguji pengaruh *learning agility* terhadap *employability* masih relatif terbatas, terutama dalam konteks ASN. Padahal, *learning agility* memiliki karakteristik yang lebih adaptif dan kontekstual dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diidentifikasi adanya kesenjangan penelitian, yaitu terbatasnya kajian yang mengintegrasikan faktor organisasi dan individu secara simultan dalam menjelaskan *employability.* Secara khusus, belum banyak penelitian yang menguji peran *service innovation, growth mindset,* dan

learning agility secara bersama-sama terhadap *employability* dalam konteks sektor publik. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap *employability* ASN, hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang adaptif, kompeten, dan responsif terhadap berbagai perubahan.

Secara konseptual, *employability* dipengaruhi oleh faktor organisasi dan individu. *Service innovation* sebagai faktor organisasi mendorong terciptanya lingkungan kerja yang dinamis, sedangkan *growth mindset* dan *learning agility* sebagai faktor individu berperan dalam membentuk kesiapan psikologis serta kemampuan belajar dari pengalaman. Integrasi ketiga variabel tersebut menjadi penting untuk memahami pembentukan *employability* ASN secara komprehensif.

Dengan demikian, terdapat celah penelitian untuk mengkaji *employability* ASN di sektor publik daerah melalui integrasi faktor organisasi dan individu, yaitu *service innovation*, *growth mindset*, dan *learning agility*. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji *employability* ASN di lingkungan BKPSDM Kabupaten Kuningan dengan mengangkat judul "**Pengaruh *Service Innovation*, *Growth Mindset,* dan *Learning Agility* Terhadap *Employability* (Survei pada Pegawai ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan)**"

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *service innovation, growth mindset*, dan *learning agility* berpengaruh terhadap *employability* pegawai?
2. Bagaimana *service innovation* mempengaruhi *employability* pegawai?
3. Bagaimana *growth mindset* mempengaruhi *employability* pegawai?
4. Bagaimana *learning agility* mempengaruhi *employability* pegawai?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh dari *service innovation, growth mindset* dan *learning agility* terhadap *employability* pegawai ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan

2. Untuk mengetahui pengaruh dari *service innovation* terhadap *employability* pegawai ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan
3. Untuk mengetahui pengaruh dari *growth mindset* terhadap *employability* pegawai ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan
4. Untuk mengetahui pengaruh dari *learning agility* terhadap *employability* pegawai ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Untuk mendapatkan data empiris terbaru dan sebagai bahan berfikir dalam pengembangan teori selanjutnya mengenai *employability*
2. Manfaat Praktis
   a. Bagi Instansi Pemerintah (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan)

      Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang strategi pengembangan sumber daya aparatur yang berorientasi pada peningkatan *employability*, seperti melalui pelatihan berbasis inovasi layanan, pembentukan *growth mindset*, serta program pembelajaran adaptif berbasis pengalaman kerja.
   b. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

      Temuan penelitian ini dapat menjadi acuan dalam mengembangkan model penelitian lanjutan yang mengkaji peran variabel lain atau memperluas konteks pada instansi dan daerah yang berbeda untuk memperkuat generalisasi hasil penelitian.