

Model Penguatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Berbasis Kompetensi dalam Mendukung Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah

Abner Herry Bajari ¹, Hiskia C.M. Sapioper ², Dortehea Renyaan ³, Renida Jozelina Toroby ⁴, Samuel Risal ⁵
(1,2,3) Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Cenderawasih, Papua, Indonesia
(4) Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Cenderawasih, Papua, Indonesia
(5) Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Aan Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

Abstrak: Penelitian ini menganalisis kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Jayapura serta merumuskan model penguatannya berbasis kompetensi. Studi kasus kualitatif ini melibatkan 12 informan yang terdiri atas pimpinan, kepala bidang, pejabat fungsional/widyaiswara, dan staf pengelola kepegawaian. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen, kemudian dianalisis dengan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Triangulasi sumber dan teknik serta member checking digunakan untuk menjaga kredibilitas temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ASN dibentuk oleh keterpaduan kompetensi teknis, perilaku kerja, kepemimpinan, pembelajaran organisasi, dan dukungan kelembagaan. Ketelitian, keterampilan, kecepatan kerja, kerja sama, komunikasi, dan inisiatif telah mendukung pelaksanaan tugas, tetapi kesenjangan kompetensi digital, belum meratanya sertifikasi pengelola pelatihan, dan koordinasi lintas bidang masih membatasi konsistensi kinerja. Model yang diusulkan menghubungkan asesmen kesenjangan kompetensi, CBHRD, pembelajaran organisasi, penguatan kapabilitas, evaluasi kinerja, dan umpan balik berkelanjutan. Model ini menegaskan bahwa kompetensi individu menghasilkan reformasi birokrasi hanya ketika ditransformasikan menjadi kapabilitas organisasi.

Abstract: This study analyzes the performance of civil servants at the Regional Personnel, Education, and Training Agency (BKPP) of Jayapura City and develops a competency-based performance enhancement model. The qualitative case study involved 12 informants comprising agency leaders, division heads, functional officials/trainers, and personnel-management staff. Data were collected through in-depth interviews, observation, and document review, then analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. Source and method triangulation and member checking strengthened credibility. The findings show that civil servant performance is shaped by the integration of technical competence, work behavior, leadership, organizational learning, and institutional support. Accuracy, skills, work speed, teamwork, communication, and initiative support task completion; however, digital competency gaps, uneven certification among training managers, and weak cross-unit coordination constrain performance consistency. The proposed model connects competency-gap assessment, competency-based human resource development, organizational learning, capability strengthening, performance evaluation, and continuous feedback. It demonstrates that individual competence contributes to bureaucratic reform only when the organization converts it into collective capability and better personnel services.

Article history:

Received: 21 July 2026
Revised: 29 August 2026
Accepted: 29 August 2026
Published: 30 August 2026

Kata kunci:

Kinerja ASN, Pengembangan Kompetensi, Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Pembelajaran Organisasi, Reformasi Birokrasi

Keyword:

Civil Servant Performance, Competency Development, Competency-Based Human Resource Development, Organizational Learning, Bureaucratic Reform

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](#).



How to cite: Bajari, A. H., Sapioper, H. C. M., Renyaan, D., Toroby, R. J., & Risal, S. (2026). Model Penguatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Berbasis Kompetensi dalam Mendukung Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah. *PERSEPTIF: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 4(3), 655–666. <https://doi.org/10.70716/perseptif.v4i3.773>

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi menuntut organisasi publik mengubah pengelolaan aparatur dari administrasi kepegawaian yang prosedural menjadi pengelolaan talenta yang berbasis kompetensi, adaptif, dan berorientasi pada nilai publik. Transformasi digital, kompleksitas pelayanan, dan tuntutan akuntabilitas membuat kualitas ASN menjadi penentu kemampuan pemerintah daerah menerjemahkan kebijakan ke dalam layanan yang cepat dan andal. Karena itu, kompetensi tidak cukup dipahami sebagai kualifikasi formal, melainkan sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, perilaku, kemampuan digital, dan kapasitas belajar yang relevan dengan tugas jabatan (Van der Wal, 2020; OECD, 2023). Di Indonesia, orientasi ini ditegaskan melalui sistem merit, manajemen talenta, pengembangan kompetensi, dan kinerja dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Dalam pendekatan Strategic Human Resource Management, kompetensi menghasilkan kinerja ketika dihubungkan dengan desain kerja, kepemimpinan, pengembangan karier, dan evaluasi kinerja (Armstrong, 2023; Fardale et al., 2023; Knies et al., 2022). Hubungan tersebut dijelaskan lebih lanjut melalui pembelajaran organisasi: pengetahuan individual dipertukarkan melalui coaching, mentoring, refleksi kerja, dan knowledge sharing sehingga menjadi rutinitas serta kapabilitas kolektif (Garvin et al., 2008; Argote, 2013; Hammouri et al., 2024; Elbawab, 2024). Bukti lintas konteks juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan desain kerja memengaruhi keterikatan serta perilaku pegawai, sehingga kebijakan SDM perlu dibaca sebagai satu sistem, bukan sebagai program yang berdiri sendiri (Surawijaya et al., 2026).

Kesenjangan antara kualifikasi formal dan kompetensi aktual terlihat pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Jayapura. Dari 59 ASN, sebanyak 46 orang berpendidikan sarjana atau pascasarjana. Namun, dokumen organisasi dan temuan lapangan masih menunjukkan variasi penguasaan aplikasi kepegawaian dan Computer Assisted Test, belum meratanya sertifikasi Training Officer Course, Management of Training, dan Training Need Analysis, serta ketidakkonsistenan disiplin, inovasi, dan koordinasi lintas bidang (Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan [BKPP] Kota Jayapura, 2024, 2025). Kondisi ini memperlihatkan bahwa pendidikan tinggi belum otomatis menjadi kapabilitas organisasi apabila pengembangan kompetensi tidak diselaraskan dengan kebutuhan jabatan, proses kerja digital, dan mekanisme pembelajaran bersama.

Penelitian terdahulu telah membuktikan pentingnya kompetensi bagi kinerja sektor publik, tetapi menyisakan tiga celah. Pertama, sebagian studi menempatkan kompetensi sebagai prediktor langsung dan belum menjelaskan proses transformasinya menjadi kapabilitas organisasi (Kim & Fernandez, 2022; Knies et al., 2022). Kedua, kajian pemerintah daerah belum banyak mengintegrasikan asesmen kesenjangan kompetensi, pengembangan SDM berbasis kompetensi, pembelajaran organisasi, kepemimpinan, dan manajemen kinerja dalam satu alur operasional (Irawati & Munajat, 2023; Wardiyanto et al., 2025). Ketiga, dominasi desain kuantitatif membatasi pemahaman tentang bagaimana budaya kerja, teknologi, dan koordinasi membentuk proses tersebut dalam konteks kelembagaan lokal.

Untuk menjawab celah tersebut, penelitian ini menganalisis kinerja ASN di BKPP Kota Jayapura dan merumuskan Model Penguatan Kinerja ASN Berbasis Kompetensi. Kebaruan penelitian terletak pada penempatan pembelajaran organisasi sebagai mekanisme yang mengubah kompetensi individu menjadi kapabilitas kolektif, dengan kepemimpinan strategis sebagai pengungkit dan evaluasi

berkelanjutan sebagai umpan balik. Secara teoretis, model ini memperjelas mekanisme hubungan kompetensi dan kinerja dalam administrasi publik. Secara praktis, model menyediakan urutan intervensi bagi pemerintah daerah untuk menghubungkan pemetaan kompetensi, pengembangan kapasitas, sistem merit, transformasi digital, dan kualitas pelayanan publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada BKPP Kota Jayapura. Desain ini dipilih untuk menjelaskan secara kontekstual bagaimana kompetensi individu, pembelajaran organisasi, kepemimpinan, dan dukungan kelembagaan berinteraksi dalam membentuk kinerja ASN (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018).

Informan dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan kepegawaian dan pengembangan kompetensi. Penelitian melibatkan 12 informan: Kepala Badan (1), Sekretaris Badan (1), kepala bidang (4), pejabat fungsional/widyaiswara (2), serta staf pengelola kepegawaian dan pengembangan kompetensi (4). Komposisi ini mencakup perspektif pengambil keputusan, pengelola program, dan pelaksana layanan sehingga informasi dapat dibandingkan antartingkat organisasi.

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap proses pelayanan kepegawaian, koordinasi kerja, penggunaan aplikasi, serta kegiatan pengembangan kompetensi. Data sekunder meliputi data kepegawaian, laporan kinerja, rencana strategis, dokumen reformasi birokrasi, regulasi ASN, dan dokumen pengembangan kompetensi. Temuan wawancara diperiksa silang dengan observasi dan dokumen untuk mengurangi ketergantungan pada satu sumber bukti.

Analisis mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan secara iteratif. Kode awal disusun dari indikator ketelitian, keterampilan, kecepatan kerja, kerja sama, komunikasi, inisiatif, kepemimpinan, dan dukungan organisasi; pola antarkategori kemudian digunakan untuk merumuskan model konseptual. Kredibilitas dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, member checking, serta penelusuran kesesuaian antara temuan, dokumen, dan interpretasi peneliti. Dependabilitas dan konfirmabilitas diperkuat melalui pencatatan proses analisis, sedangkan transferabilitas dijaga dengan penyajian konteks organisasi secara memadai (Lincoln & Guba, 1985).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKPP Kota Jayapura memiliki modal manusia yang relatif kuat, tetapi belum seluruhnya terkonversi menjadi kinerja organisasi yang konsisten. Organisasi memiliki 71 pegawai yang terdiri atas 59 ASN dan 12 tenaga honorer. Perangkat teknologi informasi, ruang kerja, jaringan internet, dan fasilitas administrasi juga tersedia untuk mendukung pelayanan kepegawaian digital. Namun, wawancara, observasi, dan dokumen memperlihatkan variasi kompetensi teknis dan digital, perbedaan efektivitas koordinasi, serta belum meratanya kapasitas pengelolaan pelatihan. Profil sumber daya manusia disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Komposisi Sumber Daya Manusia BKPP Kota Jayapura

Status	Kualifikasi pendidikan	Jumlah
ASN	Doktor (S3)	2
ASN	Magister (S2)	10
ASN	Sarjana (S1)	34
ASN	Diploma	3
ASN	SLTA	10
Tenaga honorer	Mayoritas sarjana; rincian tidak terdisagregasi dalam dokumen	12
Total pegawai	ASN dan tenaga honorer	71

Data tersebut menunjukkan bahwa 46 dari 59 ASN (78,0%) telah berpendidikan sarjana atau pascasarjana. Dengan demikian, masalah utama bukan rendahnya pendidikan formal, melainkan ketidaksambungan antara kualifikasi, kompetensi jabatan, kemampuan digital, dan sistem kerja. Temuan ini menegaskan bahwa investasi pendidikan hanya menghasilkan produktivitas ketika organisasi mengarahkannya melalui asesmen kebutuhan, penempatan yang sesuai, dan pembelajaran berkelanjutan (Armstrong, 2023; Farndale et al., 2023; Jiang & Jamil, 2024).

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan kualitas birokrasi tidak hanya ditentukan oleh tingkat pendidikan pegawai, tetapi lebih dipengaruhi oleh kemampuan organisasi mengubah modal manusia (human capital) menjadi kapabilitas organisasi (organizational capability). Perspektif ini sejalan dengan pendekatan Strategic Human Resource Management yang menempatkan kompetensi sebagai aset strategis yang harus diintegrasikan dengan sistem kerja, budaya organisasi, dan mekanisme pengembangan berkelanjutan agar mampu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Farndale et al., 2023; Armstrong, 2023; Jiang & Jamil, 2024). Dengan kata lain, investasi pada pendidikan formal perlu diikuti dengan pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan jabatan sehingga menghasilkan peningkatan produktivitas organisasi secara nyata.

Pada indikator ketelitian, hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap pelayanan administrasi kepegawaian dilaksanakan melalui prosedur verifikasi berjenjang untuk meminimalkan kesalahan administrasi. Dokumen mutasi, kenaikan pangkat, pengembangan karier, dan pelayanan kepegawaian lainnya diperiksa kembali sebelum diproses lebih lanjut sebagai bagian dari mekanisme pengendalian mutu administrasi. Walaupun pada beberapa kondisi masih ditemukan kesalahan administratif yang memerlukan perbaikan, proses kerja secara umum telah mengikuti standar operasional organisasi dan mengutamakan prinsip kehati-hatian.

Dalam administrasi publik, ketelitian merupakan dimensi fundamental karena kualitas layanan dipengaruhi oleh akurasi data dan kepatuhan terhadap prosedur. Ketelitian karena itu mencerminkan kemampuan individu sekaligus efektivitas pengendalian internal. Mekanisme verifikasi berjenjang yang ditemukan di BKPP mengurangi risiko kesalahan, tetapi koreksi yang masih terjadi menunjukkan perlunya standardisasi dan pembelajaran dari kesalahan. Temuan ini selaras dengan OECD (2023) dan Wang et al. (2024), yang menegaskan bahwa praktik manajemen SDM berkinerja tinggi akan memperbaiki proses kerja apabila didukung sistem evaluasi dan budaya pembelajaran berkelanjutan.

Pada indikator keterampilan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa sebagian besar ASN telah mampu memanfaatkan komputer, aplikasi administrasi kepegawaian, serta perangkat digital dalam mendukung pelaksanaan tugas. Penempatan pegawai juga telah mempertimbangkan kompetensi sesuai bidang tugas, sementara pendidikan dan pelatihan dimanfaatkan sebagai instrumen peningkatan kapasitas aparatur. Namun demikian, penelitian masih menemukan adanya variasi kemampuan dalam

penguasaan teknologi informasi sehingga efektivitas pelayanan belum sepenuhnya merata pada seluruh unit kerja.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi teknis bersifat dinamis dan harus diperbarui mengikuti digitalisasi birokrasi. Dalam Competency-Based Human Resource Management, kemampuan tidak berhenti pada kepemilikan pengetahuan, tetapi pada kecakapan menerapkannya untuk menyelesaikan tugas, menangani variasi kasus, dan menjaga mutu layanan (Armstrong, 2023; Farndale et al., 2023). Kompetensi digital karena itu perlu dikembangkan melalui pelatihan berbasis kesenjangan, praktik kerja, pendampingan, dan evaluasi pascapelatihan. Temuan ini selaras dengan Sousa dan Rocha (2022) serta Wardiyanto et al. (2025), yang menempatkan kesesuaian kompetensi, teknologi, dan mandat kerja sebagai syarat peningkatan kinerja sektor publik.

Selanjutnya, indikator kecepatan kerja menunjukkan bahwa penyelesaian pelayanan administrasi dipengaruhi oleh kompleksitas pekerjaan, mekanisme koordinasi lintas bidang, proses verifikasi, dan ketersediaan sarana pendukung. Sebagian besar pekerjaan dapat diselesaikan sesuai target waktu, tetapi pekerjaan yang membutuhkan koordinasi antarunit memerlukan waktu yang lebih panjang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kecepatan pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh efektivitas sistem kerja organisasi.

Hasil ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan produktivitas birokrasi tidak cukup dilakukan melalui peningkatan kompetensi individu, tetapi harus diikuti dengan penyederhanaan proses bisnis, integrasi sistem informasi, dan penguatan koordinasi organisasi. Saputra et al. (2024) menjelaskan bahwa peningkatan kapasitas organisasi terjadi ketika kompetensi individu diintegrasikan dengan mekanisme koordinasi, inovasi proses kerja, dan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketelitian, keterampilan, dan kecepatan kerja merupakan tiga dimensi yang saling berkaitan dalam membentuk kinerja ASN. Ketiga indikator tersebut menjadi fondasi bagi pengembangan model penguatan kinerja berbasis kompetensi yang tidak hanya menitikberatkan pada peningkatan kapasitas individu, tetapi juga pada penguatan sistem organisasi sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi pemerintah daerah (Farndale et al., 2023; Knies et al., 2022; OECD, 2023).

Selain kompetensi teknis, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ASN di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Jayapura juga dibentuk oleh kompetensi perilaku (behavioral competence) yang tercermin melalui kerja sama, komunikasi, inisiatif, dan kepemimpinan. Keempat aspek tersebut berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan kompetensi individu dengan efektivitas pelaksanaan tugas organisasi. Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi memperlihatkan bahwa kerja sama antarsesama pegawai telah menjadi bagian dari penyelenggaraan pelayanan administrasi kepegawaian, pengembangan karier, pendidikan dan pelatihan, serta pengelolaan data ASN. Meskipun demikian, penelitian juga menemukan bahwa keterlibatan pegawai dalam kerja tim belum sepenuhnya merata karena pada kondisi tertentu masih terdapat kecenderungan penyelesaian pekerjaan secara individual. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi organisasi masih memerlukan penguatan agar seluruh pegawai memiliki orientasi yang sama terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kerja sama merupakan dimensi penting dalam organisasi publik karena sebagian besar pelayanan pemerintah bersifat lintas fungsi dan memerlukan koordinasi antarbidang. Dalam perspektif Strategic Human Resource Management, kompetensi individu hanya akan menghasilkan nilai tambah apabila mampu dikombinasikan dengan kemampuan

kolaborasi organisasi (Farndale et al., 2023; Knies et al., 2022). Penelitian Wardiyanto et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan organisasi harus diikuti oleh budaya kolaboratif agar mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan. Dengan demikian, kompetensi ASN tidak hanya dipahami sebagai kemampuan personal, tetapi juga sebagai kapasitas untuk bekerja dalam jejaring organisasi yang saling mendukung.

Aspek komunikasi juga menjadi temuan penting dalam penelitian ini. Proses komunikasi berlangsung melalui rapat koordinasi, disposisi pimpinan, komunikasi informal, serta pemanfaatan media komunikasi internal dalam penyelesaian berbagai pelayanan administrasi kepegawaian. Walaupun komunikasi secara umum telah mendukung kelancaran pekerjaan, beberapa informan masih mengemukakan adanya perbedaan pemahaman terhadap informasi tertentu yang memerlukan klarifikasi lanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi tidak hanya bergantung pada penyampaian informasi, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun kesamaan persepsi di antara seluruh pegawai. Dalam organisasi publik yang kompleks, komunikasi berfungsi sebagai instrumen koordinasi yang mengurangi kesalahan administrasi, mempercepat pengambilan keputusan, dan memperkuat akuntabilitas organisasi (OECD, 2023). Oleh karena itu, peningkatan kompetensi komunikasi menjadi bagian penting dalam pengembangan kapasitas ASN, terutama pada era transformasi digital yang menuntut koordinasi lebih cepat dan kolaboratif.

Penelitian juga menemukan bahwa inisiatif pegawai menjadi salah satu indikator yang membedakan kualitas pelaksanaan tugas. ASN pada BKPP Kota Jayapura pada umumnya telah menunjukkan kemampuan mengambil langkah awal ketika menghadapi kendala administratif maupun teknis, seperti membantu rekan kerja, memberikan alternatif penyelesaian masalah, dan melakukan konsultasi kepada pimpinan apabila diperlukan. Akan tetapi, tingkat inisiatif tersebut belum merata pada seluruh pegawai sehingga organisasi masih memerlukan strategi untuk membangun budaya kerja yang lebih proaktif. Hasil ini memperkuat teori kompetensi Boyatzis (1982) dan Spencer dan Spencer (1993) yang menjelaskan bahwa kompetensi unggul tidak hanya ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga oleh karakteristik perilaku, motivasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Penelitian Lee dan Jin (2023) menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi yang didukung oleh knowledge sharing dan otonomi kerja mampu meningkatkan perilaku inovatif aparatur pemerintah daerah, sehingga inisiatif individu berkembang menjadi inovasi organisasi.

Dari aspek kepemimpinan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa pimpinan berperan dalam mengoordinasikan pekerjaan, membagi tugas, melakukan pengawasan, serta mengevaluasi pelaksanaan kegiatan organisasi. Kepemimpinan juga berfungsi sebagai penghubung antara tujuan organisasi dengan implementasi tugas pada setiap unit kerja melalui rapat koordinasi, monitoring, dan komunikasi langsung dengan pegawai. Peran tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan kolaborasi. Garvin et al. (2008) menegaskan bahwa organisasi pembelajar memerlukan kepemimpinan yang mampu menciptakan ruang bagi refleksi, pembelajaran, dan pertukaran pengetahuan. Temuan ini diperkuat oleh Hammouri et al. (2024) yang menunjukkan bahwa praktik Human Resource Management akan menghasilkan peningkatan kinerja organisasi apabila dimediasi oleh pembelajaran organisasi, sedangkan León Izquierdo et al. (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan dan budaya pembelajaran organisasi secara simultan meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan publik pada pemerintah daerah.

Berdasarkan keseluruhan temuan, penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi teknis perlu diintegrasikan dengan kompetensi perilaku melalui pendekatan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (CBHRD). Pengembangan kompetensi ASN tidak cukup dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan formal, tetapi harus diperkuat melalui coaching, mentoring, knowledge sharing, evaluasi berkelanjutan, dan budaya pembelajaran organisasi sehingga kemampuan individu dapat ditransformasikan menjadi kapabilitas organisasi. Dengan demikian, kerja sama, komunikasi, inisiatif, dan kepemimpinan berfungsi sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan antara kompetensi ASN dengan peningkatan kualitas pelayanan publik dan keberhasilan reformasi birokrasi daerah (Farndale et al., 2023; OECD, 2023; Jiang & Jamil, 2024).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Jayapura tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh faktor organisasi yang mendukung maupun menghambat implementasi tugas. Faktor pendukung meliputi struktur organisasi yang telah memiliki pembagian fungsi yang jelas, ketersediaan sumber daya manusia dengan mayoritas berpendidikan sarjana dan pascasarjana, dukungan sarana administrasi, jaringan internet, serta keberadaan unit yang secara khusus menangani pengembangan kompetensi aparatur. Selain itu, pengalaman kerja pegawai, koordinasi antarsesama ASN, dan pelaksanaan pendidikan serta pelatihan juga menjadi modal penting dalam mendukung penyelenggaraan manajemen kepegawaian. Sebaliknya, penelitian masih menemukan adanya variasi penguasaan kompetensi teknis, keterbatasan kemampuan digital pada sebagian pegawai, perbedaan ketersediaan fasilitas antarunit, serta koordinasi lintas bidang yang belum sepenuhnya optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas kinerja ASN merupakan hasil interaksi antara kapasitas individu dan kesiapan organisasi dalam menyediakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

Tabel 2. Matriks Triangulasi Bukti Empiris Kinerja ASN

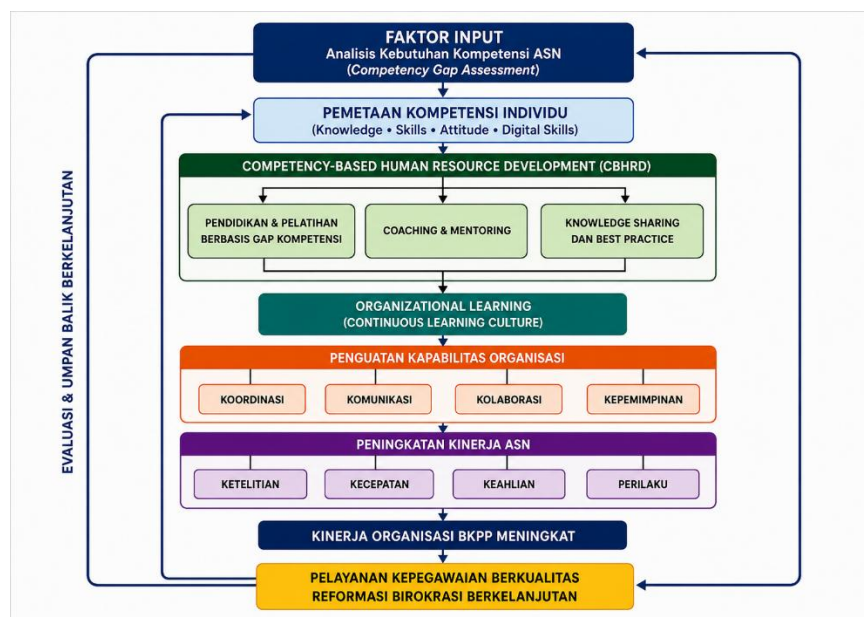
Dimensi	Bukti empiris utama	Sumber bukti	Makna analitis
Ketelitian	Dokumen mutasi, kenaikan pangkat, dan layanan lain diverifikasi berjenjang; beberapa berkas masih memerlukan koreksi.	Wawancara, observasi, SOP/dokumen layanan	Kontrol mutu tersedia, tetapi standardisasi perlu diperkuat.
Keterampilan digital	Mayoritas pegawai menggunakan komputer dan aplikasi kepegawaian, tetapi kemampuan aplikasi dan CAT belum merata.	Wawancara, observasi penggunaan aplikasi	Kesenjangan digital membatasi konsistensi layanan.
Kecepatan kerja	Layanan rutin umumnya selesai sesuai target; pekerjaan lintas bidang lebih lambat karena verifikasi dan koordinasi.	Wawancara, observasi alur kerja	Kinerja dipengaruhi kompetensi sekaligus desain proses.
Kerja sama dan komunikasi	Rapat, disposisi, dan media internal mendukung pekerjaan, tetapi keterlibatan tim dan kesamaan pemahaman belum merata.	Wawancara, observasi koordinasi	Kapabilitas kolektif memerlukan knowledge sharing yang terstruktur.

Inisiatif dan kepemimpinan	Pegawai membantu rekan dan mengusulkan solusi; pimpinan membagi tugas, memonitor, dan mengevaluasi, tetapi inisiatif belum konsisten.	Wawancara, observasi, laporan kegiatan	Kepemimpinan menjadi pengungkit perilaku proaktif.
Dukungan organisasi	Fasilitas dan unit pengembangan kompetensi tersedia, tetapi sertifikasi TOC, MOT, dan TNA serta fasilitas antarunit belum merata.	Dokumen BKPP 2024–2025, wawancara	Pengembangan kompetensi perlu berbasis kesenjangan dan evaluasi dampak.

Matriks tersebut memperlihatkan pola yang konsisten: persoalan kinerja tidak berada pada satu atribut pegawai, melainkan pada titik temu antara kompetensi, proses kerja, kepemimpinan, dan dukungan organisasi. Karena itu, intervensi tunggal berupa pelatihan tidak memadai apabila tidak diikuti pembenahan koordinasi, pembelajaran lintas bidang, dan evaluasi perubahan perilaku kerja.

Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa organisasi sektor publik memerlukan pendekatan pengembangan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga pada pembangunan kapasitas organisasi (*organizational capacity*). OECD (2023) menegaskan bahwa birokrasi modern memerlukan organisasi yang mampu mengintegrasikan kompetensi, teknologi, kepemimpinan, dan budaya organisasi agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis. Perspektif serupa dikemukakan oleh Knies et al. (2022) yang menyatakan bahwa keberhasilan *Strategic Human Resource Management* di sektor publik sangat ditentukan oleh kesesuaian antara kompetensi pegawai, sistem organisasi, dan konteks kelembagaan. Dengan demikian, peningkatan kompetensi ASN tidak akan memberikan dampak optimal apabila belum diikuti dengan pembenahan proses kerja, koordinasi organisasi, dan sistem manajemen kinerja.

Berdasarkan sintesis hasil penelitian, penelitian ini menawarkan Model Penguatan Kinerja ASN Berbasis Kompetensi sebagai kebaruan konseptual pada gambar 1. Model ini menempatkan *Competency Gap Assessment* sebagai tahap awal dalam mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki ASN dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Hasil pemetaan tersebut menjadi dasar penyusunan program Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (CBHRD) melalui pendidikan dan pelatihan berbasis kebutuhan, coaching, mentoring, knowledge sharing, serta evaluasi kompetensi secara berkelanjutan. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menempatkan pelatihan sebagai tujuan akhir pengembangan SDM, model ini memandang bahwa pengembangan kompetensi merupakan proses yang terus berlangsung melalui mekanisme pembelajaran organisasi sehingga pengetahuan yang diperoleh individu dapat ditransformasikan menjadi kapabilitas organisasi. Pendekatan tersebut sejalan dengan konsep organisasi pembelajar yang dikembangkan Garvin et al. (2008) serta diperkuat oleh penelitian Hammouri et al. (2024) yang menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memediasi hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dengan peningkatan kinerja organisasi.



Gambar 1. Model Penguatan Kinerja ASN Berbasis Kompetensi

Sumber: Diolah penulis berdasarkan temuan penelitian serta kerangka Garvin et al. (2008) dan Farndale et al. (2023).

Model pada Gambar 1 bekerja sebagai rangkaian transformasi sekaligus siklus umpan balik. Tahap pertama ialah Competency Gap Assessment untuk membandingkan kompetensi aktual dengan standar jabatan dan kebutuhan organisasi. Hasilnya diterjemahkan menjadi peta kompetensi individu yang memuat pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan digital. Peta ini menentukan sasaran intervensi CBHRD berupa pendidikan dan pelatihan berbasis kebutuhan, coaching dan mentoring, serta knowledge sharing. Dengan urutan tersebut, program pengembangan tidak dipilih berdasarkan ketersediaan pelatihan, tetapi berdasarkan kesenjangan yang benar-benar memengaruhi tugas.

Tahap kedua menjelaskan mekanisme perubahan. Pembelajaran organisasi mengubah hasil pengembangan individu menjadi rutinitas kolektif melalui praktik bersama, refleksi, dokumentasi pengetahuan, dan perbaikan proses. Mekanisme ini memperkuat koordinasi, komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan sebagai kapabilitas organisasi. Kapabilitas tersebut kemudian tercermin pada ketelitian, kecepatan, keahlian, dan perilaku kerja ASN. Dengan demikian, pembelajaran organisasi berfungsi sebagai jembatan antara intervensi kompetensi dan kinerja, sedangkan kepemimpinan strategis menjadi kondisi pengungkit yang menjaga arah, menyediakan ruang belajar, dan menghubungkan hasil pengembangan dengan sistem merit serta manajemen kinerja (Garvin et al., 2008; Hammouri et al., 2024).

Tahap ketiga ialah konversi kinerja individu menjadi hasil organisasi: meningkatnya kinerja BKPP, membaiknya mutu pelayanan kepegawaian, dan berlanjutnya reformasi birokrasi. Hasil tersebut tidak menjadi akhir proses. Evaluasi pelayanan, capaian kinerja, kesalahan administrasi, kebutuhan teknologi, dan perubahan regulasi dikembalikan ke tahap asesmen sebagai dasar pemutakhiran kesenjangan kompetensi. Umpan balik inilah yang membedakan model dari pendekatan pelatihan konvensional yang berhenti pada jumlah peserta atau sertifikat.

Secara teoretis, model menegaskan bahwa hubungan kompetensi dan kinerja tidak otomatis atau sepenuhnya langsung; hubungan itu bergantung pada kemampuan organisasi

menginstitutionalisasi pembelajaran dan diperkuat oleh kepemimpinan. Secara praktis, pemerintah daerah dapat mengoperasionalkannya melalui lima langkah: menetapkan standar kompetensi jabatan, memetakan kesenjangan, memilih intervensi CBHRD, mengukur perubahan perilaku dan hasil kerja, serta menggunakan hasil evaluasi untuk siklus pengembangan berikutnya. Interpretasi ini tetap bersifat proposisi analitis dari studi kasus dan belum merupakan pengujian mediasi atau moderasi secara statistik.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja ASN di BKPP Kota Jayapura tidak terutama dibatasi oleh jumlah pegawai atau tingkat pendidikan formal, tetapi oleh belum terintegrasinya kompetensi teknis dan perilaku dengan pembelajaran organisasi, kepemimpinan, koordinasi, dan manajemen kinerja. Meskipun 78,0% ASN telah berpendidikan sarjana atau pascasarjana dan fasilitas dasar tersedia, kesenjangan kemampuan digital, sertifikasi pengelola pelatihan, konsistensi inisiatif, serta koordinasi lintas bidang masih menghambat pemerataan kinerja. Model Penguatan Kinerja ASN Berbasis Kompetensi menempatkan asesmen kesenjangan sebagai titik awal, CBHRD sebagai instrumen intervensi, pembelajaran organisasi sebagai mekanisme transformasi, dan evaluasi sebagai umpan balik berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi individu akan berkontribusi terhadap kualitas pelayanan dan reformasi birokrasi apabila ditransformasikan menjadi kapabilitas kolektif melalui standar jabatan, pelatihan berbasis kebutuhan, coaching, mentoring, knowledge sharing, sistem merit, manajemen talenta, dan indikator hasil kerja yang terintegrasi.

Bagi BKPP Kota Jayapura, implementasi model dapat diprioritaskan melalui penyusunan peta kesenjangan kompetensi per jabatan, perluasan sertifikasi TOC, MOT, dan TNA, penguatan forum pembelajaran lintas bidang, serta pengaitan evaluasi pascapelatihan dengan SKP dan mutu layanan kepegawaian. Namun, penelitian ini terbatas pada satu organisasi perangkat daerah dengan desain studi kasus kualitatif, sehingga temuan memiliki generalisasi analitis dan belum dapat digunakan untuk generalisasi statistik. Penelitian selanjutnya perlu menguji model melalui studi multi-kasus dengan desain campuran dan longitudinal pada pemerintah daerah dengan karakteristik fiskal, digitalisasi, dan wilayah yang berbeda. Pengujian tersebut diperlukan untuk mengukur perubahan kompetensi, menguji peran pembelajaran organisasi dan kepemimpinan, serta menilai dampaknya terhadap ketepatan waktu, akurasi layanan, kepuasan pengguna, dan capaian reformasi birokrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge* (2nd ed.). Springer.
- Armstrong, M. (2023). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (8th ed.). Kogan Page.
- Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Jayapura. (2024). *Data kepegawaian BKPP Kota Jayapura* [Dokumen internal].
- Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Jayapura. (2025). *Laporan evaluasi kinerja dan pengembangan kompetensi aparatur* [Dokumen internal].
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.

- Elbawab, R. (2024). Linking organisational learning, performance, and sustainable performance in universities: An empirical study in Europe. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 626. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03148-1>
- Farndale, E., Sanders, K., Kwon, B., & Kostova, T. (2023). Strategic human resource management: Current developments and future directions. *Human Resource Management Review*, 33(4), Article 100969. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100969>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
- Hammouri, H., Al-Gasawneh, J. A., Alzoubi, H. M., Alshurideh, M. T., & Al Kurdi, B. (2024). HRM practices, organizational learning and organizational performance: Evidence from the big four financial services in France. *The Learning Organization*, 31(6), 797–816. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0186>
- Irawati, I., & Munajat, M. E. (2023). The uniqueness of managerial competency model in Indonesian districts and cities. *Policy & Governance Review*, 7(3), 286–303. <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i3.774>
- Jiang, Y., & Jamil, S. (2024). Elevating organizational effectiveness: Synthesizing human resource management with sustainable performance alignment. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(2), 392–447. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2023-0360>
- Kim, S., & Fernandez, S. (2022). Employee empowerment, competence development, and public service performance. *Public Management Review*, 24(8), 1187–1208. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1939460>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2022). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *Public Management Review*, 24(3), 341–360. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1814358>
- Lee, J., & Jin, M. H. (2023). Understanding the organizational learning culture–innovative behavior relation in local government: The roles of knowledge sharing and job autonomy. *Public Administration*, 101(4), 1326–1348. <https://doi.org/10.1111/padm.12884>
- León Izquierdo, R. P., Aranda Crisólogo, J. C., Quispe Oliva, J. E., & Rojas Torres, C. B. (2024). Leadership skills and organizational learning culture in the implementation of public policies in a local government. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), Article e04415. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe04415>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage.
- OECD. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
- Saputra, N., Putera, R. E., Zetra, A., Azwar, A., Valentina, T. R., & Mulia, R. A. (2024). Capacity building for organizational performance: A systematic review, conceptual framework, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2333648. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2333648>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2022). Digital competencies and organizational performance in the public sector. *Information*, 13(7), Article 321. <https://doi.org/10.3390/info13070321>
- Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Surawijaya, S. Y., Rahayu, R. S., & Kasmad. (2026). Kebijakan kerja hybrid, job autonomy, dan POS terhadap turnover intention melalui employee engagement pada PT Quinsis Lintas Mitra. *PERSEPTIF: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 4(3), 576–587. <https://doi.org/10.70716/perseptif.v4i3.812>

-
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141*.
- Van der Wal, Z. (2020). *The 21st century public manager*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-03008-7>
- Wang, C., Zhang, M., & Ma, H. (2024). The more ambidexterity the better? The moderating effect of organizational learning between high-performance HR practices and organizational performance. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1283637. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283637>
- Wardiyanto, B., Setijaningrum, E., Samad, S., & Kandar, A. H. (2025). Mending the mismatch of minds and mandates: Reimagining competency-centric public service delivery in Bojonegoro Regency, Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), Article 2442538. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442538>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.