

Analisis Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Pelayanan Publik pada Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Utara

Sarlin Duka*, Firman Hadi Rifai
Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara
Jakarta Universitas
sarlinduka@gmail.com, firmanhadi@stialan.ac.id

Abstract

Civil servant (ASN) competency development is an important effort to support public service quality. This study aims to analyze the implementation of ASN competency development and its contribution to public services in the Timor Tengah Utara (TTU) Regency Government, as well as to identify its supporting and inhibiting factors. A qualitative case study approach was employed. Data were collected through in-depth interviews with BKPSDM officials, regional government agency leaders, and civil servants, along with observations and document analysis of civil servant profiles and regional performance indicators. The findings show that competency development has been implemented through education and training, technical guidance, workshops, seminars, and information technology-based training. Its implementation is supported by the local government's commitment, the merit system, and the use of information technology. However, budget limitations, unequal training opportunities, and the mismatch between training content and job requirements remain major challenges. Based on informants' perceptions and task observations, competency development is perceived to contribute positively to improving civil servants' technical and digital capabilities as well as administrative service procedures. Therefore, competency development should be implemented continuously based on organizational needs.

Keywords: ASN, Competency Development, Public Service, TTU Regency

Abstrak

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN serta kontribusinya terhadap pelayanan publik pada Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Utara (TTU) serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi yang melibatkan pejabat BKPSDM, pimpinan OPD, dan ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi telah dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, workshop, seminar, serta pelatihan berbasis teknologi informasi. Pelaksanaannya didukung oleh komitmen pemerintah daerah, penerapan sistem merit, dan pemanfaatan teknologi informasi, namun masih menghadapi kendala berupa keterbatasan anggaran, pemerataan kesempatan pelatihan, serta kesesuaian materi dengan kebutuhan jabatan. Berdasarkan persepsi informan dan observasi pelaksanaan tugas, pengembangan kompetensi diindikasikan berkontribusi positif dalam meningkatkan kemampuan teknis dan digital ASN serta kelancaran prosedur administrasi pelayanan publik. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi perlu dilaksanakan secara berkelanjutan sesuai kebutuhan organisasi.

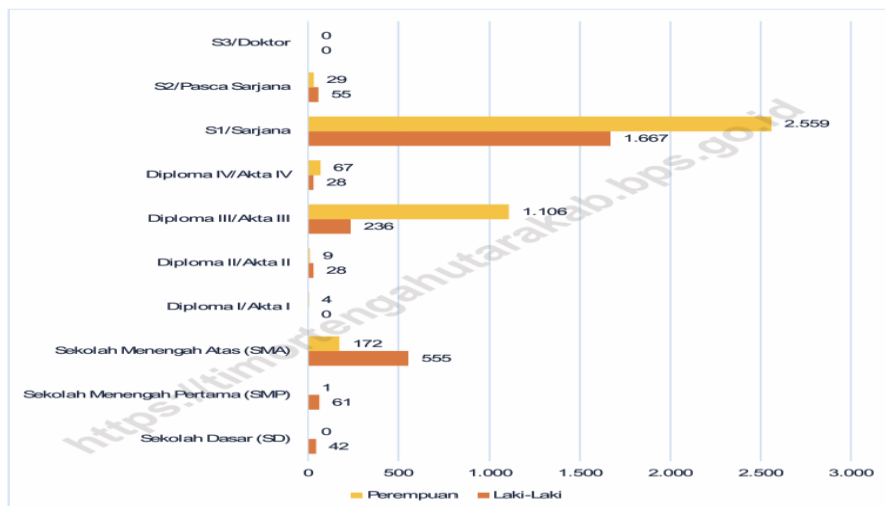
Kata Kunci: ASN, Pengembangan Kompetensi, Pelayanan Publik, Kabupaten TTU.

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama penyelenggaraan pemerintahan yang menjadi indikator keberhasilan suatu instansi pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Kualitas pelayanan publik tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan dan sistem administrasi yang diterapkan pemerintah, tetapi juga sangat ditentukan oleh

kualitas sumber daya manusia yang menjalankan fungsi pemerintahan ([Harry et al., 2022](#)), ([Nitsae et al., 2026](#)). Dalam konteks tersebut, Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan masyarakat, serta perekat persatuan bangsa sehingga dituntut mampu bekerja secara profesional, berintegritas, adaptif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat ([Harry et al., 2022](#)), ([Duka, 2026](#)). Oleh karena itu, ASN harus memiliki kompetensi yang mencakup kompetensi teknis, manajerial, sosial-kultural, serta kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi informasi dan dinamika lingkungan kerja ([Karinda & Nursin, 2018](#)), ([Lessy & Adnyana, 2024](#)). Pengembangan kompetensi ASN menjadi salah satu instrumen penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, efektif, dan akuntabel karena kompetensi yang memadai akan mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik dan kinerja organisasi pemerintah ([Karinda & Nursin, 2018](#)), ([Astriana & Tjahjaningsih, 2026](#)), ([Nitsae et al., 2026](#)). Sejalan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi, pemerintah juga terus mendorong penerapan sistem merit dalam manajemen ASN agar pengembangan karier, promosi jabatan, dan peningkatan kompetensi dilaksanakan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja ([Duka, 2026](#)). Pengembangan kompetensi ASN merupakan proses yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan melalui pendidikan formal, pelatihan, bimbingan teknis, seminar, lokakarya, maupun bentuk pembelajaran lainnya yang bertujuan meningkatkan kemampuan aparatur sesuai dengan kebutuhan organisasi ([Karinda & Nursin, 2018](#)). Pengembangan kompetensi diarahkan juga memperkuat kemampuan manajerial, kepemimpinan, komunikasi, serta kemampuan memanfaatkan teknologi informasi dalam mendukung pelayanan publik ([Harry et al., 2022](#)), ([Irenius Abi, 2020](#)). Penelitian Lessy dan Adnyana ([Lessy & Adnyana, 2024](#)) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja ASN, sedangkan penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* membuktikan bahwa kompetensi yang baik mampu mendorong perilaku kerja yang lebih proaktif, kolaboratif, dan bertanggung jawab sehingga berdampak pada peningkatan efektivitas organisasi ([Astriana & Tjahjaningsih, 2026](#)). Dengan demikian, pengembangan kompetensi ASN merupakan investasi jangka panjang yang berkontribusi terhadap peningkatan kualitas birokrasi dan pelayanan publik ([Karinda & Nursin, 2018](#)), ([Lessy & Adnyana, 2024](#)), ([Astriana & Tjahjaningsih, 2026](#)).

Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Utara (TTU) sebagai salah satu pemerintah daerah terus berupaya meningkatkan kualitas sumber daya aparatur melalui berbagai program pengembangan kompetensi. Berdasarkan data BPS Kab. TTU Tahun 2025, jumlah ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten TTU tersebar pada berbagai jenjang pendidikan, mulai dari pendidikan dasar hingga pendidikan pascasarjana. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemerintah daerah memiliki sumber daya aparatur dengan latar belakang pendidikan yang beragam sehingga memerlukan strategi pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, karakteristik organisasi, dan tuntutan pelayanan publik ([Harry et al., 2022](#)), ([Lessy & Adnyana, 2024](#)). Jumlah ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten TTU berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten TTU Tahun 2025, disajikan pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Data Jumlah ASN Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Utara Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2025

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten TTU, 2025

Berdasarkan Gambar 1, komposisi ASN berdasarkan tingkat pendidikan mencerminkan keragaman kualifikasi akademik awal di lingkungan Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Utara. Meskipun tingkat pendidikan formal bukan merupakan ukuran langsung dari kompetensi atau kualitas kinerja individu, variasi latar belakang tersebut menunjukkan pentingnya perumusan program pengembangan yang berbasis pada analisis kebutuhan kompetensi (*training needs analysis*) dan identifikasi kesenjangan jabatan (*competency gap*). Perbedaan latar belakang ini menuntut pemerintah daerah untuk memastikan bahwa setiap aparatur memperoleh kesempatan yang terarah dan merata dalam meningkatkan kapasitasnya melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan standar kompetensi jabatan serta kebutuhan organisasi ([Karinda & Nursin, 2018](#)), ([Harry et al., 2022](#)), ([Lessy & Adnyana, 2024](#)). Dengan demikian, pengelolaan pengembangan kompetensi dapat diarahkan secara objektif untuk mendukung peningkatan profesionalisme aparatur dan kualitas pelayanan publik secara menyeluruh ([Astriana & Tjahjaningsih, 2026](#)), ([Nitsae et al., 2026](#)).

Selain melihat karakteristik ASN berdasarkan tingkat pendidikan, upaya pengembangan kompetensi aparatur juga dapat ditinjau melalui capaian indikator kinerja Berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten TTU Tahun 2025–2029, Pemerintah Kabupaten TTU menetapkan indikator persentase ASN yang mendapatkan pengembangan kompetensi minimal sebagai salah satu ukuran keberhasilan pembangunan sumber daya aparatur. Data RPJMD menunjukkan bahwa pada tahun 2023 capaian indikator tersebut telah merealisasikan angka 100%, yang mencerminkan komitmen pemerintah daerah dalam mendukung peningkatan kapasitas ASN. Selanjutnya, angka 100% pada tahun 2024 ditetapkan sebagai nilai *baseline* (nilai awal) perencanaan RPJMD periode 2025–2029, bukan sebagai laporan capaian realisasi tahunan. Penetapan *baseline* ini menjadi pijakan dasar bagi pemerintah daerah untuk mempertahankan target partisipasi pengembangan kapasitas aparatur dalam kerangka reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. *Baseline* dan capaian persentase ASN yang mendapatkan pengembangan kompetensi minimal berdasarkan dokumen RPJMD Kabupaten TTU Tahun 2025–2029 disajikan pada Gambar 2 berikut:

4 | Analisis Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Pelayanan Publik pada Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Utara

NO	INDIKATOR	SATUAN	INDIKATOR KINERJA KUNCI				BASELINE 2024
			CAPAIAN				
(1)	(2)	(3)	2020	2021	2022	2023	(4)
1	Indeks Merit Sistem	Indeks	belum ada penilaian	belum ada penilaian	0,06	0,27	0,31
	PENDIDIKAN DAN PELATIHAN						
1	Persentase ASN yang mendapatkan pengembangan Kompetensi dengan Minimal Kompetensi Dasar	%				100	100

Gambar 2. Persentase ASN yang Mendapatkan Pengembangan Kompetensi Minimal Kabupaten TTU, Tahun 2023-2024

Sumber: RPJMD Kabupaten Timor Tengah Utara Tahun, 2025-2029

Berdasarkan Gambar 2, capaian persentase ASN yang memperoleh pengembangan kompetensi minimal pada tahun 2023 dan 2024 menunjukkan adanya upaya Pemerintah Kabupaten TTU untuk memenuhi target pengembangan kapasitas aparatur sebagaimana tertuang dalam RPJMD Kabupaten TTU Tahun 2025-2029. Meskipun demikian, capaian indikator tersebut belum sepenuhnya menggambarkan bahwa pengembangan kompetensi telah memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik. Efektivitas pengembangan kompetensi sangat ditentukan oleh kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan jabatan, pemerataan kesempatan mengikuti pelatihan, serta keberlanjutan evaluasi terhadap hasil pengembangan kompetensi ([Karinda & Nursin, 2018](#)), ([Irenius Abi, 2020](#)), ([Duka, 2026](#)).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten TTU masih menghadapi sejumlah tantangan. Penelitian Abi, Neolaka, dan Gana ([Irenius Abi, 2020](#)) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten TTU belum berjalan secara optimal karena belum tersedianya sistem data kepegawaian yang lengkap, akurat, dan mutakhir. Kondisi tersebut menyebabkan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya berbasis kebutuhan kompetensi sehingga masih ditemukan pelaksanaan pelatihan yang tumpang tindih. Penelitian tersebut juga melaporkan bahwa pada tahun 2020 terdapat 5.144 ASN di Kabupaten TTU, dengan sekitar 43,49% masih memiliki tingkat pendidikan di bawah jenjang sarjana serta hanya sekitar 11,73% pejabat struktural yang telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklat PIM), sehingga kesempatan pengembangan kompetensi belum merata bagi seluruh ASN ([Irenius Abi, 2020](#)).

Selain itu, implementasi sistem merit sebagai dasar pengelolaan ASN juga masih menghadapi berbagai kendala. Penelitian Duka ([Duka, 2026](#)) menjelaskan bahwa pengembangan karier, promosi jabatan, dan mutasi pegawai di Kabupaten TTU masih menghadapi berbagai hambatan, antara lain belum optimalnya pemetaan *talent pool*, keterbatasan pelaksanaan *assessment center*, keterbatasan anggaran, serta masih adanya pengaruh budaya organisasi dalam pengambilan keputusan ([Duka, 2026](#)). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi ASN tidak hanya bergantung pada pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, tetapi juga memerlukan sistem manajemen ASN yang berbasis kompetensi, objektif, dan berkelanjutan ([Duka, 2026](#)).

Penelitian mengenai pengembangan kompetensi ASN telah dilakukan dari berbagai perspektif. Karinda dan Nursin ([Karinda & Nursin, 2018](#)) menekankan pentingnya pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan profesionalisme ASN. Penelitian mengenai profesionalisme ASN juga menunjukkan bahwa kompetensi yang memadai berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik ([Harry et al., 2022](#)). Penelitian mengenai tata kelola pemerintahan menegaskan bahwa kualitas sumber daya aparatur merupakan faktor penting dalam meningkatkan akuntabilitas organisasi pemerintah ([Nitsae et al., 2026](#)).

Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada kontribusinya dalam menjelaskan mekanisme kontekstual transfer kompetensi ASN ke dalam penyelenggaraan pelayanan publik di tingkat daerah, termasuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memediasi atau menghambat konversi hasil pelatihan menjadi perbaikan kinerja pelayanan secara riil. Penelitian ini mengisi celah literatur (*research gap*) dengan tidak sekadar mendeskripsikan profil dan capaian program pengembangan kompetensi, melainkan secara kritis menganalisis dinamika antara implementasi kebijakan, ketersediaan sumber daya, dan persepsi keterpakaian kompetensi dalam praktik administrasi pelayanan publik di daerah bersumber daya terbatas.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dilaksanakan dalam pelayanan publik pada Pemerintah Kabupaten TTU serta faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam pelayanan publik pada Pemerintah Kabupaten TTU, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaannya, serta merumuskan rekomendasi yang dapat mendukung peningkatan kualitas sumber daya aparatur dan pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kabupaten TTU.

KAJIAN LITERATUR

Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN)

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur penting dalam penyelenggaraan pemerintahan karena memiliki peran sebagai pelaksana kebijakan publik, penyelenggara administrasi pemerintahan, serta penyedia pelayanan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan ASN dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, ASN dituntut memiliki kompetensi profesional, integritas, kemampuan beradaptasi, serta kemampuan menghadapi perubahan lingkungan pemerintahan dan perkembangan teknologi ([Tabah Rizki, 2023](#)), ([Kusuma et al., 2023](#)), ([Oborin, 2021](#)).

Dalam kerangka pengelolaan Aparatur Sipil Negara, kompetensi mencakup empat dimensi utama, yaitu kompetensi teknis, manajerial, sosial-kultural, dan digital ([Harry et al., 2022](#); [Hertati et al., 2023](#)). Untuk menganalisis fenomena ini secara utuh, penelitian ini menggunakan kerangka analitis pengembangan kompetensi yang mengintegrasikan empat elemen kunci:

1. Dimensi Kompetensi (pengetahuan, keterampilan teknis, kepemimpinan, dan kecakapan digital);
2. Proses Implementasi (perencanaan berbasis analisis kebutuhan pelatihan, pelaksanaan diklat/bimtek, dan evaluasi pascatraining);
3. Faktor Kontekstual Organisasi (komitmen kepemimpinan, dukungan anggaran, ketersediaan infrastruktur, dan penerapan sistem merit); serta
4. Outcome Pelayanan (persepsi efektivitas, responsivitas, dan kelancaran prosedur administrasi publik) ([Oborin, 2021](#); [Walker et al., 2024](#)).

Dalam perspektif *Human Capital Management*, kerangka analitis ini memandang ASN bukan sekadar sebagai beban pembiayaan (*cost center*), melainkan sebagai aset strategis (*strategic asset*) yang kapasitasnya harus dikembangkan secara terencana dan terukur guna menghasilkan nilai tambah (*public value*) berupa perbaikan kualitas pelayanan kepada masyarakat ([Walker et al., 2024](#)). Kerangka analitis empat elemen ini selanjutnya digunakan secara konsisten sebagai pijakan dalam penyusunan instrumen wawancara, koding data kualitatif, serta struktur pembahasan temuan di Kabupaten Timor Tengah Utara.

Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN)

Pengembangan kompetensi ASN merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan aparatur melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, serta profesionalisme. Pengembangan kompetensi bertujuan agar ASN mampu menjalankan tugas pemerintahan secara efektif dan memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan organisasi serta tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks ([Tabah Rizki, 2023](#)), ([Oborin, 2021](#)). Pengembangan kompetensi juga menjadi bagian dari penerapan sistem merit dalam manajemen ASN, yaitu pengelolaan aparatur berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Melalui pengembangan yang terencana, organisasi pemerintah dapat memastikan bahwa ASN memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan tujuan organisasi ([Duka, 2026](#)), ([Oborin, 2021](#)).

Oleh karena itu, pengembangan kompetensi ASN tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga menjadi strategi dalam meningkatkan efektivitas pemerintahan daerah.

Pendidikan dan Pelatihan sebagai Strategi Pengembangan Kompetensi ASN

Pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan salah satu strategi utama dalam meningkatkan kompetensi ASN. Melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, ASN dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan profesionalisme dalam menjalankan tugas pemerintahan serta memberikan pelayanan publik yang lebih baik ([Tabah Rizki, 2023](#)), ([Nor, 2025](#)). Nor ([Nor, 2025](#)) menjelaskan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja ASN dan efektivitas pelayanan publik. Pelatihan yang dilakukan secara tepat mampu meningkatkan kemampuan individu sehingga berdampak terhadap peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Dalam Pemerintah Kabupaten TTU, program pendidikan dan pelatihan menjadi salah satu aspek penting dalam meningkatkan kapasitas aparatur. Pengembangan kompetensi yang dilakukan secara berkelanjutan diharapkan mampu menghasilkan ASN yang profesional dan mampu memberikan pelayanan publik secara optimal.

Kompetensi Digital ASN dalam Mendukung Transformasi Pelayanan Publik

Perkembangan teknologi informasi telah mendorong perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan melalui penerapan pemerintahan berbasis elektronik (electronic government). Kondisi tersebut menuntut ASN memiliki kompetensi digital agar mampu memanfaatkan teknologi dalam administrasi pemerintahan, pengelolaan informasi, serta peningkatan kualitas pelayanan publik ([Harry et al., 2022](#)), ([Astiana & Tjahjaningsih, 2026](#)), ([Hertati et al., 2023](#)).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kemampuan digital ASN berkontribusi terhadap efektivitas kerja dan keberhasilan transformasi digital pemerintahan ([Lessy & Adnyana, 2024](#)), ([Kusuma et al., 2023](#)). Selain kemampuan individu, keberhasilan transformasi digital juga dipengaruhi oleh kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan digital berperan dalam membangun budaya inovasi dan mendorong pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik ([Atbar et al, 2026](#)). Oleh karena itu, peningkatan kompetensi ASN di Pemerintah Kabupaten TTU perlu memperhatikan aspek digital agar pelayanan publik dapat berjalan lebih efektif dan responsif.

Kinerja ASN dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik

Kinerja ASN dan kualitas pelayanan publik merupakan dua entitas pada tingkat analisis (*level of analysis*) yang berbeda namun saling berkaitan. Kinerja ASN berada pada level

individu, yang menggambarkan kemampuan, perilaku kerja, dan capaian hasil kerja aparatur dalam menyelesaikan tugas-tugas jabatannya ([Sabuhari et al., 2020](#)). Sementara itu, kualitas pelayanan publik berada pada level organisasi/sistem, yang merujuk pada sejauh mana produk atau jasa pelayanan yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah mampu memenuhi standar pelayanan serta harapan masyarakat ([Barbera et al., 2025](#)). Dalam penelitian ini, *outcome* pelayanan publik dioperasionalisasikan secara tegas melalui empat dimensi kualitas pelayanan yang dinilai berdasarkan persepsi informan dan hasil observasi praktik administrasi, yaitu:

1. Kecepatan dan Ketepatan Waktu (*Efficiency/Timeliness*)
2. Akurasi dan Kepatuhan Prosedur (*Accuracy/Standardization*)
3. Responsivitas dan Keramahan (*Responsiveness*)
4. Pemanfaatan Layanan Digital (*Digital Access*): Kemudahan masyarakat dan efisiensi aparatur dalam memanfaatkan aplikasi pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*).

Peningkatan kompetensi ASN dipandang sebagai masukan (*input*) dan proses (*process*) pada level individu yang diperkirakan memediasi perubahan perilaku kerja pegawai ([Irenius Abi, 2020](#); [Kusuma et al., 2023](#)). Perubahan perilaku kerja individu inilah yang kemudian diidentifikasi kontribusinya terhadap pencapaian indikator-indikator kualitas pelayanan publik pada level organisasi tersebut. Pemisahan dan operasionalisasi dimensi ini penting agar analisis kontribusi kompetensi terhadap pelayanan publik dapat dievaluasi secara terukur, sistematis, dan objektif.

Reformasi Birokrasi dan Pengembangan ASN pada Pemerintah Daerah

Salah satu aspek utama reformasi birokrasi adalah peningkatan kualitas ASN melalui pengembangan kompetensi dan profesionalisme aparatur ([Firdausijah, 2022](#)). ASN yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, serta tuntutan masyarakat. Kompetensi aparatur juga menjadi faktor penting dalam mendukung inovasi pelayanan publik dan peningkatan efektivitas organisasi pemerintahan ([Irenius Abi, 2020](#)), ([Duka, 2026](#)). Bagi Pemerintah Kabupaten TTU, pengembangan kompetensi ASN menjadi bagian penting dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. ASN yang profesional dan adaptif diperlukan agar mampu menjawab kebutuhan masyarakat serta mendukung pembangunan daerah.

Hubungan Pengembangan Kompetensi ASN terhadap Kinerja Pelayanan Publik

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan instrumen strategis dalam meningkatkan kapasitas aparatur ([Tabah Rizki, 2023](#); [Nor, 2025](#)). Untuk memandu penelitian ini secara sistematis, studi ini membangun kerangka konseptual mekanisme pengembangan kompetensi menuju *outcome* pelayanan yang beroperasi melalui tiga tahapan utama:

1. Mekanisme Perubahan Internal (Input ke Kapasitas Individu): Program pengembangan kompetensi (seperti pendidikan, pelatihan teknis, dan bimbingan digital) dirancang untuk mentransformasikan pengetahuan dasar dan keterampilan spesifik aparatur ([Karinda & Nursin, 2018](#); [Oborin, 2021](#)). Perubahan ini meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, dan digital pegawai.
2. Kondisi Kontekstual Penerapan (*Enabling Conditions*): Penerapan kompetensi sangat bergantung pada faktor kondisional seperti komitmen kepemimpinan, ketersediaan anggaran, kesesuaian materi pelatihan dengan beban kerja jabatan, serta penerapan sistem merit yang objektif dalam penempatan pegawai ([Firdausijah, 2022](#); [Hertati et al., 2023](#)).
3. Manifestasi pada Kinerja Layanan (*Outcome Performance*): Ketika kompetensi yang diperoleh didukung oleh kondisi organisasi yang kondusif, hal tersebut

termanifestasikan dalam bentuk perbaikan empat dimensi kualitas pelayanan publik, yakni kecepatan waktu penyelesaian, akurasi administratif berbasis SOP, responsivitas pegawai terhadap masyarakat, serta efektivitas pemanfaatan aplikasi *e-government*.

Sebagian besar penelitian sebelumnya masih dilakukan pada konteks pemerintahan secara umum atau wilayah tertentu, sehingga masih diperlukan kajian mengenai bagaimana pengembangan kompetensi ASN diterapkan pada pemerintah daerah dengan karakteristik tertentu. Oleh karena itu, penelitian mengenai “Analisis Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Pelayanan Publik pada Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Utara (TTU)” menjadi penting untuk mengetahui bagaimana pengembangan kompetensi ASN dilakukan serta kontribusinya terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di tingkat daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai pengembangan kompetensi ASN dalam pelayanan publik pada Pemerintah Kabupaten TTU. Penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman fenomena secara alamiah berdasarkan perspektif partisipan sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif dibandingkan sekadar pengukuran variabel ([Roberts et al., 2026](#)), ([Vibha Pathak, Bijayini Jena, 2013](#)).

Penelitian dilaksanakan pada Pemerintah Kabupaten TTU dengan fokus pada perangkat daerah yang memiliki kewenangan dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan serta pengembangan sumber daya aparatur, yakni Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD), Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (Bappelitbangda), serta Sekretariat pada sejumlah Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria inklusi dan relevansi jabatan terhadap fokus penelitian. Total informan aktual yang dilibatkan berjumlah 9 orang, dengan komposisi terperinci sebagai berikut:

1. Pejabat Pengambil Kebijakan / Perencanaan Strategis: Kepala Bappelitbangda/ IK1 1 orang dan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur pada BKPSDMD /IK 3 1 orang.
2. Pejabat Pengelola Teknis & Unit Kerja: Analis SDM Aparatur pada Bidang Pengembangan Kompetensi BKPSDMD/ IK5 1 orang serta Sekretaris pada Dinas/Badan/Kantor/ IK2 :3 orang
3. Pegawai Sasaran Kebijakan: Pegawai ASN/Fungsional/IK4 3 orang.

Penilaian *Outcome* dan Alasan Tidak Melibatkan Pengguna Layanan karena fokus utama penelitian ini adalah menganalisis implementasi kebijakan internal dan kontribusinya terhadap efektivitas kerja aparatur dalam kerangka manajemen kepegawaian, perspektif eksternal langsung dari masyarakat (pengguna layanan) belum dilibatkan secara langsung sebagai informan wawancara. Sebagai gantinya, validitas dan kecukupan data mengenai *outcome* kinerja pelayanan publik divalidasi dan ditriangulasikan melalui dokumen sekunder dan indikator kinerja resmi instansi, meliputi: (a) Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), (b) dokumen capaian indikator reformasi birokrasi dan sistem merit daerah, (c) data pemanfaatan aplikasi pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*), serta (d) observasi langsung terhadap alur penyelesaian administrasi pelayanan. Pendekatan triangulasi dokumen dan ragam variasi informan kunci ini memastikan bahwa kecukupan serta validitas sumber data dapat dipertanggungjawabkan secara akademis

Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip data saturation, yaitu proses pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak ditemukan lagi informasi baru yang relevan. Penentuan jumlah informan juga mempertimbangkan konsep information power, yaitu semakin spesifik tujuan penelitian dan semakin kaya informasi yang diperoleh dari informan, maka jumlah partisipan yang dibutuhkan relatif lebih sedikit ([Roberts et al., 2026](#)). Pada penelitian ini jumlah pelaksanaan wawancara terhadap informan yang benar benar dilakukan adalah 7 orang, jumlah yang tidak diwawancara adalah 2 orang yaitu pada jabatan sekretaris pada perangkat daerah 1 orang karena peneliti menemukan jawaban yang sama pada informan 2 orang sekretaris, demikian juga pada 1 orang ASN yang tidak diwawancara karena 2 orang ASN yang diwawancara memberikan jawaban yang sama.

Pengumpulan data lapangan dilaksanakan pada periode November 2025 hingga Februari 2026. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kombinasi wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi.

Observasi lapangan dilakukan secara langsung pada beberapa unit kerja perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten TTU, meliputi kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD), Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (Bappelitbangda), serta loket pelayanan administrasi kepegawaian pada sejumlah sekretariat dinas. Observasi ini difokuskan untuk memantau kondisi aktual pemanfaatan aplikasi pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*) dan alur kerja pelayanan.

Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen resmi, meliputi data Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten TTU, dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten TTU Tahun 2025–2029, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), serta arsip kebijakan pengembangan kompetensi ASN.

Proses analisis data mengikuti tahapan sistematis sebagai berikut: 1) Proses Koding dan Pembentukan Tema (*Coding & Categorization*): Proses koding dilakukan secara mandiri oleh peneliti utama 2) Integrasi dan Triangulasi Data (*Data Integration*):

Data hasil wawancara mendalam diintegrasikan secara komparatif dengan hasil observasi lapangan dan temuan studi dokumentasi (seperti RPJMD, LKIP, dan data BPS); 3) Penanganan Kasus Negatif (*Negative Case Analysis*): 4) Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*) (Vibha Pathak, Bijayini Jena, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Pengembangan Kompetensi ASN pada Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Utara

Pengembangan kompetensi ASN merupakan salah satu program strategis Pemerintah Kabupaten TTU dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Upaya tersebut dilaksanakan melalui berbagai program seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), bimbingan teknis, workshop, seminar, serta pelatihan teknis yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Program tersebut diarahkan untuk meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, sosial kultural, dan kompetensi digital ASN agar mampu menjalankan tugas secara profesional.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten TTU Tahun 2025, komposisi ASN didominasi oleh aparatur dengan tingkat pendidikan Sarjana (S1), yaitu sebanyak 4.226 orang, terdiri atas 2.559 perempuan dan 1.667 laki-laki. Selain itu, terdapat 84 ASN yang telah menempuh pendidikan Pascasarjana (S2), sedangkan ASN dengan pendidikan

Doktor (S3) belum tersedia. Meskipun demikian, masih terdapat ASN dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 727 orang, SMP 62 orang, dan SD 42 orang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kualitas sumber daya aparatur relatif baik, namun pengembangan kompetensi tetap diperlukan agar seluruh ASN memiliki kemampuan yang sesuai dengan perkembangan regulasi dan teknologi.

Komitmen pemerintah daerah terhadap pengembangan kompetensi juga terlihat dalam RPJMD Kabupaten TTU Tahun 2025-2029. Indikator Persentase ASN yang Mendapatkan Pengembangan Kompetensi dengan Minimal Kompetensi Dasar telah mencapai 100% pada tahun 2023 dan ditetapkan kembali sebesar 100% sebagai baseline tahun 2024. Capaian tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi telah menjadi salah satu prioritas pemerintah daerah. Namun, capaian indikator tersebut perlu diikuti dengan peningkatan kualitas pelatihan agar kompetensi yang diperoleh benar-benar berdampak pada peningkatan kinerja ASN dan pelayanan publik.

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Timor Tengah Utara

Hasil wawancara dengan pejabat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten TTU menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN dilaksanakan melalui berbagai kegiatan, seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), bimbingan teknis (bimtek), workshop, seminar, pelatihan teknis, serta pelatihan berbasis teknologi informasi. Program tersebut bertujuan meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, sosial kultural, dan digital ASN agar mampu mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang lebih efektif.

Berdasarkan hasil wawancara, pengusulan kebutuhan pelatihan pada sebagian perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Utara diawali dari usulan unit kerja berdasarkan evaluasi jabatan, yang kemudian dihimpun oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) [IK3, IK5]. Sebagaimana dikonfirmasi oleh pejabat pengelola teknis, BKPSDMD melakukan identifikasi dan menentukan prioritas peserta sesuai dengan ketersediaan pagu anggaran serta skala prioritas program pelatihan yang tersedia [IK3]. Mekanisme tersebut mengindikasikan adanya upaya pengarahan manajemen sumber daya aparatur menuju penerapan sistem merit, meskipun pada praktiknya pemerataan kesempatan mengikuti pelatihan bagi seluruh pegawai masih menjadi tantangan struktural [IK3, IK5].

Dari perspektif pegawai sasaran kebijakan, para fungsional yang telah mengikuti program pengembangan kompetensi menyampaikan bahwa pelatihan yang pernah diperoleh memberikan manfaat nyata dalam meningkatkan kemampuan teknis administrasi pemerintahan, teknik penyusunan laporan perencanaan, pemahaman prosedur pelayanan publik, serta efektivitas komunikasi dan koordinasi kerja [IK4]. Hasil observasi langsung dan studi dokumen pendukung (seperti Laporan Kinerja Instansi Pemerintah/LKIP) juga menunjukkan bahwa sejumlah perangkat daerah telah mengintegrasikan pemanfaatan berbagai aplikasi pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*) dalam pengelolaan administrasi dan pelayanan masyarakat, sehingga penguatan kompetensi digital aparatur menjadi semakin krusial [IK1, IK4].

Temuan empiris menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi di Kabupaten TTU secara prosedural telah diselenggarakan secara berkesinambungan [IK3, IK5]. Kesinambungan ini dibuktikan secara temporal melalui data lintastahun pada RPJMD Kabupaten TTU Tahun 2025–2029, yang mencatat realisasi persentase ASN yang memperoleh pengembangan kompetensi dasar sebesar 100% pada tahun 2023 serta

penetapannya kembali sebagai nilai *baseline* perencanaan tahun 2024–2025. Meskipun demikian, kontinuitas secara kuantitatif tersebut belum berbanding lurus dengan efektivitas substansial di lapangan [IK4].

Pembahasan lebih mendalam mengungkap bahwa akar permasalahan belum meratanya kesempatan dan kualitas pelatihan di Kabupaten TTU disebabkan oleh dua faktor konseptual/struktural utama:

1. Keterbatasan Kemampuan Fiskal Daerah (*Budgetary Constraint*): Keterbatasan pagu anggaran diklat menyebabkan alokasi peserta harus dibatasi dan dilakukan secara bergantian [IK5]. Hal ini memicu mekanisme seleksi yang cenderung mengutamakan keterwakilan kuota unit kerja daripada urgensi analisis kesenjangan jabatan (*competency gap*) [IK3].
2. Kelemahan Instrumen Perencanaan Pelatihan (*Training Needs Analysis Gap*): Penyelenggaraan program diklat masih yang bersifat generik dan klasikal teoretis, sehingga kurang adaptif terhadap kebutuhan teknis spesifik aparatur di daerah perbatasan [IK4].

Ketika aparatur tidak memperoleh pelatihan yang relevan dengan tugas jabatannya, pengetahuan dan keterampilan teknis yang dimiliki menjadi stagnan [IK4]. Akibatnya, ketika dihadapkan pada tuntutan digitalisasi administrasi dan standar pelayanan publik yang cepat, pegawai cenderung kembali pada pola kerja manual dan rutin. Hambatan pada tingkat individu ini berimplikasi langsung pada tingkat organisasi berupa keterlambatan prosedur administrasi, ketidakakuratan penyusunan laporan, serta belum optimalnya responsivitas pelayanan masyarakat [IK1, IK2]. Temuan ini tidak hanya mengonfirmasi pemikiran Oborin (2021) dan Tabah Rizki (2023) mengenai pentingnya investasi SDM dan adaptasi teknologi, tetapi juga memperluas teori *Human Capital* dengan menegaskan bahwa kontinuitas kuantitatif pelatihan tidak akan berdampak pada *outcome* pelayanan tanpa adanya kesesuaian substansi materi (*training relevance*) dan penguatan kondisi pendukung di unit kerja operasional.

Faktor Pendukung Pengembangan Kompetensi ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten TTU. Faktor utama adalah komitmen pemerintah daerah yang menjadikan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi. Komitmen tersebut tercermin dalam RPJMD Kabupaten TTU Tahun 2025–2029 melalui indikator persentase ASN yang memperoleh pengembangan kompetensi minimal sebesar 100%.

Faktor utama yang mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten TTU adalah komitmen kuat pemerintah daerah yang menempatkan peningkatan kapasitas aparatur sebagai bagian integral dari agenda reformasi birokrasi, sebagaimana tercermin dalam dokumen RPJMD Kabupaten TTU Tahun 2025–2029 [IK1, IK3].

Selain komitmen kelembagaan tersebut, faktor pendukung operasional yang teridentifikasi di lapangan meliputi penerapan awal sistem merit dalam manajemen kepegawaian serta akselerasi pemanfaatan teknologi informasi [IK3, IK5]. Berdasarkan data demografi Badan Pusat Statistik (BPS) Tahun 2025, mayoritas ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten TTU tercatat memiliki latar belakang pendidikan formal Sarjana (S1). Meskipun tingkat pendidikan formal tersebut tidak secara otomatis merepresentasikan tingkat penguasaan kompetensi praktis atau kesiapan digital pegawai, dominasi kualifikasi akademik awal ini memberikan landasan kognitif yang memadai bagi aparatur dalam memahami materi pelatihan teknis yang diberikan [IK4].

Lebih lanjut, hasil observasi menunjukkan bahwa dorongan penggunaan berbagai aplikasi pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*) di berbagai perangkat daerah telah memaksa aparatur untuk beradaptasi dan meningkatkan kecakapan digital mereka dalam mengelola administrasi pelayanan masyarakat [IK1, IK4]. Temuan ini memperkuat pandangan [Harry et al. \(2022\)](#) dan [Hertati et al. \(2023\)](#) bahwa efektivitas tata kelola dan kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada sinergi antara dukungan organisasi, sistem manajemen berbasis merit, dan adaptasi pemanfaatan teknologi informasi.

Faktor Penghambat Pengembangan Kompetensi ASN

Meskipun berbagai program telah dilaksanakan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten TTU masih menghadapi beberapa kendala.

Pada unit kerja operasional, kemampuan pemanfaatan teknologi digital di kalangan aparatur masih menunjukkan variasi dan ketimpangan [IK4, IK5]. Sebagian informan menyampaikan bahwa perbedaan tingkat literasi digital pegawai—terutama dalam mengoperasikan aplikasi pemerintahan berbasis elektronik—menjadi tantangan tersendiri ketika sistem pelayanan administrasi mulai dituntut untuk bertransformasi ke platform digital [IK2, IK4]. Aparatur yang belum terbiasa dengan sistem digital cenderung memerlukan waktu adaptasi yang lebih lama serta pendampingan teknis secara berkelanjutan.

Temuan empiris mengenai variasi kapasitas digital ini mempertegas tantangan struktural yang dihadapi Pemerintah Kabupaten TTU. Hasil penelitian ini sejalan dengan kajian [Abi et al. \(2020\)](#) serta [Duka \(2026\)](#) yang mengidentifikasi bahwa keterbatasan anggaran diklat, durasi dan frekuensi pelatihan digital yang masih minim, belum meratanya distribusi kesempatan bimbingan teknis, serta durabilitas penerapan sistem merit masih menjadi hambatan utama dalam mengoptimalkan pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Timor Tengah Utara

Dampak Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pelayanan Publik

Berdasarkan hasil penelitian pelaksanaan pengembangan kompetensi diindikasikan memberikan kontribusi positif terhadap perbaikan kualitas pelayanan publik di Kabupaten TTU. Aparatur yang pernah mengikuti program pelatihan menyatakan bahwa keikutsertaan tersebut membantu mereka dalam meningkatkan pemahaman prosedur administrasi, mempercepat penyelesaian tugas perkantoran, serta meningkatkan kemampuan memanfaatkan aplikasi pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*) [IK4, IK5].

Selain peningkatan kapasitas teknis individu, temuan wawancara dengan para pejabat pengelola unit kerja juga mengonfirmasi adanya indikasi penguatan koordinasi antarpegawai, ketepatan penyusunan laporan perencanaan, serta peningkatan responsivitas kerja dalam merespons kebutuhan administrasi internal [IK1, IK2]. Temuan persepsi kualitatif ini diperkuat melalui triangulasi dokumen Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) dan catatan observasi langsung, yang menunjukkan bahwa sejumlah perangkat daerah telah mampu mempercepat alur pelayanan administrasi seiring dengan meningkatnya pemanfaatan sistem informasi pemerintahan [IK1, IK4].

Temuan ini merefleksikan kontribusi yang dipersepsikan dan diindikasikan berdasarkan laporan mandiri serta telaah dokumen, mengingat desain studi kasus kualitatif ini tidak menggunakan pengukuran kuantitatif *before-after* ataupun melibatkan survei kepuasan masyarakat secara langsung (*direct citizen feedback*). Oleh karena itu, peningkatan

efektivitas layanan tersebut sangat bergantung pada konsistensi dukungan sistem organisasi di unit kerja masing-masing. Temuan ini selaras dengan arah kajian [Lessy & Adnyana \(2024\)](#) serta [Astriaana & Tjahjaningsih \(2026\)](#) yang menekankan pentingnya peran mediasi perilaku kerja dalam menghubungkan kompetensi dengan efektivitas organisasi.

Indikasi kontribusi pengembangan kompetensi tersebut belum terekspresikan secara seragam pada unit kerja yang diteliti, yakni Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD), Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (Bappelitbangda), serta Sekretariat sejumlah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sampel [IK1, IK2]. Analisis variasi antar-unit menunjukkan bahwa perbedaan tingkat keberhasilan penerapan kompetensi di tempat kerja dijelaskan oleh tiga mekanisme konseptual utama:

1. Mekanisme Relevansi Materi (*Training Content Fit*): Pada unit perencanaan teknis seperti Bappelitbangda, pelatihan yang bersifat metodologis dan terapan (*hands-on*) langsung memicu perbaikan kualitas penyusunan dokumen [IK1, IK4]. Sebaliknya, pada unit yang pegawainya menerima bimbingan teknis yang masih bersifat generik teoretis, aparatur mengalami kesulitan mengodekan materi tersebut ke dalam prosedur kerja harian [IK4].
2. Mekanisme Peran Kepemimpinan (*Leadership Facilitation*): Keberadaan pimpinan unit yang aktif memfasilitasi pembagian peran dan memberikan ruang bagi pegawai untuk mengimplementasikan gagasan baru pasca-diklat mendorong terjadinya transformasi alur kerja [IK2]. Sebaliknya, pada unit dengan gaya kepemimpinan yang cenderung konservatif, inovasi atau keterampilan baru yang dibawa pegawai pasca-pelatihan tertahan oleh kepatuhan pada rutinitas lama [IK3].
3. Mekanisme Kesempatan Menerapkan Kompetensi (*Opportunity to Perform*): Ketersediaan sarana pendukung (seperti lisensi perangkat lunak atau jaringan internet memadai) di unit kerja menentukan apakah kompetensi digital yang dipelajari dapat langsung dipraktikkan [IK4, IK5]. Ketiadaan infrastruktur pendukung menyebabkan potensi kompetensi pegawai kembali stagnan.

Dengan demikian, variasi hasil antar-unit kerja tersebut menegaskan bahwa pengembangan kompetensi tidak bekerja secara tunggal, melainkan memerlukan iklim organisasi yang kondusif. Temuan ini selaras dengan kerangka pemikiran [Lessy dan Adnyana \(2024\)](#) serta [Astriaana dan Tjahjaningsih \(2026\)](#) yang menggarisbawahi bahwa efektivitas pengembangan SDM sangat ditentukan oleh sejauh mana lingkungan internal organisasi memberikan peluang dan dukungan bagi penerapannya.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Utara telah dilaksanakan melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, workshop, serta pengembangan kompetensi berbasis digital yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik. Meskipun pelaksanaannya telah didukung oleh komitmen pemerintah daerah, penerapan sistem merit, serta pemanfaatan teknologi informasi, masih terdapat beberapa kendala, seperti keterbatasan anggaran, pemerataan kesempatan pelatihan, dan kesesuaian materi dengan kebutuhan jabatan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi ASN perlu terus dilakukan secara berkelanjutan, terarah, dan berbasis kebutuhan organisasi agar mampu memberikan dampak yang lebih optimal terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik di Kabupaten Timor Tengah Utara.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi alur kerja, dan studi dokumentasi, kesimpulan dari penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi:
Pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Utara (TTU) telah dilaksanakan secara prosedural dan berkesinambungan melalui berbagai moda, seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), bimbingan teknis, workshop, seminar, serta pengenalan sistem digital. Secara kuantitatif, komitmen ini tercermin dari data RPJMD Kabupaten TTU Tahun 2025–2029 yang mencatat capaian indikator persentase ASN penerima pengembangan kompetensi dasar sebesar 100% pada tahun 2023 dan dipertahankan sebagai nilai *baseline*.
2. Faktor Pendukung dan Penghambat:
Pelaksanaan program didukung oleh komitmen regulasi pemerintah daerah, perintisan sistem merit, adopsi aplikasi pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*), serta karakteristik awal mayoritas aparatur yang berpendidikan Sarjana (S1). Namun demikian, efektivitasnya masih tertahan oleh sejumlah kendala struktural, terutama keterbatasan pagu anggaran diklat, belum meratanya distribusi kesempatan pelatihan, kelemahan instrumen Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang belum sepenuhnya berbasis jabatan, serta variasi tingkat literasi digital pegawai di unit kerja.
3. Indikasi Kontribusi terhadap Pelayanan Publik:
Berdasarkan laporan mandiri informan (*self-report*) dan catatan observasi pada unit kerja yang diteliti (BKPSDMD, Bappelitbangda, dan Sekretariat OPD sampel), pengembangan kompetensi diindikasikan memberikan kontribusi positif terhadap perbaikan kapasitas teknis individu aparatur, kelancaran koordinasi internal, ketepatan penyusunan dokumen perencanaan, serta efisiensi prosedur administrasi pelayanan publik. Namun, kontribusi ini tidak terjadi secara seragam, melainkan sangat ditentukan oleh tingkat relevansi materi pelatihan, fasilitasi kepemimpinan, dan ketersediaan sarana pendukung di masing-masing unit kerja.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan metodologis yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasi hasil temuan:

1. Keterbatasan Sumber Informan Eksternal: Penelitian ini berfokus pada dinamika internal manajemen kepegawaian sehingga sumber informan terbatas pada aparatur dan pejabat daerah.
2. Pengukuran Kinerja Layanan: Penilaian *outcome* pelayanan publik didasarkan pada laporan perseptual informan (*self-report*), observasi alur kerja, dan triangulasi dokumen resmi (LKjIP),
3. Generalisasi Temuan (*Generalizability*): Sebagai studi kasus kualitatif, temuan penelitian ini terikat pada konteks spesifik Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Utara yang memiliki karakteristik khusus sebagai daerah bersumber daya fiskal terbatas dan berbatasan negara. Oleh karena itu, temuan ini tidak ditujukan untuk digeneralisasi secara statistik ke seluruh pemerintah daerah lain di Indonesia.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi didukung oleh komitmen pemerintah daerah, penerapan sistem merit, pemanfaatan teknologi informasi, serta kualitas sumber daya aparatur yang didominasi ASN berpendidikan sarjana. Di sisi lain, pelaksanaannya masih menghadapi beberapa kendala, seperti keterbatasan anggaran, belum meratanya kesempatan mengikuti pelatihan, kesesuaian materi dengan kebutuhan jabatan, serta belum optimalnya evaluasi

pascapelatihan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi ASN perlu terus dilakukan secara berkelanjutan, berbasis kebutuhan organisasi dan jabatan, serta didukung dengan evaluasi yang lebih komprehensif agar mampu memberikan dampak yang lebih optimal terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik di Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Utara.

Saran

Saran Praktis (Bagi Pemerintah Kabupaten TTU / BKPSDMD) agar melakukan:

1. Penguatan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD). BKPSDMD perlu menyusun instrumen AKD yang lebih spesifik berbasis pemetaan kesenjangan jabatan (*competency gap*) agar materi pelatihan yang diberikan benar-benar terapan (*hands-on*) dan sesuai dengan kebutuhan operasional Perangkat Daerah.
2. Optimalisasi Anggaran & Metode Pembelajaran: Menghadapi keterbatasan anggaran, BKPSDMD disarankan memperbanyak skema pembelajaran non-klasikal yang efisien, seperti *coaching*, *mentoring*, dan pelatihan daring (*e-learning*) berbasis komunitas praktisi antar-ASN.
3. Evaluasi Pascapelatihan: Perlu dibangun mekanisme pemantauan dan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa kompetensi yang diperoleh pegawai pasca-diklat benar-benar dapat diimplementasikan di unit kerja masing-masing melalui dukungan pimpinan OPD.

Saran Bagi Peneliti Selanjutnya agar melakukan

1. Peneliti selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan *mixed methods* atau survei kuantitatif dengan sampel yang lebih luas untuk menguji secara terukur pengaruh pengembangan kompetensi terhadap indikator kinerja pelayanan publik.

Penelitian mendatang perlu mengintegrasikan indeks kepuasan masyarakat (*citizen satisfaction survey*) sebagai variabel *outcome* utama untuk memvalidasi dampak pengembangan kompetensi aparatur secara objektif dari sudut pandang masyarakat.

Pernyataan Transparansi Penelitian dan Etika Penulis (Wajib)

1. Pernyataan Mengenai Penggunaan Artificial Intelligence (AI)

Penulis wajib menjelaskan apakah kecerdasan buatan (AI) digunakan dalam proses penyusunan artikel. Jika ya, penulis harus menjelaskan secara singkat tujuan dan sifat penggunaannya, seperti untuk membantu penyuntingan bahasa, pemeriksaan tata bahasa, atau pemrosesan data.

2. Pernyataan Kontribusi Penulis

Penulis harus menjelaskan kontribusi masing-masing penulis dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan artikel, mulai dari perumusan ide, pengumpulan dan analisis data, hingga penulisan dan penyempurnaan naskah.

3. Pernyataan Pendanaan

Penulis wajib mencantumkan sumber dan nomor hibah pendanaan penelitian jika penelitian tersebut menerima pendanaan. Jika penelitian tidak menerima pendanaan, pernyataan berikut dapat disertakan: "Penelitian ini tidak menerima pendanaan khusus dari lembaga pemerintah, entitas swasta, atau sumber pendanaan lainnya."

4. Pernyataan Conflict of Interest

Para penulis wajib menyatakan apakah terdapat konflik kepentingan yang terkait dengan penelitian atau publikasi artikel ini. Jika tidak ada konflik kepentingan, pernyataan berikut dapat dicantumkan: "Para penulis menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan yang terkait dengan penelitian ini atau publikasi artikel ini."

DAFTAR PUSTAKA

- Astriaana, N., & Tjahjaningsih, E. (2026). Effect of competency and job characteristics on performance with organizational citizenship behavior (OCB) as mediation (study on state civil apparatus (ASN) Tegal City Government). *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 9(1), 2977–2990. <https://doi.org/10.31538/ijse.v9i1.8297>
- Atbar, S., Mana, F. A., & Nggewaka, A. (2026). Manajemen organisasi digital dan kinerja pelayanan publik: Bukti empiris dari pemerintah daerah di Indonesia. *Papsel Journal of Humanities and Policy*, 3(2), 197–207. <https://journal.papsel.org/index.php/JHP/article/view/310>
- Barbera, C., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2025). Exploring government-citizen interaction in public service performance assessment: Trade-offs, synergies, and critical issues. *Public Administration*, 103(3), 814–827. <https://doi.org/10.1111/padm.13068>
- Duka, S. (2026). Analysis of merit system implementation in civil service management within the North Central Timor Regency Government. *Prosiding Seminar STIAMI*, 29–38.
- Firdausijah, R. T. (2022). Optimizing ASN talent development with human capital management. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 2(1), 48–54. <https://doi.org/10.58471/jms.v2i1.2558>
- Hertati, H., Samad, A., & Mujahid, M. (2023). Civil servant competency development at the Human Resources Development and Personnel Agency. *Journal La Bisecoman*, 4(5), 226–237. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v4i5.1676>
- Irenius Abi, M. N. F. G. (2020). Development of e-government to support the competency improvement of state civil servants in the Regional Civil Service Agency in North Central Timor District. *Developing Country Studies*, 10(11). <https://doi.org/10.7176/DCS/10-11-06>
- Karinda, K., & Nursin, E. (2018). Problem and competence development design of state civil apparatus (ASN) in Banggai District through education and training activities. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 9(3), 452–486. <https://doi.org/10.18196/jgp.9388>
- Kusuma, A. R., Rande, S., & Indarto, K. (2023). Strategy to increase the capability of civil servant (ASN) resources. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), Article e02225. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2225>
- Lessy, U. A. L., & Adnyana, M. (2024). The influence of work discipline, competency and physical work environment on the performance of ASN employees with job satisfaction as an intervening variable. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 133–145. <https://doi.org/10.56457/jimk.v12i1.518>
- Nassaji, H. (2020). Good qualitative research. *Language Teaching Research*, 24(4), 427–431. <https://doi.org/10.1177/1362168820941288>
- Nitsae, E. S., Sitorus, D. R. H., Patiung, M., & Pala, A. (2026). The effect of budget transparency on public trust in the Regional Planning, Research, and Development Agency of North Central Timor Regency. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 14(1), 1–12. <https://doi.org/10.31629/juan.v14i1.8183>
- Nor, A. I. (2025). The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: The mediating role of civil servants' performance. *Cogent Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2466788>

- Oborin, M. (2021). Civil servants digital competencies formation in the new economic format context. In *Proceedings of the International Conference* (pp. 589–594). <https://doi.org/10.5220/0010594405890594>
- Pathak, V., Jena, B., & Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives in Clinical Research*, 4(3), 192. <https://doi.org/10.4103/2229-3485.115387>
- Rizki, T., & Kurniawan, S. (2023). Public service performance: An influence of female leadership and good governance. *Jurnal Bina Praja*, 15(3), 443–452. <https://doi.org/10.21787/jbp.15.2023.443-452>
- Roberts, S.-J., Saylor, M. A., Ivynian, S., & DiGiacomo, M. (2026). Data saturation and information power: Sample size in qualitative research—When is enough and how to assess? *European Journal of Cardiovascular Nursing*, 25(5), 1069–1074. <https://doi.org/10.1093/eurjcn/zvag046>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Walker, R. M., Andrews, R., George, B., & Tu, X. (2024). Organizational size and public service performance: A meta-analysis and an agenda for future research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 46(1), 32–65. <https://doi.org/10.1080/23276665.2023.2176333>
- Zein, M. H. M., & Septiani, S. (2022). Analysis of the competence and professionalism of the state civil apparatus (ASN) in improving public services in the fire and rescue service. *Journal of Administrative and Social Science*, 3(1), 123–130. <https://doi.org/10.55606/jass.v3i1.1026>