

Tantangan Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Sertifikasi

Porman Lumban Gaol¹, Afghany Mostavan², Heri Zulfikri³, Suci Permata Dewi⁴
Universitas Negeri Jakarta^{1,2,3,4}
gaolporman@gmail.com¹

Abstract

This study examines the low level of competency improvement among Civil Servants (ASN), focusing on the role of certification as a standardized and measurable measurement tool. Certification is key to enhancing ASN professionalism and legitimizing capabilities, which positively impact performance and public service. Positive impacts of improving ASN competency include increased productivity, innovation, and adaptability to technology and community needs. Conversely, if competency improvement is not addressed, bureaucratic stagnation, declining service quality, and declining public trust can occur. Influencing factors include certification, training, motivation, information technology, and human resource management policies. Comparative data on ASN competency improvement from global, ASEAN, Indonesia, and corporate sectors demonstrates the need for technology integration and certification training for maximum results. Human resource development and competency management theories are applied to measure and explain the relationships between variables. This study presents a novel approach in integrating these variables into a comprehensive, technology-based evaluation model applicable to the Indonesian bureaucracy. The results are expected to contribute to the development of sustainable and effective ASN competency management policies.

Keywords: Certification, Competency, Civil Servants

Abstrak

Penelitian ini mengkaji rendahnya peningkatan kompetensi individu Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan fokus pada peran sertifikasi sebagai alat ukur yang terstandarisasi dan terukur. Sertifikasi menjadi kunci dalam meningkatkan profesionalisme ASN dan legitimasi kemampuan yang berdampak positif pada kinerja dan pelayanan publik. Dampak positif dari peningkatan kompetensi ASN meliputi peningkatan produktivitas, inovasi, dan adaptabilitas terhadap teknologi serta kebutuhan masyarakat. Sebaliknya, jika peningkatan kompetensi tidak teratasi, maka terjadi stagnasi birokrasi, penurunan kualitas layanan, serta menurunnya kepercayaan publik. Faktor-faktor yang mempengaruhi termasuk sertifikasi, pelatihan, motivasi, teknologi informasi, dan kebijakan manajemen SDM. Data perbandingan peningkatan kompetensi ASN dari tingkat dunia, ASEAN, Indonesia, dan sektor perusahaan menunjukkan perlunya integrasi teknologi dan pelatihan sertifikasi untuk hasil maksimal. Teori pengembangan sumber daya manusia dan manajemen kompetensi diaplikasikan untuk mengukur dan menjelaskan hubungan antar variabel. Penelitian ini menghadirkan novelty dalam mengintegrasikan variabel-variabel tersebut dalam satu model evaluasi berbasis teknologi yang komprehensif dan aplikatif untuk birokrasi Indonesia. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan kebijakan pengelolaan kompetensi ASN yang berkelanjutan dan efektif.

Kata Kunci: Sertifikasi, Kompetensi, Aparatur Sipil Negara

PENDAHULUAN

Sertifikasi merupakan mekanisme formal yang menjamin bahwa seorang individu ASN telah memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan, sehingga menjadi ukuran yang objektif dan terukur dalam penelitian (Hertati et al., 2023). Dengan memasukkan sertifikasi sebagai indikator, peneliti dapat mengidentifikasi sejauh mana ASN memiliki pengakuan kompetensi resmi, dan menghubungkannya dengan peningkatan kompetensi individu. Tanpa sertifikasi, peningkatan kompetensi seringkali bersifat subjektif dan sulit

diukur secara kuantitatif (van der Vleuten et al., 2010). Dengan data sertifikasi, penelitian dapat mengkuantifikasi korelasi antara sertifikasi dan kemampuan ASN, serta menjelaskan mengapa peningkatan kompetensi individu ASN masih rendah. Proses sertifikasi juga memungkinkan identifikasi gap kompetensi yang spesifik, sehingga permasalahan rendahnya peningkatan kompetensi bisa ditangani secara sistematis (Pacher et al., 2024).

Jika peningkatan kompetensi individu ASN berhasil diatasi, maka ASN akan memiliki kemampuan yang lebih relevan dan mutakhir dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan dan pelayanan publik (Khairani et al., 2023). Peningkatan kompetensi ini akan meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Selanjutnya, kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah pun akan meningkat karena ASN mampu merespon lebih cepat, tepat, dan profesional. Organisasi pemerintahan akan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan dan tuntutan teknologi, sehingga reformasi birokrasi dapat berjalan lebih lancar (Wood & Waterman, 1993). Di sisi individu, ASN yang kompeten juga akan memiliki peluang karir yang lebih baik dan motivasi yang lebih tinggi, yang selanjutnya memperkuat kapabilitas institusi secara keseluruhan (Janssen & van der Voort, 2016). Dengan demikian, upaya peningkatan kompetensi ASN yang berhasil memberikan dampak mulus bagi pencapaian tujuan organisasi pemerintahan (Anggiani et al., 2024).

Apabila peningkatan kompetensi individu ASN tidak berhasil diatasi, maka kualitas pelayanan publik berpotensi stagnan atau bahkan menurun, karena ASN tidak memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan tuntutan tugas masa kini (Zulkieflimansyah et al., 2023). Ketidakesesuaian kompetensi ini akan menimbulkan ketidakefisienan, kesalahan, dan penurunan produktivitas dalam birokrasi pemerintah. Hal ini pada akhirnya dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan dan melemahkan legitimasi pemerintah. Di tingkat organisasi, kurangnya kompetensi ASN akan menghambat inovasi, adaptasi perubahan, dan pelaksanaan reformasi birokrasi yang dibutuhkan (Subroto & Indriati, 2024). Secara individu ASN pun akan tertinggal perkembangan karirnya, mengalami demotivasi, atau bahkan mengundurkan diri karena tidak mampu memenuhi tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, kegagalan dalam peningkatan kompetensi ASN dapat menjadi akar masalah struktural bagi efektivitas pemerintahan (Sunandar et al., 2024).

Beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan kompetensi individu ASN antara lain: (a) Sertifikasi sebagai variabel yang menunjukkan pengakuan resmi kompetensi; (b) Peningkatan Kompetensi Individu ASN sebagai variabel utama hasil (*outcome*) yang ingin dicapai; (c) Pelatihan dan Pendidikan sebagai variabel input atau intervensi yang dapat meningkatkan kompetensi; (d) Motivasi dan sikap individu ASN sebagai faktor personal yang mempengaruhi kemampuan mengikuti dan memanfaatkan pelatihan atau sertifikasi; (e) Dukungan organisasi/institusi (misalnya kebijakan, anggaran, teknologi, mentoring) sebagai faktor lingkungan yang memfasilitasi peningkatan kompetensi; (f) Pengukuran dan evaluasi kompetensi sebagai variabel sistem yang memungkinkan pemetaan gap dan tindak lanjut; dan (g) Perubahan lingkungan eksternal dan teknologi sebagai faktor kontekstual yang menuntut peningkatan kompetensi terus-menerus (Savard et al., 2022; Simarmata et al., 2025).

Data dari Badan Kepegawaian Negara (melalui portal data.go.id) mencatat bahwa indeks profesionalitas ASN digunakan sebagai ukuran kualitas ASN di Indonesia. Studi menunjukkan gap kompetensi ASN di Indonesia masih signifikan: misalnya 95% ASN

tidak memiliki kompetensi yang sesuai pada satu studi tahun 2015 (Pratama et al., 2015). Terdapat studi mengenai skema sertifikasi dan pengakuan kompetensi di kawasan ASEAN, misalnya dokumen “*How Can ASEAN Improve the Skills Recognition*” yang menunjukkan bahwa pengembangan standar sertifikasi dan skema pengakuan penting bagi pekerja di ASEAN (ASEAN, 2021). Dalam literatur manajemen sumber daya manusia dan administrasi publik, konsep kompetensi individu sering dilandasi oleh teori kompetensi kerja (*competency-based framework*) seperti yang dijelaskan oleh Spencer L. Spencer dan Signe M. Spencer (1993) yang mendefinisikan kompetensi sebagai “*an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation*” (Pratama et al., 2015). Dalam konteks ASN, variabel sertifikasi, pelatihan, motivasi, dukungan organisasi, dan pengukuran kompetensi dapat diposisikan dalam sebuah model tengah (*middle theory*) seperti teori sosial pertukaran atau teori sumber daya manusia strategis. Sebagai contoh, kita dapat merujuk pada teori *Human Capital* (kapital manusia) yang menyatakan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan produktivitas individu dan organisasi (Blundell et al., 1999).

Operasionalnya untuk penelitian ini adalah: variabel pelatihan dan sertifikasi sebagai investasi, motivasi dan dukungan organisasi sebagai konteks, kemudian peningkatan kompetensi individu ASN sebagai hasil yang diukur melalui alat seperti Indeks Profesionalitas ASN atau gap kompetensi. Pengukuran operasional dapat dilakukan melalui instrumen standar kompetensi (misalnya kompetensi manajerial, teknis, sosial-kultural) sebagaimana disebut dalam studi kompetensi ASN. Dengan menghubungkan variabel-variabel ini ke dalam kerangka *middle theory*, penelitian menguji mekanisme bagaimana sertifikasi dan pelatihan (input) melalui motivasi dan dukungan organisasi (mediator/moderator) mempengaruhi peningkatan kompetensi individu ASN (output) dan akhirnya berdampak pada kinerja organisasi.

Hubungan sertifikasi dalam peningkatan kompetensi: Dalam studi oleh Cedaryana, Indah dan Putri (2025) berjudul “*Training Need Analysis for the Development of Digital Skills with Competency Certification in the Digital Era*” ditemukan bahwa sertifikasi kompetensi meningkatkan kredibilitas dan daya saing individu karyawan di Jakarta. Mereka menyimpulkan bahwa sertifikasi menjadi salah satu strategi penting untuk mengurangi gap kompetensi digital. Dengan analogi ini, penelitian kita bisa mengasumsikan bahwa sertifikasi bagi ASN akan meningkatkan kompetensi individu. Namun penelitian ini bukan khusus pada ASN, sehingga generalisasi perlu diperhatikan (Cedaryana et al., 2025).

Hubungan Pelatihan dan Pendidikan pada Peningkatan Kompetensi: Studi di Kota Depok oleh Syarif Ali (2019) menunjukkan bahwa sistem pelatihan untuk ASN meskipun telah ada, namun kurang reform agenda dan anggaran terbatas sehingga efektivitasnya masih rendah. Ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kompetensi ASN, namun faktor-faktor implementasi (anggaran, reformasi) menjadi hambatan (Ali, 2019).

Hubungan Motivasi dan Sikap Individu terhadap Peningkatan Kompetensi: Dalam penelitian Handayani (2024) yang membahas “*Strategy to enhance the competencies of civil servants*” di Bekasi, disebutkan bahwa motivasi adalah faktor utama dalam penguasaan kompetensi ASN, berdasarkan teori Zwell dan Wijayanto. Hal ini menegaskan bahwa tanpa motivasi yang tinggi, intervensi pelatihan dan sertifikasi sulit menghasilkan peningkatan kompetensi yang signifikan (Handayani et al., 2024).

Hubungan Dukungan Organisasi terhadap Peningkatan Kompetensi menunjukkan bahwa inventarisasi profil, analisis gap, dan verifikasi tidak dilakukan karena standar kerja/kompetensi belum siap yang merupakan dukungan organisasi (Ratna Putri Wulandari & Siti Mujanah, 2024). Hubungan Pengukuran dan Evaluasi Kompetensi terhadap Peningkatan Kompetensi menunjukkan bahwa kompetensi ASN yang tidak sesuai (*mismatch*) menyebabkan pelayanan menjadi tidak efektif, dan mereka menekankan pentingnya evaluasi pengukuran kompetensi seperti Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Dengan demikian, sistem pengukuran kompetensi memungkinkan identifikasi gap dan tindak lanjut yang meningkatkan kompetensi ASN (Agustine Pariesti et al., 2022).

Secara keseluruhan, penelitian-terdahulu menegaskan bahwa semua variabel yang diidentifikasi (sertifikasi, pelatihan, motivasi, dukungan organisasi, pengukuran kompetensi) memiliki pengaruh terhadap peningkatan kompetensi individu ASN atau pekerja secara lebih umum. Namun, masih ada kebutuhan penelitian yang spesifik terhadap ASN di konteks Indonesia, dengan desain kausal yang lebih kuat dan data longitudinal.

KAJIAN LITERATUR

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan aset strategis yang sangat diperlukan bagi organisasi, karena berperan secara aktif dalam operasional organisasi serta turut menentukan arah pengambilan keputusan (Sutrisno, 2009). Sumber daya manusia juga merupakan perpaduan antara aspek ilmiah dan seni dalam mengatur hubungan serta fungsi pegawai dengan efisien dan efektif guna meraih tujuan organisasi, kesejahteraan pegawai, dan manfaat bagi masyarakat (Yuliani, 2023).

Pelatihan

Pelatihan kerja juga sebuah kegiatan untuk memperdalam pemahaman terhadap nilai-nilai dan ideologi, meningkatkan produktivitas serta mutu kerja, memperbaiki ketepatan dalam perencanaan SDM, sekaligus membentuk nilai-nilai moral dan menumbuhkan motivasi kerja (Mangkunegara, 2003). Mangkunegara (2003) mengemukakan pelatihan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Tujuan dan sasaran

Indikator ini digunakan untuk mengukur keberhasilan suatu pelatihan. Sebelum melaksanakan pelatihan, peserta harus mengetahui tujuan dan sasaran yang akan dicapai dalam mengikuti pelatihan. Dengan begitu, pelatihan akan berjalan dengan efektif dan bermanfaat bagi peserta.

2. Pelatih pelatihan

Kunci kesuksesan sebuah program pelatihan salah satunya yaitu dilihat dari pelatih. Seorang pelatih harus memiliki penguasaan penuh terhadap materi, harus mumpuni dalam menyampaikan materi dengan tepat, mampu menguasai teknik dalam mengajar. Pemilihan pelatih harus dilakukan secara selektif, dengan memastikan bahwa ia memiliki kualifikasi yang tepat, berkompeten, dan memiliki keahlian yang relevan dengan bidang pelatihan.

3. Materi pelatihan

Materi yang disampaikan hendaknya selalu yang terbaru dan sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Materi dirancang dengan jelas agar mudah dimengerti oleh pelatih maupun peserta.

4. Metode pelatihan

Metode yang digunakan sebaiknya menggunakan teknik partisipatif. Teknik partisipatif ini mendorong keterlibatan aktif peserta dalam pembelajaran, melalui berbagai bentuk interaksi seperti diskusi, kerja kelompok, maupun kerja sama antar individu.

5. Peserta pelatihan

Pegawai yang menjadi peserta pelatihan harus memiliki keinginan dan niat yang serius dalam mengikuti pelatihan. Peserta pelatihan sebaiknya sudah mengetahui bahwa pelatihan yang akan diikuti merupakan pelatihan yang benar-benar dibutuhkan olehnya. Peserta pelatihan diharapkan dapat mengikuti pelatihan dengan serius sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan pengetahuan serta keterampilan.

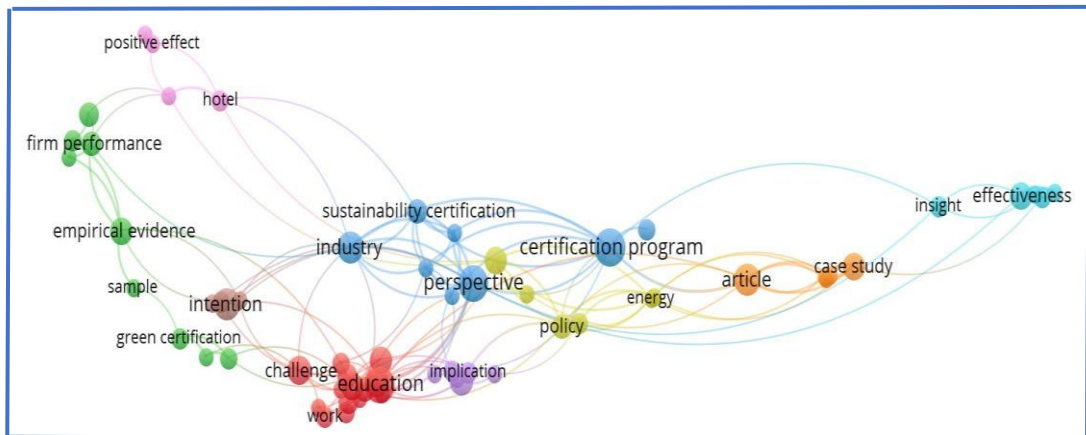
Sertifikasi

Sertifikasi adalah mekanisme formal yang memberikan pengakuan bahwa seorang ASN telah memenuhi standar kompetensi tertentu. Dalam konteks pemerintahan, sertifikasi dapat menjadi indikator kualitas ASN dan memfasilitasi pengukuran terukur dari kompetensi. Sebuah studi menemukan bahwa sertifikasi kompetensi berdampak signifikan terhadap kondisi kerja di Indonesia (Wahidin Wiranegara, 2023). Dengan demikian, variabel sertifikasi dapat dimasukkan sebagai variabel independen atau intervening sekaligus untuk melihat dampaknya terhadap peningkatan kompetensi individu ASN. Sertifikasi juga memperkuat aspek profesionalisme dan akuntabilitas ASN, yang relevan dengan agenda reformasi birokrasi (misalnya melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan mengevaluasi berbagai pendekatan dalam pengambilan keputusan lewat komunikasi yang efisien untuk membangun interaksi yang baik dengan para *stakeholder* di dunia korporat dan politik. Informasi diperoleh dari berbagai sumber bacaan ilmiah yang relevan, termasuk artikel jurnal, buku, laporan industri, dan dokumen penelitian yang membahas strategi komunikasi dengan *stakeholder*. Sumber-sumber data ini diperoleh dari *database* akademik seperti *Google Scholar*. Untuk memastikan relevansi dengan konteks dan perkembangan terkini, hanya literatur yang dipublikasikan antara tahun 2020 hingga 2025 yang dipertimbangkan. Artikel-artikel yang dipilih didasarkan pada kata kunci utama, yaitu Sertifikasi dan Kompetensi ASN. Untuk menilai informasi yang telah dikumpulkan, penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kualitatif yang menitikberatkan pada tema utama. Teknik ini memberi kesempatan kepada peneliti untuk menggali lebih dalam tentang cara pengambilan keputusan melalui komunikasi yang efisien dalam institusi publik. Temuan dari analisis literatur ini akan kemudian dipadukan untuk mengenali praktik unggul dalam strategi pengambilan keputusan yang melibatkan komunikasi yang efisien pada institusi publik. Melalui pendekatan kajian literatur ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai strategi pengambilan keputusan yang paling efektif bagi unit institusi demi membangun hubungan yang kuat dan saling menguntungkan dengan para pemangku kepentingan dari institusi publik melalui komunikasi yang efisien (Rizadiliyawati et al., 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 1. Visualisasi Network seputar Certification
 Sumber: Data diolah dari Google Scholar (2020-2025)

Peta VOSviewer ini menggambarkan lanskap riset seputar *certification*. Klaster biru berpusat pada *certification program*, *perspective*, *industry*, *sustainability certification*, dan *policy*. Ini menunjukkan inti penelitian berada pada program sertifikasi keberlanjutan di level industri dan kebijakan, dengan berbagai perspektif yang dikaji (misalnya regulator, perusahaan, atau pemangku kepentingan lain). Klaster merah berpusat pada *education*, *work*, dan *challenge*. Ini mengindikasikan adanya minat penelitian pada bagaimana program sertifikasi dikaitkan dengan pendidikan, pelatihan kerja, serta tantangan implementasi di dunia kerja. Klaster hijau mencakup *firm performance*, *empirical evidence*, *sample*, dan *green certification*. Klaster ini menandakan fokus studi kuantitatif yang menguji pengaruh sertifikasi hijau terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan bukti empiris dan data sampel.

Sehingga implikasinya adalah menghubungkan program sertifikasi dengan kinerja perusahaan dan menyajikan bukti empiris yang kuat. Kemudian mengeksplorasi peran pendidikan dan pelatihan kerja dalam mempersiapkan adopsi sertifikasi dan mengatasi tantangan implementasi. Mengkaji efektivitas dan insight dari studi kasus pada sektor spesifik untuk menghasilkan implikasi kebijakan dan manajerial yang lebih tajam.

Pentingnya Sertifikasi dalam Peningkatan Kompetensi ASN

Sertifikasi merupakan instrumen formal yang mengukur dan mengakui kompetensi teknis maupun non-teknis ASN secara terstandarisasi (Badan Nasional Sertifikasi Profesi - BNSP, 2023). Studi oleh Langgeng (2023) menunjukkan bahwa sertifikasi meningkatkan legitimasi profesional ASN dan memacu peningkatan kualitas kerja dengan standar yang jelas (Langgeng & Wilasari, 2023). Sertifikasi tidak hanya sebagai bukti legalitas, namun juga memotivasi ASN untuk terus mengembangkan diri melalui pelatihan terstruktur. Dalam konteks birokrasi Indonesia, sertifikasi menjadi solusi untuk mengatasi disparitas kompetensi yang masih terjadi antar individu ASN sehingga efektivitas pelayanan publik dapat ditingkatkan secara signifikan (Rizadiliyawati et al., 2025).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Kompetensi ASN

Menurut teori pengembangan sumber daya manusia (SDM) (Yusuf & Hendra, 2023), peningkatan kompetensi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi motivasi kerja yang kuat dan kesiapan individu untuk belajar, sementara faktor eksternal meliputi akses terhadap pelatihan dan fasilitas pendukung seperti teknologi

rendahnya kompetensi mengakibatkan kinerja stagnan, rendahnya inovasi, dan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi.

Pengembangan Kompetensi ASN dan Model Konseptual

Dalam kajian manajemen kompetensi, model Input-Process-Output (IPO) sering digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel. Input berupa sertifikasi, pelatihan, dan motivasi, proses berupa desain pelatihan dan teknologi pendukung, sedangkan output merupakan peningkatan kompetensi dan kinerja ASN (McLagan, 1989; Noe, 2020). Menurut BNSP (2023) dan UU ASN No. 20 Tahun 2023, sertifikasi merupakan bagian krusial input yang harus didukung dengan proses pelatihan berkelanjutan serta evaluasi hasil yang terukur. Pendekatan ini memperjelas bagaimana variabel-variabel saling berinteraksi dalam membangun kompetensi ASN yang adaptif dan transformasional.

Perbandingan Peningkatan Kompetensi ASN secara Global dan Nasional

Studi komparatif menunjukkan bahwa negara-negara ASEAN seperti Singapura dan Malaysia mengimplementasikan sertifikasi secara terintegrasi dengan teknologi AI untuk pelatihan ASN, sehingga kompetensi dan produktivitas mereka lebih tinggi dibandingkan Indonesia (Harian Jogja, 2024). Di Indonesia, meskipun sudah ada upaya pengembangan melalui Corporate University dan pelatihan nasional, tingkat partisipasi dan akses masih perlu diperluas agar seragam dan menyeluruh. Sektor swasta di Indonesia cenderung lebih maju dalam hal adopsi pelatihan digital dan sertifikasi kompetensi, yang memberi sinyal perlunya birokrasi pemerintah untuk menyesuaikan pendekatan pengembangan SDM berbasis teknologi. Penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta penting untuk mempercepat peningkatan kompetensi ASN.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan literatur yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa sertifikasi sebagai alat ukur formal menjadi kunci utama dalam peningkatan kompetensi ASN. Faktor pendukung seperti pelatihan, motivasi, dan teknologi informasi sangat penting dalam mendukung proses peningkatan tersebut. Dampak positif yang signifikan terhadap kinerja dan pelayanan publik menegaskan urgensi pengembangan kompetensi ASN secara sistematis dan berkelanjutan. Model konseptual berbasis teori Input-Process-Output membantu memahami mekanisme hubungan antar variabel. Studi komparatif menggarisbawahi perlunya adaptasi teknologi dan integrasi sertifikasi yang lebih masif di lingkungan ASN Indonesia agar mampu bersaing di tingkat regional dan global secara efektif.

Saran

1. Penguatan Program Sertifikasi Kompetensi ASN. Untuk menjamin peningkatan kompetensi ASN yang terukur dan berkelanjutan, pemerintah hendaknya memperkuat program sertifikasi dengan standar nasional dan internasional yang diakui. Perluasan akses sertifikasi agar merata di seluruh wilayah, khususnya daerah 3T (terdepan, terluar, tertinggal), menjadi prioritas sekaligus meningkatkan legitimasi profesional ASN.
2. Pengembangan Pelatihan dan Pendidikan Berbasis Digital. Mendorong pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pelatihan ASN melalui platform digital untuk menjawab tantangan era transformasi digital dan meningkatkan fleksibilitas pembelajaran. Pelatihan literasi digital dan penguasaan teknologi harus menjadi bagian integral dari pengembangan kompetensi ASN agar

mereka adaptif menghadapi perubahan.

3. Meningkatkan Motivasi dan Sistem Manajemen Talenta. Pengembangan sistem manajemen talenta yang objektif berbasis merit system perlu diterapkan secara konsisten untuk memotivasi ASN agar aktif meningkatkan kompetensi. Insentif dan penghargaan atas pencapaian kompetensi dan kinerja harus dioptimalkan sebagai pendorong internal dalam organisasi pemerintahan.
4. Peningkatan Kolaborasi dan Sinergi Antar instansi. Membangun ekosistem pengembangan kompetensi ASN yang terintegrasi melalui kolaborasi antar kementerian/lembaga, pemerintah daerah, dan sektor swasta. Pengembangan Corporate University sebagai pusat pembelajaran ASN yang inovatif perlu didorong guna memperkuat kapasitas sumber daya manusia.
5. Monitoring, Evaluasi, dan Kebijakan Berbasis Data. Penguatan sistem monitoring dan evaluasi secara berkala menggunakan data digital untuk mengukur efektivitas program pengembangan kompetensi, sehingga perbaikan dan pembaruan program dapat dilakukan secara adaptif dan tepat sasaran.
6. Perluasan Akses dan Kualitas Pelayanan Publik. Dengan peningkatan kompetensi ASN, pelayanan publik dapat ditingkatkan baik dari segi kualitas, kecepatan, maupun inovasi. Pemerintah perlu mengintegrasikan pengembangan kompetensi dengan kebutuhan layanan strategis untuk mendukung pembangunan nasional, khususnya dalam era Indonesia Emas 2045.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustine Pariesti, Usup Riassy Christa, & Meitiana. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management*, 3(1), 35–45. <https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284>
- Ali, S. (2019). The Development of Depok Civil Servant Training and Education System. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(2), 54–69.
- Anggiani, S., Widayat, T. A., & Fatolah, F. (2024). The influence of competence on organizational performance in government institutions: A case study. *Interdisciplinary Social Studies*, 4(1), 62–68. <https://doi.org/10.55324/iss.v4i1.756>
- ASEAN. (2021). *Civil Service Modernisation in ASEAN: Towards A Future- Ready Civil Service*. Australian Government Australian Public Service Commission.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. (1999). Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy. *Fiscal Studies*, 20(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5890.1999.tb00001.x>
- Cedaryana, C., Indah DM, D. R., & Putri, I. V. (2025). Training Need Analysis for the Development of Digital Skills with Competency Certification in the Digital Era. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(2), 406–414. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i2.1291>

- Handayani, K., Rivai, F. H., & Asropi. (2024). Strategy to Enhance The Competencies of Civil Servants at The Regional Revenue Agency Office. *E- Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 12(2), 359–377.
- 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>
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
- Khairani, Sri Arnetti, & Fikri Hasan. (2023). The Implementation of Competency Development of State Civil Apparatus in The Framework of Fulfilling The Rights of Civil Servants In West Sumatra Province. *Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan*, 11(1), 176–195. <https://doi.org/10.29303/ius.v11i1.1210>
- Langgeng, Y. S., & Wilasari, M. F. (2023). Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi (Tinjauan Literatur). *Nusantara Innovation Journal*, 2(1), 103–113. <https://doi.org/10.70260/nij.v2i1.28>
- Pacher, C., Woschank, M., Zunk, B. M., & Gruber, E. (2024). Engineering education 5.0: a systematic literature review on competence-based education in the industrial engineering and management discipline. *Production & Manufacturing Research*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/21693277.2024.2337224>
- Pratama, A. P., Ghazali, A., Putranto, N. A. R., Iswari, K. R., Wisesa, A., & Febriansyah, H. (2015). Civil Servants' Competence in Indonesia: Suggestions for Future Research in the Context of Business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 371–377. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.322>
- Ratna Putri Wulandari, & Siti Mujanah. (2024). Pengaruh Self Efficacy, Kompetensi dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Indo Bismar Surabaya. *Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi*, 4(1), 188–200. <https://doi.org/10.51903/jupea.v4i1.2757>
- Risman, R. (2024). Strategi Pelatihan Karyawan untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi: Peran Teknologi dan Adaptasi Program di Berbagai Sektor. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(1), 56–68. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i1.946>
- Rizadiliyawati, Dahrani, AminudinBusro, & Muhammad Syaifudin. (2025). Mengelola Hubungan Berbagai Stakeholders Dalam Manajemen Strategis. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, 5(2), 1426–1435. <https://doi.org/10.37680/almikraj.v5i2.7114>
- Savard, I., Côté, L., Kadhi, A., Simard, C., Rheault, C., & Lacasse, M. (2022). Development and use of a computerized system to track the competency development of family medicine residents: analysis of the convergence between system proposals and assessor decisions. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 17(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s41039-021-00177-5>

- Setiawati, R., Sutisna, A., & Saefudin, Y. S. (2024). Analisis Systematic Literatur Review : Corporate University Sebagai Strategi dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 15(2), 250–262. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v15i2.69980>
- Simarmata, A., Sitorus, S. A. C., & Purba, E. F. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 1148–1167. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.633>
- Subroto, I. G., & Indriati, F. (2024). ASN Personnel Reform in the TNI AD. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 4(4), 568–578. <https://doi.org/10.38035/jlph.v4i4.392>
- Sunandar, C., Meilawati, N., Khaeriyah, Y., Sumiati, E., Siswoyo, M., & Hidayat, M. T. (2024). Unraveling the Implementation of ASN Talent Management from the Vortex of Political Currents. *Journal of Management Economic and Financial*, 2(5), 255–267. <https://doi.org/10.46799/jmef.v2i5.53>
- Van der Vleuten, C. P. M., Schuwirth, L. W. T., Scheele, F., Driessen, E. W., & Hodges, B. (2010). The assessment of professional competence: buildingblocks for theory development. *Best Practice & Research Clinical Obstetrics & Gynaecology*, 24(6), 703–719. <https://doi.org/10.1016/j.bpobgyn.2010.04.001>
- Wahidin Wiranegara, D. (2023). Model Sertifikasi Kompetensi Pemerintahan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah di Republik Indonesia ARTICLE INFO. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 4(04), 157– 172.
- Wood, B. D., & Waterman, R. W. (1993). The Dynamics of Political-Bureaucratic Adaptation. *American Journal of Political Science*, 37(2), 497. <https://doi.org/10.2307/2111382>
- Yusuf, M., & Hendra, R. (2023). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berkelanjutan. *Jurnal JUPEMA*, 2(2), 52–63. <https://doi.org/10.22437/jupema.v2i2.30510>
- Zulkieflimansyah, Z., Mandasari, F., & Yamin, A. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap Mutu Pelayanan Publik (Studi Kasus di Kantor Kecamatan Taliwang, Kabupaten Sumbawa Barat). *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(12), 10941–10949. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i12.3409>

Undang-undang atau peraturan

- Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS