



Kompetensi Aparatur Sipil Negara dan Kinerja Pelayanan Publik: Analisis Kritis Terhadap Hubungan Antara Kualitas Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Masyarakat

Chaira Nova Azzahra¹, Astiya Tri Hapsari², Alya Marisa Kamal³, Dhita Arzety⁴, Zulfa Aulia⁵, Nazida Nihayatul Azkia⁶, Muhamad Khoirul Anwar⁷

^{1,2,3,4,5,6,7} Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta

E-mail: chairanova123@gmail.com¹, astiyatrihapsari30@gmail.com², alyamrsa06@gmail.com³, arzdhit@gmail.com⁴, zulfaaulia1706@gmail.com⁵, nazidaazkia@gmail.com⁶, m.khoirulanwar@umj.ac.id⁷

Article Info

Article history:

Received October 29, 2025

Revised November 02, 2025

Accepted November 06, 2025

Keywords:

ASN Competence, Public Service Performance, Human Resource Quality, Citizen Satisfaction, Bureaucratic Reform.

ABSTRACT

The effectiveness of public service performance largely depends on the quality and competence of the State Civil Apparatus (ASN) as the main executor of bureaucratic functions. This study aims to critically analyze the relationship between ASN competence and public service performance, as well as its impact on community satisfaction. The research employs a descriptive-critical approach by synthesizing findings from previous studies that examined the interconnection between competence, motivation, and ASN performance across various sectors of local government. The main findings indicate that ASN competence—encompassing dimensions of knowledge, skills, attitude, and professionalism—has a significant positive effect on the quality of public services. Highly competent civil servants are able to provide services that are fast, accurate, and responsive to the needs of the community. Moreover, work motivation and digital leadership strengthen this positive relationship by fostering an innovative and adaptive work environment in response to the demands of the digital era. However, several studies also reveal gaps in competence, low discipline, and weak performance culture among ASN, which contribute to public dissatisfaction. This study concludes that improving the quality of human resources through position-based competency development, digital transformation, and measurable performance evaluation systems is essential to achieving excellent public service delivery and enhancing citizen satisfaction.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received October 29, 2025

Revised November 02, 2025

Accepted November 06, 2025

ABSTRAK

Kinerja pelayanan publik yang efektif sangat bergantung pada kualitas dan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana utama fungsi birokrasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara kritis hubungan antara kompetensi ASN dan kinerja pelayanan publik serta dampaknya terhadap tingkat kepuasan masyarakat.



Kata Kunci:
Kompetensi ASN, Kinerja
Pelayanan Publik, Kualitas
SDM, Kepuasan Masyarakat,
Reformasi Birokrasi

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif-kritis melalui sintesis hasil-hasil penelitian terdahulu yang menyoroti keterkaitan antara kompetensi, motivasi, dan kinerja ASN di berbagai sektor pemerintahan daerah. Temuan utama menunjukkan bahwa kompetensi ASN, yang mencakup dimensi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan profesionalisme, berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik. ASN yang memiliki kompetensi tinggi mampu memberikan layanan yang cepat, tepat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Selain itu, motivasi kerja dan kepemimpinan digital turut memperkuat hubungan positif itu sendiri dengan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan adaptif terhadap tuntutan era digital. Tetapi, beberapa studi juga mengindikasikan bahwa adanya kesenjangan kompetensi, rendahnya disiplin, serta lemahnya budaya kinerja di kalangan ASN yang berdampak pada rendahnya kepuasan publik. Penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas SDM aparatur melalui pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan, transformasi digital, serta sistem evaluasi kinerja yang terukur merupakan prasyarat penting untuk mewujudkan pelayanan publik yang prima dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

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



Corresponding Author:

Chaira Nova Azzahra
Universitas Muhammadiyah Jakarta
E-mail: chairanova123@gmail.com

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan langkah strategis pemerintah Indonesia dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Salah satu kunci utama keberhasilan reformasi birokrasi terletak pada kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana kebijakan publik dan ujung tombak pelayanan kepada masyarakat. ASN yang kompeten dan profesional tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas secara administratif, tetapi juga untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan berintegritas sesuai dengan nilai-nilai good governance. Tetapi, hingga kini masih terdapat kesenjangan yang cukup besar antara kualitas SDM aparatur dan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang ideal. Banyak instansi pemerintah masih menghadapi permasalahan rendahnya kompetensi pegawai, lemahnya penguasaan teknologi informasi, serta kurangnya pemahaman terhadap etika pelayanan publik. Akibatnya, pelayanan publik sering kali tidak efektif dan belum mampu memenuhi ekspektasi masyarakat. Sejumlah penelitian, seperti yang dilakukan oleh (Yulianti and Annisa 2024), menunjukkan bahwa kompetensi ASN memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas dan kepuasan masyarakat dalam pelayanan publik. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan pelayanan tidak hanya bergantung pada sistem dan prosedur, tetapi juga pada kualitas dan kompetensi individu aparatur yang melaksanakannya.

Tantangan birokrasi di era digital semakin kompleks. Pemerintah melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)



berupaya memperkuat transformasi digital, namun pelaksanaannya masih terkendala oleh rendahnya literasi teknologi di kalangan ASN. (Cahyarini 2021) menegaskan bahwa kepemimpinan digital (digital leadership) menjadi faktor penting dalam membentuk ASN yang adaptif, inovatif, dan siap menghadapi perubahan teknologi. ASN perlu menguasai keterampilan digital agar dapat memberikan pelayanan yang responsif dan efisien. Pelayanan yang berorientasi pada kepuasan masyarakat menuntut untuk adanya empati, kejujuran, dan integritas tinggi. ASN yang memiliki kompetensi moral dan etika pelayanan akan lebih mampu menjaga kepercayaan publik terhadap pemerintah. Kinerja pelayanan publik yang optimal membutuhkan dukungan pengembangan kompetensi yang terencana. Namun, penelitian Achmad (Yudha and Pancasasti 2022) menemukan bahwa banyak instansi pemerintah belum menerapkan Training Need Assessment (TNA) dengan baik. Pengembangan SDM aparatur harus dilakukan secara sistematis, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan jabatan agar hasilnya tepat sasaran dan berimplikasi nyata pada kualitas pelayanan. Penelitian oleh (Lufitasari, Saepudin, and Kurniawati 2023) menunjukkan bahwa kompetensi ASN berpengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan masyarakat, di mana peningkatan kompetensi pegawai menghasilkan pelayanan yang lebih responsif dan berkualitas.

Penelitian ini berangkat dari tiga permasalahan utama, yakni: bagaimana pengaruh kompetensi ASN terhadap kinerja pelayanan publik, sejauh mana kualitas SDM menentukan tingkat kepuasan masyarakat, serta faktor-faktor apa yang memperkuat atau melemahkan hubungan keduanya. Sejalan dengan itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kompetensi ASN dan kinerja pelayanan publik serta implikasinya terhadap tingkat kepuasan masyarakat. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perumusan kebijakan pengembangan ASN di tingkat pusat maupun daerah, hubungan antara kompetensi, kinerja, dan kepuasan masyarakat memberikan ruang analisis multidimensi yang melibatkan teori manajemen SDM, administrasi publik, dan paradigma New Public Service (NPS) yang menempatkan ASN sebagai pelayan masyarakat (serving rather than steering).

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi ASN berkorelasi erat dengan tingkat kepuasan masyarakat, namun hubungan tersebut tidak bersifat tunggal. Faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta dukungan teknologi berperan penting dalam memperkuat atau melemahkan hubungan antara kompetensi dan kinerja pelayanan publik. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi praktis yang dapat diimplementasikan dalam kebijakan pengembangan ASN di Indonesia.

STUDI LITERATUR

1. Konsep Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan inti dari fungsi pemerintahan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Pelayanan publik yang berkualitas mencerminkan efektivitas birokrasi dan menjadi ukuran keberhasilan reformasi administrasi.



Untuk menilai kualitas pelayanan publik, Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) mengembangkan teori SERVQUAL (Service Quality Model), yang menjelaskan lima dimensi utama kualitas pelayanan, yaitu:

1. Tangibles (Bukti fisik) – penampilan fasilitas, perlengkapan, dan sarana komunikasi.
2. Reliability (Keandalan) – kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan konsisten.
3. Responsiveness (Daya tanggap) – kemauan pegawai membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan cepat.
4. Assurance (Jaminan) – kompetensi dan kesopanan pegawai yang menumbuhkan rasa percaya dan aman.
5. Empathy (Empati) – perhatian dan kepedulian individu terhadap kebutuhan masyarakat.

Dalam konteks birokrasi publik, penerapan teori SERVQUAL menegaskan bahwa pelayanan yang baik bukan hanya tentang prosedur, tetapi juga tentang sikap, kecepatan, dan kemampuan ASN dalam memahami kebutuhan masyarakat. Kualitas pelayanan publik yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan masyarakat serta memperkuat legitimasi pemerintah sebagai penyedia layanan publik yang profesional.

2. Konsep Kompetensi ASN

Menurut Spencer & Spencer (1993), kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang, yang berkaitan dengan efektivitas kinerja dalam pekerjaan tertentu. Kompetensi mencakup lima aspek utama, yaitu:

- *Knowledge* (pengetahuan): pemahaman terhadap bidang tugas dan fungsi pekerjaan.
- *Skill* (keterampilan): kemampuan teknis dan non-teknis dalam melaksanakan pekerjaan.
- *Self-concept and Attitude* (konsep diri dan sikap): persepsi terhadap peran diri dan komitmen terhadap nilai-nilai kerja.
- *Traits* (ciri kepribadian): karakter yang konsisten dalam menghadapi situasi kerja.
- *Motives* (motif): dorongan internal yang membuat seseorang bertindak secara konsisten untuk mencapai tujuan.

ASN dituntut tidak hanya kompeten dalam menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memiliki etika pelayanan dan kepekaan terhadap kebutuhan publik. Dalam konteks reformasi birokrasi, kompetensi menjadi pilar utama pembentukan ASN profesional yang berintegritas, akuntabel, dan berorientasi hasil (result-oriented bureaucracy).

3. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja ASN: Kajian Empiris

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pelayanan publik dan kepuasan masyarakat. (Yulianti and Annisa 2024) menemukan bahwa peningkatan kompetensi ASN berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan publik di instansi pemerintah daerah, karena pegawai yang kompeten cenderung lebih disiplin, cepat tanggap, dan akurat dalam memberikan pelayanan. Penelitian (Hygia Altonie et al. 2022) menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan pengguna layanan publik. Pegawai yang memiliki keterampilan komunikasi, tanggung jawab tinggi, serta pemahaman terhadap kebutuhan masyarakat mampu menciptakan



pengalaman pelayanan yang lebih baik. Sementara itu, Andi Irmawati (Yusuf et al. 2021) menemukan bahwa kompetensi ASN berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang berarti ASN dengan kompetensi tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja ekstra seperti membantu rekan kerja dan melayani masyarakat di luar tugas formal. OCB ini kemudian berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi publik secara keseluruhan.

Dalam konteks digitalisasi birokrasi, Farida (Cahyarini 2021) menyoroti pentingnya digital leadership dalam memperkuat kompetensi digital ASN. Dengan demikian, pengembangan kompetensi ASN di era modern tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga pada kemampuan beradaptasi terhadap teknologi dan perubahan organisasi. Dari berbagai hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi ASN merupakan variabel kunci yang memengaruhi kinerja pelayanan publik dan kepuasan masyarakat.

4. Kerangka Pemikiran Konseptual

- 1) Kompetensi ASN merupakan variabel independen yang mencakup kemampuan teknis, manajerial, sosial, dan digital yang dimiliki aparatur dalam menjalankan tugasnya.
- 2) Kinerja Pelayanan Publik merupakan variabel antara (intervening) yang menunjukkan sejauh mana ASN mampu melaksanakan pelayanan secara efektif, efisien, dan berorientasi kepuasan masyarakat.
- 3) Kepuasan Masyarakat merupakan variabel dependen yang mencerminkan persepsi publik terhadap kualitas dan efektivitas pelayanan yang diterima.

Kompetensi ASN berfungsi sebagai penggerak utama kualitas pelayanan publik, yang kemudian menentukan tingkat kepuasan masyarakat. Ketika kompetensi aparatur dikelola secara profesional, didukung oleh motivasi kerja yang tinggi, kepemimpinan yang visioner, dan budaya organisasi yang adaptif, maka pelayanan publik akan menjadi lebih efektif, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kritis dengan metode studi kepustakaan (library research) yang dipadukan dengan sintesis empiris. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada analisis teori dan hasil-hasil penelitian terdahulu terkait kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), kinerja pelayanan publik, dan kepuasan masyarakat. Melalui metode ini, peneliti berupaya menjelaskan konsep dan hubungan antarvariabel berdasarkan kajian teoritis dan empiris yang relevan, serta memberikan analisis kritis terhadap kesenjangan antara konsep ideal dan praktik penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia.

Analisis dilakukan melalui analisis isi (content analysis) dan sintesis komparatif dengan menelaah tema utama setiap literatur, membandingkan hasil empiris, serta mengaitkannya dengan teori kompetensi Spencer & Spencer (1993) dan teori kualitas pelayanan Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988). Pendekatan analisis bersifat konseptual dan korelasional, yaitu mengidentifikasi pola hubungan antara kompetensi ASN, kinerja pelayanan publik, dan kepuasan masyarakat, dengan mempertimbangkan faktor-faktor pendukung seperti motivasi kerja, kepemimpinan digital, dan budaya organisasi. Hasilnya diharapkan dapat memberikan pemahaman teoritis yang komprehensif sekaligus kontribusi praktis terhadap penguatan



kebijakan pengembangan kompetensi ASN dan peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Pengaruh Kompetensi ASN terhadap Kinerja Pelayanan Publik

Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan fondasi utama dalam menciptakan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis dan pengetahuan administratif, tetapi juga mencerminkan sikap, nilai, dan perilaku kerja yang menentukan profesionalitas seorang ASN dalam menjalankan tugasnya. Spencer & Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang memengaruhi efektivitas kinerja dalam situasi tertentu, yang mencakup aspek knowledge, skills, attitude, traits, dan motives. Dalam konteks birokrasi publik, kompetensi ASN menjadi penentu sejauh mana aparatur mampu mengimplementasikan kebijakan dan memberikan pelayanan yang sesuai dengan prinsip good governance. Penelitian (Yulianti and Annisa 2024) menegaskan bahwa ASN dengan tingkat kompetensi tinggi menunjukkan kinerja yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Pegawai yang memiliki pemahaman menyeluruh terhadap tugas dan tanggung jawabnya cenderung mampu menyesuaikan prosedur kerja dengan kebutuhan masyarakat tanpa melanggar aturan administratif. Kinerja ASN juga meningkat ketika mereka memiliki keterampilan teknis dan interpersonal yang baik, karena hal ini mendukung kemampuan komunikasi, koordinasi lintas unit, serta penyelesaian masalah pelayanan secara cepat dan tepat.

Lebih lanjut, (Cahyo, Rimbano, and Susanto 2023), (Yamin 2023) menemukan bahwa kombinasi antara kompetensi dan motivasi kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan mutu pelayanan publik. ASN yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mudah terdorong untuk memberikan pelayanan terbaik apabila didukung oleh motivasi intrinsik seperti komitmen moral dan rasa tanggung jawab terhadap masyarakat. Artinya, peningkatan kompetensi saja tidak cukup; harus diiringi dengan penguatan nilai-nilai pelayanan publik yang menumbuhkan etos kerja dan rasa empati terhadap masyarakat. Dalam kerangka teori kinerja publik, hubungan antara kompetensi dan kinerja bersifat langsung dan sistemik. ASN dengan kompetensi tinggi akan mampu meminimalkan kesalahan administratif, meningkatkan produktivitas, serta memberikan nilai tambah berupa inovasi dalam pelayanan. Mereka juga cenderung memiliki tingkat akuntabilitas dan disiplin kerja yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya berperan sebagai input individual, tetapi juga sebagai faktor strategis yang memperkuat performa kelembagaan birokrasi.

a. Peran Kualitas SDM dalam Kepuasan Masyarakat

Kualitas sumber daya manusia (SDM) aparatur memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap persepsi masyarakat terhadap birokrasi pemerintah. Dalam konteks pelayanan publik, masyarakat tidak hanya menilai hasil akhir dari pelayanan yang diterima, tetapi juga memperhatikan proses pelayanan, seperti sikap, kecepatan, dan ketepatan ASN dalam merespons kebutuhan mereka. Karena itu, kualitas (Elyasa 2024) SDM aparatur mencerminkan wajah birokrasi di mata publik. Penelitian (Hygia Altonie et al. 2022) menunjukkan bahwa



kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pengguna layanan publik. Masyarakat merasa lebih puas ketika dilayani oleh aparatur yang kompeten, sopan, komunikatif, dan memahami kebutuhan mereka. Dalam kerangka teori kualitas pelayanan Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), kepuasan masyarakat dipengaruhi oleh lima dimensi utama yaitu tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. ASN yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi akan lebih mampu mewujudkan dimensi reliability dan assurance, sementara ASN dengan sikap kerja positif dan empatik berkontribusi terhadap dimensi responsiveness dan empathy.

Temuan ini diperkuat oleh (Andi Irawati, Yusuf et al. 2021) yang menjelaskan bahwa kompetensi ASN tidak hanya memengaruhi kinerja formal, tetapi juga perilaku kerja sukarela atau Organizational Citizenship Behavior (OCB). ASN dengan kompetensi tinggi menunjukkan perilaku kerja yang proaktif, seperti membantu rekan kerja dan memberikan pelayanan lebih dari sekadar kewajiban formal. Perilaku ini meningkatkan efektivitas pelayanan dan membangun citra positif birokrasi di mata masyarakat. Lebih lanjut, peningkatan kualitas SDM ASN berimplikasi langsung terhadap legitimasi pemerintah. Pelayanan publik yang baik menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah, sementara pelayanan yang buruk dapat menurunkan kredibilitas birokrasi. Oleh karena itu, pembangunan kualitas SDM bukan sekadar urusan administratif, melainkan bagian dari strategi nasional untuk memperkuat hubungan negara dan masyarakat. Dalam era digital, kualitas SDM ASN juga mencakup kemampuan beradaptasi terhadap teknologi informasi. Farida Dwi Cahyarini (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan digital (digital leadership) berperan penting dalam mendorong ASN meningkatkan kompetensi digitalnya. ASN yang melek teknologi dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat, transparan, dan efisien, sehingga meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap kinerja birokrasi modern.

c. Faktor Penguat dan Penghambat

Hubungan antara kompetensi ASN, kinerja pelayanan publik, dan kepuasan masyarakat tidak terjadi dalam ruang hampa; ia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor penguat dan penghambat yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor penguat mencakup motivasi kerja, kepemimpinan digital, dan budaya organisasi yang inovatif. Motivasi kerja berperan sebagai pendorong utama yang mengarahkan perilaku ASN untuk menggunakan kompetensinya secara optimal. Menurut (Madasari 2023), ASN dengan motivasi tinggi memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi dan kepuasan masyarakat. Selain itu, kepemimpinan digital menjadi instrumen penting dalam era modern, sebagaimana ditegaskan oleh (Cahyarini 2021), yang menunjukkan bahwa digital leadership dapat menciptakan lingkungan kerja berbasis inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi dalam manajemen pelayanan publik dapat memfasilitasi ASN untuk bekerja lebih produktif dan adaptif terhadap perubahan.

Budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi juga memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN. Dalam organisasi yang mendukung pembelajaran dan kolaborasi, ASN terdorong untuk mengembangkan diri, berbagi pengetahuan, dan menciptakan solusi pelayanan yang lebih kreatif. Sebaliknya, birokrasi dengan budaya kerja yang hierarkis dan kaku cenderung menekan inisiatif pegawai, sehingga kompetensi yang dimiliki ASN tidak



tersalurkan secara optimal. Sementara itu, faktor penghambat meliputi ketimpangan kompetensi antarpegawai, rendahnya disiplin kerja, minimnya evaluasi kinerja yang objektif, serta kurangnya pelatihan berbasis jabatan. (Yudha dan Pancasasti 2022) menyoroti bahwa banyak instansi pemerintah belum menerapkan Training Need Assessment (TNA) secara efektif. Akibatnya, program pelatihan sering kali tidak relevan dengan kebutuhan jabatan atau tidak menyentuh akar masalah kompetensi. Ketimpangan kompetensi ini menciptakan kesenjangan produktivitas di dalam birokrasi dan menghambat peningkatan pelayanan publik. Rendahnya disiplin kerja dan lemahnya sistem penghargaan dan hukuman (reward and punishment) juga mengurangi motivasi ASN untuk meningkatkan kompetensi diri.

d. Implikasi terhadap Reformasi Birokrasi

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa reformasi birokrasi berbasis kompetensi merupakan kunci utama dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat. Reformasi yang selama ini lebih menekankan pada penyederhanaan struktur dan prosedur perlu diimbangi dengan peningkatan kualitas ASN sebagai pelaksana kebijakan publik. Kompetensi ASN bukan sekadar atribut personal, tetapi merupakan modal strategis dalam menciptakan pemerintahan yang berdaya saing dan berorientasi hasil. Reformasi birokrasi harus diarahkan untuk membangun sistem manajemen ASN berbasis merit, di mana rekrutmen, promosi, dan pelatihan dilakukan berdasarkan kemampuan dan kinerja, bukan faktor non-profesional. Digitalisasi dalam pembinaan ASN juga menjadi keharusan. Sejalan dengan temuan Cahyarini (2021), digitalisasi sistem kepegawaian dapat mempercepat proses pengawasan, memperkuat akuntabilitas, serta meningkatkan transparansi dalam pengelolaan kinerja ASN.

Selain itu, reformasi birokrasi modern perlu menekankan pembentukan ekosistem kompetensi berkelanjutan, di mana pengembangan SDM dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran digital yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Pemerintah juga perlu memperkuat budaya pelayanan publik yang berbasis nilai — seperti integritas, empati, dan keadilan — agar reformasi tidak hanya menghasilkan aparatur yang cerdas secara teknis, tetapi juga memiliki kepekaan sosial dan moral dalam melayani masyarakat.

Dengan demikian, reformasi birokrasi berbasis kompetensi dan digitalisasi tidak hanya berfungsi sebagai upaya administratif, tetapi juga sebagai strategi transformasional dalam membangun pelayanan publik yang berkualitas tinggi, berorientasi masyarakat, serta adaptif terhadap perubahan zaman. Peningkatan kompetensi ASN secara menyeluruh akan mempercepat terwujudnya birokrasi yang profesional, akuntabel, dan terpercaya, sekaligus memperkuat legitimasi pemerintah di mata rakyat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pelayanan publik dan tingkat kepuasan masyarakat. Kompetensi yang mencakup aspek pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), sikap dan perilaku (attitude), serta motivasi kerja (motives) terbukti menjadi faktor kunci yang menentukan kualitas kinerja ASN dalam menjalankan fungsi pelayanan publik. ASN yang kompeten tidak hanya mampu melaksanakan



tugas secara efektif dan efisien, tetapi juga menunjukkan sikap profesional, tanggung jawab moral, dan empati terhadap kebutuhan masyarakat.

Kinerja pelayanan publik meningkat seiring dengan penguatan kompetensi ASN. Penelitian yang dirujuk seperti (Yulianti and Annisa 2024), (Mandasari 2023), dan (Hygia Altonie et al. 2022) menunjukkan bahwa kompetensi ASN memiliki hubungan positif dengan efektivitas dan mutu pelayanan publik. Pegawai yang kompeten cenderung memiliki kecepatan kerja yang tinggi, akurasi dalam pengambilan keputusan, serta kemampuan komunikasi yang baik, sehingga menciptakan pelayanan yang lebih responsif dan berorientasi hasil. Hal ini berdampak langsung pada meningkatnya kepuasan masyarakat, karena pelayanan yang berkualitas memperkuat persepsi publik terhadap profesionalisme dan kredibilitas birokrasi pemerintah.

Kualitas sumber daya manusia aparatur menjadi determinan utama keberhasilan reformasi birokrasi. ASN yang memiliki kompetensi tinggi tidak hanya memberikan pelayanan yang lebih baik, tetapi juga memperkuat legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dalam konteks digitalisasi birokrasi, kompetensi ASN harus berkembang secara adaptif agar mampu menghadapi transformasi pelayanan publik berbasis teknologi. (Dwi Cahyarini 2021) menegaskan pentingnya kepemimpinan digital (digital leadership) sebagai faktor penggerak dalam peningkatan kompetensi digital ASN. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi aparatur perlu diiringi dengan penguatan nilai-nilai integritas, kepemimpinan adaptif, dan budaya kerja inovatif agar birokrasi mampu bertransformasi menuju tata kelola pemerintahan yang modern dan berorientasi masyarakat.

Secara konseptual, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi ASN → kinerja pelayanan publik → kepuasan masyarakat merupakan rantai hubungan yang saling memperkuat. ASN yang memiliki kompetensi tinggi akan menghasilkan kinerja yang unggul, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan masyarakat sebagai indikator keberhasilan pelayanan publik. Dengan demikian, penguatan kompetensi ASN menjadi strategi fundamental dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan warga negara.

SARAN

Pemerintah perlu memprioritaskan penguatan sumber daya manusia aparatur melalui pelatihan berbasis kompetensi yang disusun berdasarkan Training Need Assessment (TNA), agar pengembangan ASN sesuai dengan kebutuhan jabatan dan tuntutan zaman. Program pembinaan harus menekankan prinsip lifelong learning serta memanfaatkan platform digital untuk memperluas akses dan efektivitas pembelajaran ASN di seluruh Indonesia.

Selain itu, diperlukan penguatan kepemimpinan digital (digital leadership) agar setiap pimpinan birokrasi mampu menjadi agen perubahan dalam transformasi pelayanan publik. Kepemimpinan ini penting untuk menanamkan budaya kerja inovatif, memperkuat kolaborasi, dan mengintegrasikan teknologi dalam proses pelayanan. Pemerintah juga perlu membangun ekosistem pembelajaran ASN berkelanjutan yang mendorong partisipasi, pertukaran pengetahuan, serta evaluasi kinerja yang objektif dan berbasis data.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penguatan kompetensi ASN merupakan inti dari transformasi birokrasi menuju pelayanan publik yang profesional, efektif,



dan berkeadilan. Melalui kombinasi antara pengembangan kompetensi berbasis jabatan, kepemimpinan digital, dan sistem pembelajaran berkelanjutan, pemerintah dapat membangun birokrasi yang adaptif terhadap perubahan zaman dan mampu memberikan pelayanan yang memenuhi harapan masyarakat. Penguatan kompetensi ASN bukan hanya kebutuhan administratif, melainkan strategi nasional dalam mewujudkan reformasi birokrasi berkelanjutan dan pelayanan publik yang berorientasi pada kepuasan warga negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Antoni Ludfi, Dadang Solihin, and Sylviana Murni. 2024. "Civil Service as Public Servant." *Monas: Jurnal Inovasi Aparatur* 6(2): 87–98. doi:10.54849/monas.v6i2.237.
- Cahyarini, Farida Dwi. 2021. "Implementasi Digital Leadership Dalam Pengembangan Kompetensi Digital Pada Pelayanan Publik." *Jurnal Studi Komunikasi dan Media* 25(1): 47. doi:10.31445/jskm.2021.3780.
- Cahyo, M. Adi Dwi, Dheo Rimbano, and Yohanes Susanto. 2023. "The Quality of Public Services Influenced by Competence, Motivation and Information Technology: A Systematic Literature Review." *Proceedings International Conference on Business, Economics & Management* (1): 808–21. doi:10.47747/icbem.v1i1.1287.
- Hygia Altonie, Lelo Sintani, Tonich Uda, Yunikewaty Yunikewaty, Usup Riassy Christa, and Yohanes Joni Pambelum. 2022. "Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kepuasan Pengguna Jasa Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Katingan." *Journal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial* 14(2): 340–62. doi:10.37304/jpips.v14i2.7777.
- Arifin, A. L., Solihin, D., & Murni, S. (2024). *Aparatur Sipil Negara sebagai Pelayan Publik: Cepat Tanggap, Andal, dan Adaptif terhadap Teknologi Digital*. **MONAS: Jurnal Inovasi Aparatur**, 6(2), 87–98.
- Lufitasari, Suci, Aep Saepudin, and Kurniawati Kurniawati. 2023. "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan Masyarakat Pada Dinas Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kota Cimahi." *Equilibrium : Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* 12(2): 151. doi:10.35906/equili.v12i2.1519.
- Yamin, Ahmad. 2023. "Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Aparatur Sipil Negara (ASN) Terhadap Mutu." 6: 10941. <http://jiip.stkipyapisdompou.ac.id>.
- Yudha, A, and R Pancasasti. 2022. "Analisis SWOT Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia." *Desanta (Indonesian Of Interdisciplinary Journal)* 2(2): 211–19.
- Yulianti, Lanas, and Nenden Nur Annisa. 2024. "Pengaruh Kompetensi ASN Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Pada Kelurahan Kaligangsa Kecamatan Margadana Kota Tegal." *Jurnal Sains dan Teknologi* 6(1): 64–70. <https://ejournal.sisfokomtek.org/index.php/saintek/article/view/3203>.
- Yusuf, Andi Irmawati, Jeni Kamase, Serlin Serang, and Aryati Arfah. 2021. "Pengaruh Pengembangan SDM, Kompetensi Dan Motivasi Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan." *Journal of Management Science (JMS)* 2(1): 121–44. <http://pasca-umi.ac.id/index.php/jms/article/view/372>.