

## KOMPETENSI FASILITATOR ASN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENYULUH KELUARGA BERENCANA

Yuliana<sup>1</sup>, Luluk Tri Harinie<sup>2</sup>, Achmad Syamsudin<sup>3</sup>, Lelo Sintani<sup>4</sup>

Universitas Palangka Raya

[yuliana@mhs.upr.ac.id](mailto:yuliana@mhs.upr.ac.id)<sup>1</sup>, [luluk3harinie@feb.upr.ac.id](mailto:luluk3harinie@feb.upr.ac.id)<sup>2</sup>, [syams\\_achmad@feb.upr.ac.id](mailto:syams_achmad@feb.upr.ac.id)<sup>3</sup>,  
[lelo.sintani@feb.upr.ac.id](mailto:lelo.sintani@feb.upr.ac.id)<sup>4</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis kompetensi fasilitator Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam meningkatkan kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (PKB) di Kabupaten Barito Selatan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap fasilitator ASN, penyuluh keluarga berencana, kader, dan pimpinan organisasi yang dipilih secara purposive. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi fasilitator ASN tidak hanya tercermin pada aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap, tetapi juga pada perannya sebagai knowledge broker, problem solver, coach, dan mentor. Peran tersebut diwujudkan melalui transfer pengetahuan, pendampingan teknis, pemecahan masalah, coaching, mentoring, dan penguatan kapasitas penyuluh secara berkelanjutan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi fasilitator ASN berkontribusi terhadap peningkatan pemahaman program, kualitas pelaporan, koordinasi kerja, motivasi, dan kinerja PKB. Temuan penelitian menghasilkan model fasilitasi terintegrasi yang menjelaskan hubungan antara kompetensi fasilitator, capacity building, dan peningkatan kinerja penyuluh keluarga berencana.

Kata Kunci: **Kompetensi Fasilitator; Capacity Building; Penyuluh Keluarga Berencana; Mentoring; Kinerja**

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the competency of State Civil Apparatus (ASN) facilitators in improving the performance of Family Planning Counselors (PKB) in South Barito Regency. The study employed a qualitative approach with a descriptive design. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving ASN facilitators, family planning counselors, community cadres, and organizational leaders selected purposively. Data were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña through data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that facilitator competency is reflected not only in knowledge, skills, and professional attitudes but also in their roles as knowledge brokers, problem solvers, coaches, and mentors. These roles are manifested through knowledge transfer, technical assistance, problem solving, coaching, mentoring, and continuous capacity building. The study concludes that facilitator competency contributes to improving program understanding, reporting quality, work coordination, motivation, and counselor performance. The findings propose an integrated facilitation model that explains the relationship between*

*facilitator competency, capacity building, and the performance improvement of family planning counselors.*

**Keywords:** *Facilitator Competency; Capacity Building; Family Planning Counselors; Mentoring; Performance*

---

## PENDAHULUAN

Pembangunan sumber daya manusia merupakan salah satu prioritas pembangunan nasional dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Dalam konteks reformasi birokrasi, Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut memiliki kompetensi yang memadai untuk melaksanakan tugas pemerintahan secara efektif. Regulasi Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa kompetensi ASN mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatan. Kompetensi menjadi faktor penting karena berkaitan langsung dengan kualitas kinerja aparatur dan efektivitas organisasi publik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik (Jayadiputra et al., 2024; Mosso et al., 2026). Bahkan, Mosso et al., (2026) menemukan bahwa kompetensi merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai dibandingkan motivasi dan kompensasi.

Salah satu bidang yang sangat bergantung pada kualitas kompetensi aparatur adalah sektor kependudukan, keluarga berencana, dan pembangunan keluarga. Dalam Program Pembangunan Keluarga, Kependudukan, dan Keluarga Berencana (Bangga Kencana), Penyuluh Keluarga Berencana (PKB) berperan sebagai ujung tombak pelayanan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat. PKB bertugas melaksanakan komunikasi, informasi, dan edukasi (KIE), advokasi program keluarga berencana, pendampingan keluarga, penguatan ketahanan keluarga, serta mendukung percepatan penurunan stunting. Keberhasilan Program Bangga Kencana sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja penyuluh karena mereka menjadi penghubung utama antara kebijakan pemerintah dan masyarakat sasaran (Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN), 2021)

Peran PKB semakin strategis setelah pemerintah menetapkan percepatan penurunan stunting sebagai prioritas nasional melalui Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2021 tentang Percepatan Penurunan Stunting. Dalam implementasinya, PKB tidak hanya berfokus pada pelayanan keluarga berencana, tetapi juga terlibat dalam pendampingan keluarga berisiko stunting, edukasi kesehatan reproduksi, penguatan kualitas keluarga, serta koordinasi lintas sektor di tingkat desa. Oleh karena itu, keberhasilan program sangat ditentukan oleh kapasitas dan kinerja PKB dalam menjalankan tugas di lapangan.

Meskipun memiliki peran strategis, kinerja PKB masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, luas wilayah kerja, beban administratif, serta dukungan organisasi yang belum optimal. Mardiana et al., (2024) menunjukkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja PKB melalui penguatan motivasi kerja. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Suhenda et al., 2024) yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan masyarakat terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana masih berada pada kategori *underperformance*. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja PKB tidak hanya memerlukan penguatan kompetensi individu, tetapi juga dukungan organisasi yang mampu memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan kapasitas secara berkelanjutan.

Dalam organisasi publik, pengembangan kompetensi aparatur tidak dapat dilepaskan dari mekanisme *coaching*, *mentoring*, *knowledge sharing*, dan *capacity building*. Studi Kim et al., (2014) menemukan bahwa *managerial coaching* berpengaruh positif terhadap kejelasan peran dan kinerja pegawai sektor publik. Juga studi Neal et al., (2023) menegaskan bahwa *mentoring* yang efektif mampu mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan kapasitas pegawai. Selain itu, *knowledge sharing* menjadi instrumen penting dalam peningkatan kompetensi dan kinerja organisasi publik (Foroutani et al., 2024). Studi Devi et al., (2024) menunjukkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan pada ASN dipengaruhi oleh kepercayaan organisasi, adopsi teknologi informasi, dan komitmen organisasi. Sementara itu, Herlambang et al., (2025) menegaskan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia memerlukan proses pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas kinerja aparatur.

Dalam konteks tersebut, fasilitator ASN memiliki posisi strategis sebagai representasi organisasi yang berperan dalam pembinaan dan pengembangan kapasitas Penyuluh Keluarga Berencana. Fasilitator tidak hanya menjalankan fungsi administratif dan pengawasan, tetapi juga berperan sebagai pendamping, fasilitator pembelajaran, penghubung informasi, serta agen transfer pengetahuan. Groen (2024) menunjukkan bahwa fasilitator berperan penting dalam mendorong pembelajaran kolaboratif, refleksi, dan penyelesaian masalah pada organisasi publik. Efektivitas peran tersebut sangat dipengaruhi oleh kompetensi fasilitator, baik kompetensi teknis, manajerial, maupun interpersonal yang mendukung proses pembelajaran dan perubahan organisasi (Christensen et al., 2023).

Kabupaten Barito Selatan merupakan salah satu wilayah yang menghadapi tantangan dalam implementasi Program Bangga Kencana karena karakteristik geografis yang luas, kondisi aksesibilitas yang beragam, serta sebaran wilayah pelayanan yang relatif sulit dijangkau. Kondisi tersebut menuntut PKB memiliki kapasitas adaptif dalam

menjalankan tugas, sekaligus membutuhkan dukungan fasilitator ASN yang mampu memberikan pembinaan, pendampingan, dan bantuan teknis secara efektif.

Penelitian terdahulu umumnya berfokus pada pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja pegawai (Jayadiputra et al., 2024; Mosso et al., 2026), kompetensi PKB (Mardiana et al., 2024), atau coaching dan mentoring dalam organisasi publik secara umum (Kim et al., 2014; Neal et al., 2023). Namun, masih terbatas penelitian yang menjelaskan bagaimana kompetensi fasilitator ASN sebagai representasi institusi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja aparatur lapangan melalui mekanisme coaching, mentoring, knowledge sharing, dan capacity building. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait peran fasilitator ASN sebagai aktor institusional yang menjembatani kebijakan organisasi dengan implementasi program di tingkat lapangan.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk menganalisis kompetensi fasilitator Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam meningkatkan kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (PKB) pada pelaksanaan Program Bangga Kencana di Kabupaten Barito Selatan, Provinsi Kalimantan Tengah. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam praktik fasilitasi, proses pembinaan, serta pengalaman para aktor yang terlibat dalam implementasi program (Cresswell & Cresswell, 2014).

Informan penelitian dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dalam proses fasilitasi dan pelaksanaan program. Informan terdiri atas satu Kepala DP3APKB Kabupaten Barito Selatan, dua fasilitator ASN, tiga Penyuluh Keluarga Berencana (PKB), dan dua kader yang terlibat dalam pelaksanaan program di lapangan. Pengumpulan data dilakukan hingga mencapai saturation point, yaitu ketika informasi yang diperoleh telah menunjukkan pola yang berulang.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi nonpartisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali informasi mengenai kompetensi fasilitator, mekanisme pembinaan, praktik coaching dan mentoring, faktor pendukung dan penghambat, serta dampaknya terhadap peningkatan kapasitas dan kinerja PKB. Observasi dilakukan terhadap aktivitas pembinaan dan koordinasi antara fasilitator dan penyuluh, sedangkan dokumentasi digunakan untuk menelaah laporan kegiatan, dokumen kebijakan, dan dokumen organisasi yang relevan.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, M. B., Huberman, A. M., (2018) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara iteratif. Data hasil wawancara ditranskripsi dan dianalisis melalui tahapan open coding, axial coding, dan thematic analysis untuk mengidentifikasi tema-tema yang menjelaskan hubungan antara kompetensi fasilitator ASN dan peningkatan kinerja PKB. Keabsahan

data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking guna meningkatkan kredibilitas dan konsistensi temuan penelitian.

Proses analisis menghasilkan sejumlah kategori dan tema yang berkembang secara induktif dari data lapangan. Ringkasan proses pengembangan tema disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Pengembangan Kategori dan Tema Penelitian

| Open Codes (Data Awal)                  | Kategori                  | Tema                             |
|-----------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| Memberikan arahan program               | Transfer pengetahuan      | Facilitator as Knowledge Broker  |
| Menjelaskan kebijakan baru              | Transfer pengetahuan      | Facilitator as Knowledge Broker  |
| Membantu memahami target program        | Transfer pengetahuan      | Facilitator as Knowledge Broker  |
| Membantu pelaporan                      | Bantuan teknis            | Facilitator as Problem Solver    |
| Membantu menyelesaikan masalah lapangan | Pemecahan masalah         | Facilitator as Problem Solver    |
| Membantu koordinasi lintas sektor       | Dukungan implementasi     | Facilitator as Problem Solver    |
| Monitoring kegiatan                     | Pembinaan berkelanjutan   | Coaching and Mentoring Mechanism |
| Evaluasi laporan                        | Pembinaan berkelanjutan   | Coaching and Mentoring Mechanism |
| Pendampingan lapangan                   | Pembinaan berkelanjutan   | Coaching and Mentoring Mechanism |
| Pemberian motivasi                      | Dukungan pengembangan SDM | Coaching and Mentoring Mechanism |
| Pemahaman program meningkat             | Penguatan kapasitas       | Capacity Building Process        |
| Keterampilan teknis meningkat           | Penguatan kapasitas       | Capacity Building Process        |
| Koordinasi lebih baik                   | Penguatan kapasitas       | Capacity Building Process        |
| Motivasi kerja meningkat                | Penguatan kapasitas       | Capacity Building Process        |
| Kinerja pelayanan meningkat             | Dampak fasilitasi         | Improved PKB Performance         |
| Pelaporan lebih baik                    | Dampak fasilitasi         | Improved PKB Performance         |
| Penyelesaian masalah lebih cepat        | Dampak fasilitasi         | Improved PKB Performance         |
| SDM terbatas                            | Hambatan organisasi       | Institutional Constraints        |
| Wilayah kerja luas                      | Hambatan organisasi       | Institutional Constraints        |
| Anggaran terbatas                       | Hambatan organisasi       | Institutional Constraints        |

Sumber : Data Primer diolah, 2026

Hasil analisis menghasilkan lima tema utama, yaitu *facilitator as knowledge broker*, *facilitator as problem solver*, *coaching and mentoring mechanism*, *capacity building process*, dan *improved PKB performance*. Tema-tema tersebut menjadi dasar dalam penyusunan hasil dan pembahasan penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Kompetensi Fasilitator sebagai Modal Pengetahuan Strategis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi fasilitator ASN merupakan modal strategis dalam pelaksanaan Program Bangga Kencana di Kabupaten Barito Selatan. Kompetensi tersebut tidak hanya tercermin dari penguasaan substansi program keluarga berencana dan percepatan penurunan stunting, tetapi juga dari kemampuan menerjemahkan kebijakan menjadi tindakan operasional yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh Penyuluh Keluarga Berencana (PKB).

Kepala DP3APPKB menegaskan pentingnya peran fasilitator sebagai penghubung antara kebijakan dan implementasi program: *Kompetensi fasilitator ASN sangat penting karena fasilitator adalah penghubung antara aturan dan pelaksanaannya di lapangan.*” (Kepala Dinas). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa fasilitator berfungsi sebagai knowledge broker yang menjembatani transfer informasi dari tingkat kebijakan ke tingkat implementasi. Temuan ini diperkuat oleh pernyataan penyuluh senior: *“Apa yang diberikan oleh fasilitator kami bisa sebagai perpanjangan tangan ke lapangan sehingga kami bisa mengerjakan seperti apa yang diberikan oleh fasilitator.”* (PKB-2)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi fasilitator tidak hanya berkaitan dengan penguasaan substansi program, tetapi juga kemampuan mengubah kebijakan yang bersifat normatif menjadi pengetahuan operasional yang dapat diterapkan oleh penyuluh. Dengan demikian, fasilitator berperan sebagai penghubung antara kapasitas organisasi dan kapasitas individu pelaksana program.

Menurut Lyle M. Spencer & Spencer (1993) dalam literature lama, kompetensi merupakan karakteristik dasar yang memengaruhi kinerja unggul melalui pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi publik, kompetensi fasilitator memiliki dimensi yang lebih luas karena diwujudkan melalui fungsi transfer pengetahuan dan pembelajaran organisasi. Peran tersebut memungkinkan penyuluh memahami target program, prosedur pelaksanaan, serta perubahan kebijakan secara lebih cepat dan tepat.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Kim et al., (2014) yang menunjukkan bahwa coaching meningkatkan kejelasan peran dan efektivitas kerja pegawai sektor publik. Akan tetapi, berbeda dengan coaching formal, proses yang ditemukan dalam penelitian ini berlangsung melalui pembinaan rutin, konsultasi teknis, monitoring lapangan, dan komunikasi sehari-hari antara fasilitator dan penyuluh. Dengan kata lain, kejelasan peran dibangun melalui proses fasilitasi yang berkelanjutan.

Penelitian ini juga mengidentifikasi peran fasilitator sebagai knowledge broker, yaitu agen yang menerjemahkan kebijakan organisasi menjadi praktik pelayanan publik di tingkat lapangan. Temuan tersebut memperluas kajian kompetensi fasilitator sektor

publik yang selama ini lebih banyak menempatkan fasilitator sebagai pembina atau mentor. Selain itu, hasil penelitian mendukung temuan Devi et al., (2024) bahwa knowledge sharing merupakan faktor penting dalam pengembangan kapasitas ASN. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan berbagi pengetahuan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu dan organisasi, tetapi juga oleh keberadaan fasilitator yang menjembatani pengetahuan organisasi dengan kebutuhan implementasi program di lapangan.

Hasil ini turut memperkuat temuan Mosso et al., (2026) yang menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor dominan dalam peningkatan kinerja aparatur. Dalam konteks penelitian ini, kompetensi fasilitator menjadi modal strategis yang mendukung peningkatan kapasitas dan efektivitas kerja PKB melalui proses transfer pengetahuan yang berkelanjutan.

### **Fasilitator sebagai Pemecah Masalah dan Koordinator**

Selain sebagai penghubung antara kebijakan dan implementasi program, fasilitator ASN juga berperan sebagai problem solver dan koordinator dalam pelaksanaan Program Bangga Kencana. Peran ini muncul karena penyuluh sering menghadapi berbagai kendala operasional, seperti administrasi, pelaporan, koordinasi lintas sektor, dan permasalahan teknis di lapangan yang membutuhkan respons cepat serta solusi yang adaptif.

Penyuluh KB mengakui bahwa keberadaan fasilitator sangat membantu dalam menyelesaikan berbagai kendala tersebut. *“Sangat membantu, terutama dalam hal administrasi dan pelaporan.” (PKB-1)*. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penyuluh lainnya: *“Mencari solusi satu masalah itu dengan mereka adalah hal yang terbaik menurut kami.” (PKB-3)*. Dari perspektif fasilitator, fungsi tersebut diwujudkan melalui konsultasi dan pencarian solusi secara kolaboratif. *“Jika ada permasalahan di lapangan kita langsung cari solusi.” (Fasilitator-1)*

Temuan ini menunjukkan bahwa fasilitator tidak hanya menyampaikan instruksi organisasi, tetapi juga membantu penyuluh mengatasi hambatan implementasi melalui konsultasi teknis, komunikasi intensif, dan koordinasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Peran tersebut penting karena keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu penyuluh, tetapi juga oleh dukungan organisasi dalam memfasilitasi penyelesaian masalah secara efektif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep public-sector mentoring dari Bozeman & Feeney (2009) yang menempatkan mentor sebagai sumber dukungan profesional dan pemecahan masalah. Namun, dalam konteks Kabupaten Barito Selatan, fungsi tersebut berkembang menjadi mekanisme koordinatif yang melibatkan berbagai aktor organisasi dan pemangku kepentingan eksternal. Dengan demikian, fasilitator tidak hanya

membantu individu penyuluh, tetapi juga memperkuat koordinasi lintas sektor yang diperlukan dalam pelaksanaan Program Bangga Kencana.

Karakteristik wilayah yang luas dan keterbatasan aksesibilitas menuntut fasilitator memiliki kemampuan adaptif dalam merespons berbagai persoalan lapangan. Oleh karena itu, fungsi problem solving tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian masalah teknis, tetapi juga pengelolaan hambatan organisasi yang dapat memengaruhi pencapaian program.

Temuan ini memperluas literatur mengenai fasilitasi sektor publik dengan menunjukkan bahwa kompetensi fasilitator mencakup kemampuan adaptif dan koordinatif yang mendukung efektivitas implementasi program. Hasil ini juga mendukung penelitian Homer et al., (2026) yang menunjukkan bahwa dukungan lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja ASN. Dalam penelitian ini, fasilitator menjadi bagian dari dukungan organisasi yang membantu penyuluh mengatasi kendala kerja dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan program.

### **Mekanisme Coaching, Mentoring, dan Capacity Building**

Penelitian ini menemukan bahwa proses fasilitasi yang dilakukan ASN pada dasarnya mencerminkan praktik coaching dan mentoring, meskipun belum diformalkan sebagai program khusus dalam struktur organisasi. Fasilitasi dilakukan melalui pembinaan administrasi, monitoring kegiatan, evaluasi laporan, konsultasi teknis, pendampingan lapangan, dan pemberian motivasi kepada penyuluh serta kader secara berkelanjutan.

Sebagaimana disampaikan oleh salah satu fasilitator: *“Kami melakukan pembinaan administrasi, monitoring kegiatan, evaluasi laporan dan memberikan motivasi kerja.” (Fasilitator-1)*. Pernyataan tersebut diperkuat oleh fasilitator lainnya: *“Memberikan arahan, membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi penyuluh KB, kemudian memperkuat koordinasi antara petugas lapangan.” (Fasilitator-2)*. Dari perspektif penerima manfaat, mekanisme pendampingan tersebut memberikan dampak nyata terhadap peningkatan pemahaman dan kapasitas kerja *“Yang belum kita tahu akhirnya tahu, yang belum kita pahami akhirnya paham.” (Kader-1)*

Temuan ini menunjukkan bahwa fasilitasi berfungsi sebagai mekanisme capacity building yang mendorong transfer pengetahuan, penguatan kompetensi teknis, peningkatan motivasi kerja, dan pembelajaran berkelanjutan. Hasil ini sejalan dengan Anindita et al., (2025) yang menunjukkan bahwa coaching dan mentoring berperan dalam pengembangan kompetensi dan kinerja ASN melalui umpan balik berkelanjutan, dialog kinerja, dan pembelajaran yang terintegrasi dengan pelaksanaan tugas. Dalam penelitian ini, mekanisme tersebut terlihat melalui monitoring, konsultasi teknis, evaluasi laporan, dan pendampingan lapangan yang dilakukan secara rutin.

Hasil penelitian juga mendukung temuan Kim et al., (2014) bahwa managerial coaching dapat meningkatkan kejelasan peran dan kinerja pegawai sektor publik. Namun, berbeda dengan coaching formal oleh atasan langsung, praktik yang ditemukan berlangsung secara fleksibel dan berbasis kebutuhan lapangan melalui komunikasi informal, konsultasi teknis, dan pendampingan selama pelaksanaan program.

Selain itu, temuan ini sejalan dengan pendekatan humanistic mentoring yang dikemukakan (Neal et al., 2023), yang menekankan pentingnya hubungan interpersonal, kepercayaan, dan dukungan emosional dalam pengembangan kapasitas aparatur. Para penyuluh tidak hanya memperoleh arahan teknis, tetapi juga dukungan motivasional yang meningkatkan kepercayaan diri dalam menjalankan tugas. Hasil ini diperkuat oleh Baral et al., (2024) yang menemukan bahwa mentoring berkontribusi terhadap pengembangan profesional dan peningkatan moral kerja pegawai sektor publik pada berbagai jenjang karier.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa coaching, mentoring, dan capacity building merupakan mekanisme yang saling terhubung dalam praktik fasilitasi ASN. Integrasi ketiga mekanisme tersebut menjadi fondasi penting dalam pengembangan kapasitas penyuluh dan peningkatan efektivitas implementasi Program Bangga Kencana.

#### **Peningkatan Kinerja Penyuluh Keluarga Berencana**

Salah satu temuan utama penelitian ini adalah bahwa kompetensi fasilitator ASN berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas dan kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (PKB). Dampak tersebut tidak hanya terlihat pada aspek teknis pelaksanaan program, tetapi juga pada peningkatan motivasi kerja, kualitas pelaporan, kemampuan koordinasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebijakan dan target program.

Penyuluh KB mengakui bahwa keberadaan fasilitator membantu mereka bekerja secara lebih terarah. *“Dengan adanya fasilitator kami jadi lebih terarah dan termotivasi dalam kerja.” (PKB-1)*. Penyuluh lainnya menyampaikan: *“Kehadiran fasilitator secara pribadi menurut saya lebih meningkatkan pengetahuan saya.” (PKB-3)*. Sementara itu, Kepala Dinas menegaskan: *“Penyuluh menjadi lebih terarah dalam bekerja, lebih memahami target program, dan lebih cepat menyelesaikan masalah di lapangan.” (Kepala Dinas)*

Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja PKB berlangsung melalui proses penguatan kapasitas individu yang dilakukan secara berkelanjutan. Penyuluh yang memperoleh pendampingan secara rutin memiliki pemahaman program yang lebih baik, kemampuan teknis yang lebih memadai, serta kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas lapangan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Foroutani et al., (2024) yang menjelaskan bahwa peningkatan kapasitas individu merupakan prasyarat penting bagi penguatan kapasitas organisasi. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa proses tersebut tidak

hanya diperoleh melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui interaksi berkelanjutan antara fasilitator dan penyuluh dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Temuan ini juga memperkuat penelitian (Irtanto et al., 2025; Mosso et al., 2026) yang menunjukkan bahwa kompetensi merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Dalam konteks penelitian ini, kompetensi fasilitator berperan sebagai faktor institusional yang mendorong peningkatan kapasitas penyuluh melalui proses knowledge sharing, coaching, dan mentoring.

Dengan demikian, hubungan antara kompetensi fasilitator dan kinerja PKB bersifat tidak langsung. Kompetensi fasilitator terlebih dahulu menghasilkan proses knowledge sharing, coaching, mentoring, dan capacity building yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja penyuluh. Temuan ini menunjukkan bahwa fasilitator ASN tidak hanya berperan sebagai pembina administratif, tetapi juga sebagai organizational learning agent yang menghubungkan kapasitas organisasi dengan kapasitas individu dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik.

#### **Kendala Kelembagaan dan Tantangan Pengembangan**

Meskipun kompetensi fasilitator ASN dinilai baik oleh para informan, penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas fasilitasi tidak hanya ditentukan oleh kapasitas individu fasilitator, tetapi juga oleh kondisi kelembagaan tempat fasilitasi berlangsung. Pengembangan kapasitas penyuluh dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu, organisasi, dan lingkungan kerja.

Hambatan yang paling sering diidentifikasi meliputi keterbatasan jumlah fasilitator, luas wilayah binaan, beban kerja administratif, keterbatasan anggaran, serta kondisi geografis yang menyulitkan mobilitas pembinaan. Salah seorang penyuluh mengungkapkan: *“Belum merata ke semua wilayah karena keterbatasan waktu dan jumlah fasilitator.” (PKB-1)*. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kualitas fasilitasi belum selalu diikuti oleh pemerataan jangkauan pembinaan. Kapasitas fasilitator yang baik memerlukan dukungan sumber daya dan jumlah personel yang memadai agar pembinaan dapat berlangsung secara optimal.

Kondisi serupa disampaikan oleh fasilitator: *“Pekerjaan tidak hanya sebagai fasilitator, tetap ada pekerjaan lain yang harus dikerjakan di kantor.” (Fasilitator-1)*. Temuan ini menunjukkan adanya role overload yang berpotensi mengurangi intensitas coaching, mentoring, dan pendampingan lapangan. Di sisi lain, Kepala Dinas juga menegaskan: *“Kami menghadapi kendala seperti keterbatasan anggaran, sumber daya pembinaan, dan kesempatan pelatihan yang tidak merata.” (Kepala Dinas)*

Temuan ini sejalan dengan (Foroutani et al., 2024; Neal et al., 2023) yang menegaskan bahwa capacity building dan mentoring memerlukan dukungan institusional agar proses pembelajaran dapat berlangsung secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini juga mendukung Herlambang et al., (2025) yang menekankan pentingnya pelatihan dan

pengembangan berkelanjutan dalam penguatan kapasitas sumber daya manusia, serta Homer et al., (2026) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan dukungan organisasi berperan penting dalam peningkatan kinerja ASN.

Dalam konteks Kabupaten Barito Selatan, hambatan geografis, keterbatasan sumber daya manusia, dan beban kerja administratif menjadi faktor yang secara langsung memengaruhi efektivitas fasilitasi. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi fasilitator perlu dipandang sebagai bagian dari strategi penguatan kapasitas kelembagaan yang lebih luas. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan fasilitasi merupakan hasil interaksi antara kompetensi fasilitator dan dukungan organisasi. Dengan kata lain, kompetensi individu merupakan kondisi yang diperlukan (*necessary condition*), tetapi belum cukup (*not sufficient condition*) tanpa dukungan kelembagaan yang memadai.

### **Sintesis Temuan dan Implikasi Konseptual**

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen, penelitian ini mengidentifikasi lima tema utama yang menjelaskan kontribusi kompetensi fasilitator ASN terhadap peningkatan kinerja Penyuluh Keluarga Berencana, yaitu fasilitator sebagai knowledge broker, problem solver, coach and mentor, proses capacity building, dan peningkatan kinerja PKB. Kelima tema tersebut saling berkaitan dan menunjukkan bahwa kompetensi fasilitator tidak hanya berfungsi sebagai kapasitas individu, tetapi juga sebagai mekanisme institusional yang mendukung implementasi Program Bangga Kencana.

Kontribusi konseptual utama penelitian ini adalah pengembangan Integrated Facilitation Model yang memosisikan fasilitator ASN sebagai penghubung antara kapasitas organisasi dan kapasitas individu penyuluh. Model ini menunjukkan bahwa kompetensi fasilitator berkontribusi terhadap peningkatan kinerja PKB melalui proses knowledge sharing, coaching, mentoring, pendampingan teknis, dan pembelajaran berkelanjutan. Yang menunjukkan bahwa kompetensi fasilitator ASN berkontribusi terhadap peningkatan kinerja Penyuluh Keluarga Berencana melalui peran sebagai knowledge broker, problem solver, serta coach and mentor. Peran tersebut menghasilkan proses capacity building yang meningkatkan pemahaman program, kompetensi teknis, motivasi kerja, dan kapasitas koordinasi penyuluh. Namun, efektivitas proses tersebut dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti dukungan organisasi, ketersediaan sumber daya manusia, anggaran, dan kondisi geografis wilayah kerja.

### **SIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi fasilitator Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan penting dalam meningkatkan kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (PKB) di Kabupaten Barito Selatan. Kompetensi fasilitator tidak hanya tercermin pada aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional, tetapi juga pada kemampuannya menjalankan fungsi pembinaan, koordinasi, pendampingan, monitoring, dan pemecahan

masalah dalam pelaksanaan Program Bangga Kencana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitator ASN berperan sebagai knowledge broker, problem solver, serta coach and mentor yang menjembatani kebijakan organisasi dengan implementasi program di lapangan.

Melalui proses knowledge sharing, coaching, mentoring, dan pendampingan berkelanjutan, fasilitator berkontribusi terhadap peningkatan pemahaman program, kualitas pelaporan, kemampuan koordinasi, motivasi kerja, dan kapasitas penyuluh dalam menjalankan tugas. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja PKB tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh kualitas fasilitasi dan dukungan kelembagaan yang diberikan organisasi. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menghasilkan Integrated Facilitation Model yang menjelaskan hubungan antara kompetensi fasilitator, capacity building, dan peningkatan kinerja PKB.

Secara praktis, hasil penelitian mengindikasikan perlunya penguatan kompetensi fasilitator ASN melalui pelatihan yang mencakup kemampuan coaching, mentoring, komunikasi, dan pemecahan masalah. Selain itu, organisasi perlu memperkuat dukungan kelembagaan melalui pemerataan pelatihan, peningkatan jumlah fasilitator, pemanfaatan teknologi informasi, serta dukungan anggaran dan sarana pendukung agar proses pembinaan dapat berjalan lebih efektif.

Penelitian ini terbatas pada satu lokasi penelitian dan menggunakan pendekatan kualitatif sehingga temuan lebih menekankan pada pemahaman proses dan pengalaman informan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menguji model yang dihasilkan melalui pendekatan kuantitatif atau mixed methods pada wilayah yang lebih luas untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara kompetensi fasilitator, capacity building, dan kinerja aparatur sektor publik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anindita, D. Y., Hakim, A., Hayat, A., & Nurani, F. (2025). Developing Public Sector Talent Through Coaching and Mentoring: A Case Study of Competency and Performance Development at The Audit Board of The Republic of Indonesia. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 12(7). <https://doi.org/10.14419/eq0t7r50>
- Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN). (2021). *Laporan Kinerja Penyuluh Keluarga Berencana Nasional*.
- Baral, N., Cerveny, L. K., Penaluna, B. E., Roper, B. B., Shively, D., & Witt, S. (2024). Variations in Mentorship Across Grade Levels and Career Stages Among Public Management Professionals. *Public Personnel Management*, 53(2). <https://doi.org/10.1177/00910260231196570>
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2009). Public management mentoring: A three-tier model. *Review of Public Personnel Administration*, 29(2). <https://doi.org/10.1177/0734371X08325768>
- Christensen, M. D., Østergaard, D., Stagelund, S., Watterson, L., Chung, H. S., & Dieckmann, P. (2023). Embracing multiple stakeholders' perspectives in defining

- competent simulation facilitators' characteristics and educational behaviours: a qualitative study from Denmark, Korea, and Australia. *Advances in Simulation*, 8(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s41077-022-00240-1>
- Cresswell, J. W., & Cresswell, J. D. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Devi, R. K., Yulfitri, A., Hidayat, D. S., & Sensuse, D. I. (2024). Determinants of knowledge sharing among civil servants and the moderating effects of leadership styles. *Business Information Review*, 41(1). <https://doi.org/10.1177/02663821231216687>
- Foroutani, S., Fahimian, N., Jalalinejad, R., Hezarkhani, M., Mahmoudi, S., & Gharleghi, B. (2024). Navigating Knowledge Management Implementation Success in Government Organizations: A type-2 fuzzy approach. *Computers and Society*, 1–25.
- Groen, R. P. (2024). Action learning within the Dutch public sector: tools for facilitators. *Action Learning: Research and Practice*, 21(1). <https://doi.org/10.1080/14767333.2023.2293400>
- Herlambang, A. K., Rajebta, N. A., Ciptaningrum, A. D., Wasir, R., & Arbitera, C. (2025). Pengembangan SDM Kesehatan: Membangun Kapasitas Melalui Pelatihan Dan Pengembangan Berkelanjutan Literature Review. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi, Dan Pelayanan Publik*, 12(1). <https://doi.org/10.37606/publik.v12i1.1640>
- Homer, Y., Komber, M. I. S., & Pahmi, P. (2026). Asn papua: lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi pada peningkatan kinerja pegawai. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 13(2), 573–582.
- Irtanto, B., Sembiring, E. C., & Jamalulail. (2025). Motivasi, Disiplin Dan Kompetensi Sdm Meningkatkan Kinerja Tenaga Ahli Dpr-ri Fraksi Golkar. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, Vol. 12 No. 1 (2025): Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi, dan Pelayanan Publ*, 91–103. <https://stia-binataruna.e-journal.id/PUBLIK/article/view/1615/590>
- Jayadiputra, S. M., Heryanda, K. K., & Trianasari, T. (2024). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Non Fisik, Dan Sistem Informasi Terhadap Kinerja pengelola Kepegawaian Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 11(1). <https://doi.org/10.37606/publik.v11i1.1074>
- Kim, S., Egan, T. M., & Moon, M. J. (2014). Managerial Coaching Efficacy, Work-Related Attitudes, and Performance in Public Organizations: A Comparative International Study. *Review of Public Personnel Administration*, 34(3).

<https://doi.org/10.1177/0734371X13491120>

- Lyle M. Spencer, J., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Japan Productivity Center. *John Wiley & Sons, Inc.*
- Mardiana, M., Wardoyo, D. T. W., & Kistyanto, A. (2024). The Influence Of Competence And Work Environment On The Performance Of Family Planning Counselors (PKB) In Surabaya City With Work Motivation As An Intervening Variable. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 7(6), 1173–1184. <https://doi.org/10.29138/ijebd.v7i6.3025>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & S. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. *SAGE Publications*, 36(1).
- Mosso, S., Komber, M. I. S., & Pahmi, P. (2026). Sdm berdampak: kompetensi, motivasi, dan kompensasi terhadap peningkatan kinerja pegawai. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 13, 596–610.
- Neal, S. M., Kline, A., Olejarski, A. M., & Gherardi, M. (2023). I'm Only Human: A New E-road to Advancing Social Equity Through a Humanist Approach to Mentoring in Public Service. *Review of Public Personnel Administration*, 43(2). <https://doi.org/10.1177/0734371X211058180>
- Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, (2023).
- Suhenda, D., Hutasoit, E. F., Ghani, M. W., Erti, & Nuraini. (2024). Consumer Satisfaction Index of Family Planning Counselors' Performance in West Java Province. *Jurnal Biometrika Dan Kependudukan*, 13(2). <https://doi.org/10.20473/jbk.v13i2.2024.122-133>