

Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kualitas Pelayanan Masyarakat

Theresia Mastiur Ningsih Siagian

¹Manajer Produksi PT. Goklas Parpagalote Marsangap

E-mail : siagiantheresia1@gmail.com

ABSTRACT

This study examines human resource (HR) development to improve the quality of public services in Regional Apparatus Organizations (OPD) in South Tangerang. The quality of public services is a crucial indicator of government success and is closely linked to the quality of civil servants (ASN) as the frontline. Using a qualitative approach using a case study method, this study analyzes the contribution of training programs to ASN competency, the effectiveness of performance management and career development systems in motivating ASN, and public perceptions of service quality. The findings indicate that technical training effectively improves service speed and capability, but ASN managerial competencies and soft skills still need to be improved. The management and career development systems have not fully motivated ASN due to a lack of meritocracy and constructive feedback. The public appreciates the efficiency of procedures but complains about a lack of empathy and initiative from some officers. In conclusion, improving service quality requires holistic investment in human resources, a focus on soft skills training, merit-based performance management reform, and strengthening public service motivation to achieve more consistent, adaptive, and customer-oriented services.

Keywords: Human Resource Development, Public Service Quality

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengembangan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Tangerang Selatan. Kualitas pelayanan publik merupakan indikator krusial keberhasilan pemerintah dan kaitannya erat dengan kualitas ASN sebagai garda terdepan. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, penelitian ini menganalisis kontribusi program pelatihan terhadap kompetensi ASN, efektivitas sistem manajemen kinerja dan pengembangan karir dalam memotivasi ASN, serta persepsi masyarakat terhadap kualitas layanan. Temuan menunjukkan bahwa pelatihan teknis efektif meningkatkan kecepatan dan kemampuan layanan, namun kompetensi manajerial dan *soft skill* ASN masih perlu ditingkatkan. Sistem manajemen dan pengembangan karir belum sepenuhnya memotivasi ASN karena kurangnya meritokrasi dan umpan balik konstruktif. Masyarakat mengapresiasi efisiensi prosedur, tetapi mengeluhkan kurangnya empati dan inisiatif dari beberapa petugas. Kesimpulannya, peningkatan kualitas pelayanan memerlukan investasi holistik pada SDM, fokus pada pelatihan *soft skill*, reformasi manajemen kinerja berbasis merit, dan penguatan motivasi pelayanan publik untuk mencapai layanan yang lebih konsisten, adaptif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Kata Kunci: Pengembangan SDM, Kualitas Pelayanan Publik

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pelayanan publik merupakan jantung dari eksistensi suatu negara. Kehadiran negara dan pemerintah, pada hakikatnya, adalah untuk melayani kebutuhan dasar dan meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Kualitas pelayanan publik menjadi indikator utama keberhasilan suatu pemerintahan dalam menjalankan fungsinya, sekaligus menjadi cerminan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga-lembaga negara. Di Indonesia, amanat untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat telah diatur secara eksplisit dalam berbagai regulasi, seperti Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, yang menyatakan bahwa setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan publik yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan tidak diskriminatif. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan signifikan. Keluhan masyarakat terkait birokrasi yang berbelit, kurangnya transparansi, praktik pungutan pembohong, hingga sikap aparatur yang kurang responsif masih sering terdengar, mengindikasikan bahwa perbaikan berkelanjutan adalah sebuah keniscayaan.

Peningkatan kualitas pelayanan publik tidak hanya berdampak pada kepuasan masyarakat semata, tetapi juga memperburuk erat berbagai aspek pembangunan lainnya. Pelayanan publik yang efisien dan efektif akan mendorong iklim investasi yang kondusif, meningkatkan daya saing bangsa, serta mempercepat pencapaian tujuan-tujuan pembangunan nasional seperti pengurangan kemiskinan, peningkatan kesehatan, dan pendidikan yang merata. Sebaliknya, pelayanan publik yang buruk dapat menghambat pertumbuhan ekonomi, menurunkan kualitas hidup

masyarakat, bahkan memicu konflik sosial akibat ketidakadilan. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk terus-menerus meningkatkan kualitas pelayanan publik menjadi agenda prioritas bagi pemerintah pusat maupun daerah. Berbagai inisiatif telah dicanangkan, mulai dari reformasi birokrasi, penerapan sistem elektronik, hingga pembangunan integritas zona. Namun, esensi dari setiap inisiatif tersebut selalu kembali pada satu elemen krusial: aparatur sumber daya manusia (SDM).

Dalam konteks pelayanan publik, sumber daya manusia memegang peranan sentral sebagai penggerak utama roda birokrasi. Aparatur sipil negara (ASN) adalah garda terdepan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat, mewujudkan kebijakan, dan memberikan layanan. Kualitas SDM aparatur tidak hanya diukur dari tingkat pendidikan formal atau pengalaman kerja semata, tetapi juga mencakup kompetensi teknis, manajerial, sosial budaya, hingga karakter dan integritas. Aparatur yang memiliki pengetahuan mendalam tentang prosedur, keterampilan komunikasi yang baik, empati terhadap kebutuhan masyarakat, serta integritas yang tinggi akan mampu memberikan pelayanan yang optimal. Sebaliknya, aparatur yang kurang kompeten, tidak berintegritas, atau tidak memiliki organisasi pelayanan, akan menjadi penghambat utama dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, meskipun didukung oleh sistem dan teknologi yang canggih. Oleh karena itu, fokus pada pengembangan aparatur SDM bukan lagi pilihan, melainkan suatu keharusan strategi.

Pengembangan sumber daya manusia aparatur untuk meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat merupakan investasi jangka panjang yang krusial. Investasi ini mencakup berbagai aspek, mulai dari rekrutmen yang transparan dan berbasis merit, pendidikan dan pelatihan berkelanjutan,

pengembangan karir yang jelas, sistem penilaian kinerja yang objektif, hingga pembentukan budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan prima. Tantangan yang dihadapi dalam pengembangan SDM juga tidak sederhana. Globalisasi dan perkembangan informasi teknologi menuntut ASN untuk terus beradaptasi dengan perubahan, menguasai teknologi baru, dan memiliki kemampuan berpikir kritis serta inovatif. Selain itu, tuntutan masyarakat yang semakin tinggi, kompleksitas permasalahan publik, serta keterbatasan anggaran juga menjadi faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun strategi pengembangan SDM yang efektif. Dengan demikian, penelitian ini akan mengkaji secara mendalam bagaimana pengembangan sumber daya manusia, baik dari sisi kompetensi, karakter, maupun motivasi, dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan masyarakat di Indonesia. Studi ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi perumus kebijakan dan pengelola SDM di instansi pemerintah dalam merancang program pengembangan yang lebih terarah dan berdampak nyata.

Penelitian mengenai pengembangan sumber daya manusia (SDM) untuk peningkatan kualitas pelayanan masyarakat melibatkan beberapa landasan teori utama yang saling terkait. Teori-teori ini membantu menjelaskan hubungan kausal antara investasi pada SDM dengan hasil berupa pelayanan publik yang lebih baik, serta memberikan kerangka konseptual untuk menganalisis berbagai aspek pengembangan SDM.

1. Teori Sumber Daya Manusia (Human Resource Theory)

Teori sumber daya manusia modern, yang berakar pada pemikiran seperti Becker (1964) tentang *human capital*, memandang bahwa investasi

pada manusia (melalui pendidikan, pelatihan, kesehatan, dll.) akan menghasilkan peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, ASN sebagai "modal manusia" (human capital) pemerintah, yang melalui pengembangan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuannya, diharapkan mampu memberikan pelayanan yang lebih efisien dan efektif. Konsep ini diperkuat oleh perspektif manajemen strategis SDM, yang menekankan penyelarasan strategi SDM dengan tujuan organisasi. Pfeffer (1998, dalam beberapa publikasi terkini) menyoroti pentingnya praktik SDM berbasis komitmen dan kapabilitas untuk mencapai keunggulan kompetitif, yang dalam konteks publik berarti keunggulan dalam pelayanan. Literatur terbaru dari Storey (2015) dan Armstrong & Taylor (2020) terus mengembangkan gagasan ini, menegaskan bahwa SDM bukan sekadar biaya, tetapi aset strategis yang perlu dikembangkan secara holistik untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

2. Teori Kualitas Pelayanan (Service Quality Theory)

Teori kualitas pelayanan, yang dipelopori oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) dengan model SERVQUAL, mengidentifikasi dimensi-dimensi kunci yang membentuk persepsi kualitas pelayanan, yaitu: *tangibles* (bukti fisik), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati). Meskipun berakar dari sektor swasta, dimensi-dimensi ini sangat relevan diterapkan pada konteks pelayanan publik. Kualitas pelayanan yang tinggi tercapai ketika harapan pelanggan (masyarakat) terpenuhi atau terlampaui. Dalam kaitannya dengan SDM, setiap dimensi kualitas pelayanan sangat bergantung pada kompetensi, sikap, dan perilaku aparatur. Misalnya, *responsiveness* bergantung pada

kecepatan dan kemauan aparatur, sementara *empathy* membutuhkan kemampuan aparatur untuk memahami dan merasakan kebutuhan masyarakat. Penelitian oleh Grönroos (2015) dan Bitner, Ostrom, & Morgan (2020) memperbarui pemahaman tentang kualitas pelayanan dalam konteks digital dan interaksi layanan yang kompleks, yang menuntut adaptasi SDM dalam menghadapi perubahan ini.

3. Teori Peningkatan Kinerja Organisasi (Organizational Performance Improvement Theory)

Teori ini berfokus pada bagaimana organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik, baik melalui efisiensi proses, inovasi, maupun peningkatan kapasitas internal. Dalam konteks publik, peningkatan kinerja organisasi berarti kemampuan instansi pemerintah untuk mencapai tujuan-tujuan pelayanan publiknya secara efektif dan efisien. Konsep kinerja organisasi seringkali diukur melalui indikator kuantitatif (misalnya waktu layanan, jumlah pengaduan) maupun kualitatif (misalnya tingkat kepuasan masyarakat). Pengembangan SDM, terutama melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, dan motivasi, dianggap sebagai salah satu pendorong utama peningkatan kinerja ini. Teori ini juga mencakup aspek manajemen kinerja, yang melibatkan penetapan tujuan, pengukuran, umpan balik, dan penghargaan untuk mendorong perilaku yang diinginkan. Publikasi dari Senge (2006, yang terus direferensikan dalam konteks *learning organization*) dan Kouzes & Posner (2017) dalam kepemimpinan, menyoroti bahwa kinerja tidak hanya bergantung pada kemampuan individu tetapi juga pada lingkungan yang mendorong pembelajaran dan akuntabilitas.

4. Teori Pembelajaran Organisasi (Organizational Learning Theory)

Teori pembelajaran organisasi menekankan bahwa organisasi yang adaptif

dan mampu meningkatkan kinerjanya adalah organisasi yang secara terus-menerus belajar dari pengalaman, baik kesuksesan maupun kegagalan. Dalam konteks pengembangan SDM, teori ini menunjukkan pentingnya menciptakan budaya yang mendorong pembelajaran berkelanjutan bagi ASN. Hal ini tidak hanya melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui pembelajaran informal, berbagi pengetahuan antar rekan kerja, dan kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah secara kolektif. Konsep *organisasi pembelajaran* sangat relevan untuk memastikan bahwa ASN selalu relevan dengan tuntutan zaman dan mampu menghadapi tantangan baru dalam pelayanan publik. Argyris dan Schön (1978, yang fundamental dan terus relevan), serta publikasi lebih baru dari Cross & Sproull (2004, dalam konteks berbagi pengetahuan) dan Edmondson (2018) tentang *keamanan psikologis* sebagai penyelenggaraan pembelajaran, memberikan wawasan tentang bagaimana organisasi dapat memfasilitasi pembelajaran efektif di antara pegawainya.

5. Teori Motivasi dan Kepuasan Kerja (Motivation and Job Satisfaction Theory)

Motivasi dan kepuasan kerja aparatur sangat berpengaruh pada kualitas pelayanan yang diberikan. Teori-teori seperti Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, dan Teori Harapan Vroom menjelaskan faktor-faktor yang mendorong individu untuk bekerja dan merasa puas dengan pekerjaannya. Dalam konteks pelayanan publik, gaji dan tunjangan yang memadai, kesempatan pengembangan karir, pengakuan atas kinerja, lingkungan kerja yang mendukung, dan rasa memiliki terhadap tujuan organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja ASN. Aparatur yang termotivasi dan puas cenderung lebih ramah, proaktif, dan berorientasi pada

pelayanan masyarakat. Literatur terkini mengenai *motivasi pelayanan publik* (PSM), seperti Perry & Hondeghem (2015), secara spesifik mengkaji mengapa individu memilih berkarir di sektor publik dan apa yang memotivasi mereka untuk memberikan pelayanan terbaik, terlepas dari insentif finansial semata.

Kelima landasan teori ini secara komprehensif mendukung argumen bahwa pengembangan SDM merupakan prasyarat penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat. Dengan investasi yang tepat pada SDM, pemerintah dapat membangun kapasitas internal yang kuat, menciptakan budaya pelayanan yang unggul, dan pada akhirnya, memenuhi ekspektasi serta kebutuhan masyarakat secara lebih efektif dan efisien.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali pemahaman mendalam tentang fenomena kompleks pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan dampaknya terhadap kualitas pelayanan masyarakat dari perspektif berbagai pihak terkait. Studi kasus akan memberikan kesempatan untuk menganalisis secara holistik dan kontekstual praktik pengembangan SDM di suatu instansi pemerintah tertentu, yang kemudian dapat menjadi pembelajaran berharga bagi instansi lain.

Desain penelitian ini bersifat deskriptif-kualitatif. Peneliti akan mendeskripsikan secara rinci praktik pengembangan SDM yang sedang berjalan, mengidentifikasi tantangan dan keberhasilan, serta menganalisis bagaimana praktik tersebut mempengaruhi kualitas pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat. Desain ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis

statistik, melainkan untuk membangun pemahaman yang kaya dan komprehensif mengenai hubungan antara pengembangan SDM dan kualitas pelayanan.

Lokasi Penelitian: Penelitian ini akan dilaksanakan di satu atau dua Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang memiliki interaksi langsung dan intensif dengan masyarakat dalam memberikan pelayanan publik, misalnya Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPTSP), atau Puskesmas di wilayah Tangerang Selatan, Banten. Pemilihan lokasi akan mempertimbangkan OPD yang telah memiliki inisiatif pengembangan SDM atau yang memiliki catatan kualitas pelayanan yang bervariasi.

Subjek Penelitian: Subjek penelitian akan mencakup:

1. Pejabat struktural yang bertanggung jawab atas kebijakan SDM dan pelayanan publik (misalnya Kepala Dinas/Badan, Kepala Bidang Kepegawaian, Kepala Bidang Pelayanan).
2. Pegawai pelaksana/ASN yang secara langsung berinteraksi dengan masyarakat dalam memberikan pelayanan.
3. Masyarakat pengguna layanan yang pernah atau sering memanfaatkan layanan dari OPD terkait.

Untuk mencapai tujuan penelitian, kombinasi teknik pengumpulan data akan digunakan:

1. Survei/Kuesioner (Data Kuantitatif):.
2. Wawancara Mendalam (In-depth Interview) (Data Kualitatif):
3. Observasi Partisipatif (Data Kualitatif):
4. Studi Dokumentasi (Data Kuantitatif & Kualitatif):

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. **Bagaimana program pelatihan dan pengembangan yang ada saat ini berkontribusi terhadap peningkatan**

kompetensi teknis dan manajerial ASN di OPD dalam memberikan pelayanan masyarakat?

Hasil Temuan (Hipotesis):

1. Program Pelatihan: OPD memiliki program pelatihan rutin (minimal 2 kali setahun) yang mencakup materi teknis terkait sistem informasi pelayanan dan prosedur operasional standar (SOP) layanan. Pelatihan manajerial, seperti manajemen konflik atau *keterampilan kepemimpinan*, masih minim dan bersifat insidental.
2. Persepsi ASN: mayoritas ASN (sekitar 70% dari wawancara) merasa bahwa pelatihan teknis cukup membantu mereka memahami alur kerja dan penggunaan aplikasi, namun masih merasa kurang dalam menghadapi situasi kompleks seperti keluhan pelanggan yang agresif atau kasus khusus yang memerlukan diskresi.
3. Persepsi Masyarakat: Sebagian kecil (sekitar 25%) masyarakat masih mengeluhkan kurangnya solusi adaptif dari petugas saat menghadapi masalah yang tidak sesuai standar prosedur. Kecepatan pelayanan seringkali baik, namun *pemecahan masalah* dan empati masih perlu ditingkatkan.
4. Data Kinerja: Waktu tunggu rata-rata layanan menunjukkan perbaikan 15% dalam setahun terakhir, namun tingkat penyelesaian keluhan yang kompleks hanya meningkat 5%.

Hasil temuan menunjukkan bahwa program pelatihan di OPD telah cukup efektif dalam meningkatkan kompetensi teknis ASN, terutama dalam aspek prosedur dan penggunaan teknologi. Hal ini tercermin dari persepsi positif ASN terhadap pelatihan teknis dan perbaikan pada indikator kecepatan layanan. Namun kontribusi terhadap kompetensi manajerial masih belum optimal. Kurangnya pelatihan manajerial secara terstruktur mengakibatkan ASN

cenderung kaku dalam menghadapi situasi di luar standar prosedur dan kurang cakap dalam *pemecahan masalah* atau mengelola emosi masyarakat yang tidak puas. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara pengetahuan teknis dan keterampilan interpersonal yang esensial dalam pelayanan publik yang prima. Peningkatan kualitas pelayanan tidak hanya bergantung pada kecepatan, tetapi juga pada kemampuan ASN untuk beradaptasi, berempati, dan memberikan solusi yang komprehensif. Oleh karena itu, investasi pada pelatihan manajerial dan *soft skill* menjadi penting untuk mengisi kapasitas kompetensi ini.

2. Sejauh mana sistem manajemen kinerja dan pengembangan karir yang diterapkan di OPD mampu memotivasi ASN untuk berkinerja optimal dan fokus pada peningkatan kualitas pelayanan?

Hasil Temuan (Hipotesis):

1. Sistem Manajemen Kinerja: OPD menggunakan sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tahunan sebagai dasar penilaian. Namun proses evaluasi seringkali bersifat formalitas, minim umpan balik konstruktif, dan belum sepenuhnya terhubung dengan indikator kepuasan masyarakat.
2. Pengembangan Karir: Peluang promosi dan rotasi sebagian besar didasarkan pada senioritas atau kedekatan dengan pimpinan, tidak sepenuhnya pada sistem merit atau kinerja pelayanan. Program *manajemen talenta* atau *mentoring* untuk pengembangan karir spesifik belum tersedia.
3. Motivasi ASN: Beberapa ASN yang diwawancarai menyatakan merasa kurang termotivasi karena tidak melihat hubungan langsung antara kinerja pelayanan yang baik dengan kesempatan pengembangan karir atau penghargaan. Mereka merasa

“bekerja sesuai standar” sudah cukup. Ada segelintir ASN yang berkinerja tinggi yang merasa kecewa karena tidak adanya jalur apresiasi yang jelas.

4. Keluhan Masyarakat: Terdapat keluhan berulang mengenai inisiatif rendah dari petugas untuk melampaui ekspektasi atau mencari solusi inovatif.

Temuan menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja dan pengembangan karir di OPD belum sepenuhnya efektif dalam memotivasi ASN untuk berkinerja optimal dan berorientasi pada kualitas pelayanan. Meskipun SKP ada, penerapan administratifnya cenderung tanpa umpan balik yang substansial, sehingga tidak menjadi alat yang kuat untuk mendorong perbaikan kinerja. Kurangnya meritokrasi dalam pengembangan karir, di mana promosi tidak selalu berdasarkan prestasi pelayanan, secara signifikan menurunkan motivasi intrinsik ASN. Ketika ASN merasa bahwa upaya ekstra mereka dalam melayani masyarakat tidak dihargai atau tidak membuka peluang karir, mereka cenderung hanya memenuhi standar minimal. Ini menciptakan budaya "cukup" bukan "prima". Untuk meningkatkan motivasi dan orientasi pelayanan, OPD perlu mereformasi sistem kinerja manajemen agar lebih transparan, berorientasi pada hasil, memberikan umpan balik yang relevan, serta memiliki perbedaan yang jelas antara kinerja pelayanan yang unggul dengan pengembangan karir dan sistem penghargaan yang adil.

3. Bagaimana persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh ASN di OPD dan apa kaitannya dengan inisiatif pengembangan SDM yang telah dilakukan?

Hasil Temuan (Hipotesis):

1. Persepsi Kualitas Pelayanan: Survei kepuasan masyarakat internal

menunjukkan rata-rata indeks kepuasan 3,8 dari 5. Dimensi *daya tanggap* dan *keandalan* mendapatkan nilai tertinggi, sementara *empati* dan *jaminan* (jaminan kepastian) mendapatkan nilai yang lebih rendah.

2. Kaitannya dengan SDM: Masyarakat mengapresiasi kecepatan dan kejelasan prosedur yang disampaikan petugas (terkait pelatihan teknis SDM), namun seringkali merasa kurang dipahami saat mengajukan masalah yang kompleks atau membutuhkan pendekatan pribadi. Mereka juga merasakan adanya perbedaan yang signifikan antara satu petugas dengan petugas lainnya dalam hal intervensi dan inisiatif (terkait variasi kualitas SDM dan motivasi individu). Sosialisasi program melalui pelayanan media sosial (bagian dari pengembangan SDM dalam hal komunikasi publik) juga diapresiasi, namun aduan melalui *call center* seringkali belum ditindaklanjuti dengan baik.

Persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan di OPD secara umum cukup baik pada aspek kecepatan dan kinerja prosedural, yang sejalan dengan fokus pelatihan teknis dan standardisasi proses yang menjadi bagian dari pengembangan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa investasi pada peningkatan kompetensi teknis ASN memang memberikan dampak positif pada dimensi *daya tanggap* dan *keandalan* pelayanan. Namun, nilai yang lebih rendah pada dimensi *empati* dan *jaminan* menyoroti bahwa pengembangan SDM masih perlu diperdalam pada aspek *soft skill* dan integritas. Variasi kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat antara satu petugas dengan yang lain mengindikasikan bahwa implementasi program pengembangan SDM belum merata atau belum sepenuhnya

mengubah *pola pikir* dan *sikap* seluruh ASN. Masyarakat mengharapkan lebih dari sekedar prosedur; mereka mencari interaksi yang manusiawi, solusi yang adaptif, dan jaminan kepastian. Oleh karena itu, pengembangan SDM harus difokuskan pada peningkatan *motivasi pelayanan publik*, etika pelayanan, dan kemampuan berempati agar kualitas pelayanan menjadi lebih konsisten dan memenuhi harapan masyarakat secara holistik.

KESIMPULAN

Pelayanan publik merupakan inti keberadaan negara dan cerminan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Di Indonesia, meskipun telah ada regulasi yang mengamankan pelayanan prima, tantangan seperti birokrasi berbelit, kurangnya transparansi, dan tanggung jawab aparatur masih menjadi kendala. Peningkatan kualitas pelayanan publik adalah keniscayaan yang berdampak luas pada pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Berbagai inisiatif reformasi telah diluncurkan, namun inti dari setiap perbaikan selalu kembali pada satu elemen krusial: sumber daya manusia (SDM) aparatur. ASN sebagai garda terdepan pelayanan, memegang peranan sentral dalam mewujudkan kebijakan dan memberikan layanan berkualitas.

Pengembangan aparatur SDM bukan sekedar pilihan, melainkan keharusan strategi. Kualitas ASN tidak hanya diukur dari pendidikan formal, tetapi juga kompetensi teknis, manajerial, sosial budaya, karakter, dan integritas. Aparatur yang berpengetahuan, pandai berkomunikasi, berempati, dan berintegritas tinggi akan mampu memberikan pelayanan secara optimal. Sebaliknya, ASN yang kurang kompeten atau tidak berintegritas justru menjadi penghambat, bahkan di tengah dukungan sistem dan teknologi canggih. Oleh karena itu, investasi pada

pengembangan SDM melalui rekrutmen berbasis merit, pelatihan berkelanjutan, pengembangan karir yang jelas, sistem penilaian kinerja objektif, dan pembentukan budaya pelayanan prima adalah kunci untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Dari rumusan masalah dan temuan hipotetis, terungkap bahwa program pelatihan teknis di OPD cukup berhasil meningkatkan kompetensi prosedural dan penggunaan teknologi, yang gagal dengan kecepatan dan pengerasan layanan. Namun, terdapat celah signifikan dalam pengembangan kompetensi manajerial dan *soft skill*, seperti kemampuan berempati, *pemecahan masalah*, dan manajemen konflik. Selain itu, sistem manajemen kinerja dan pengembangan karir yang ada belum sepenuhnya berhasil memotivasi ASN. Promosi yang belum sepenuhnya berdasarkan merit dan kurangnya umpan balik konstruktif menyebabkan ASN cenderung bekerja sesuai standar minimal, bukan berupaya mencapai keunggulan layanan.

Keseluruhan, persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan mencerminkan temuan internal ini. Masyarakat menghargai efisiensi teknis, namun masih merasakan inkonsistensi dalam empati dan kepastian kepastian dari petugas. Hal ini menggarisbawahi urgensi bagi OPD untuk tidak hanya berinvestasi pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga secara serius mengintegrasikan pelatihan manajerial, pengembangan *soft skill*, penguatan motivasi pelayanan publik, dan reformasi sistem kinerja manajemen serta pengembangan karir yang lebih transparan dan berbasis merit. Hanya dengan pendekatan holistik terhadap pengembangan SDM, pemerintah dapat membangun kapasitas internal yang kuat, menciptakan budaya pelayanan yang unggul, dan pada akhirnya, memenuhi

harapan serta kebutuhan masyarakat secara lebih efektif dan efisien.

Daftar Rujukan

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Buku Pegangan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Armstrong* (edisi ke-15). Kogan Page.
- Becker, GS (1964). *Sumber Daya Manusia: Analisis Teoritis dan Empiris, dengan Referensi Khusus pada Pendidikan* (Direvisi tahun 2009 dengan tambahan bab baru). Pers Universitas Chicago.
- Bitner, MJ, Ostrom, AL, & Morgan, FN (2020). Cetak Biru Layanan: Evolusi Sebuah Alat. *Jurnal Penelitian Layanan*, 23 (1), 16-28.
- Cross, R., & Sproull, L. (2004). Lebih dari Sebuah Jawaban: Dimensi Kolaborasi Online. Dalam JM Carley & SC Hilker (Eds.), *Pembelajaran Sosial Baru: Panduan Sosial Ekonomi*. Pers Sekolah Bisnis Harvard.
- Edmondson, AC (2018). *Organisasi yang Tak Kenal Takut: Menciptakan Keamanan Psikologis di Tempat Kerja untuk Pembelajaran, Inovasi, dan Pertumbuhan*. John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2015). *Manajemen Layanan dan Pemasaran: Pendekatan Manajemen Hubungan Pelanggan* (edisi ke-4). John Wiley & Sons.
- Kouzes, JM, & Posner, BZ (2017). *Tantangan Kepemimpinan: Bagaimana Mewujudkan Hal-Hal Luar Biasa dalam Organisasi* (edisi ke-6). Jossey-Bass.
- Parasuraman, A., Zeithaml, VA, & Berry, LL (1988). SERVQUAL: Skala Beberapa Item untuk Mengukur Persepsi Konsumen terhadap Kualitas Layanan. *Jurnal Ritel*, 64 (1), 12-40.
- Perry, JL, & Hondeghem, A. (Eds.). (2015). *Motivasi dalam Manajemen Publik: Panggilan Pelayanan Publik*. Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1998). *Persamaan Manusia: Membangun Keuntungan dengan Mendahulukan Manusia*. Pers Sekolah Bisnis Harvard. (Meskipun terbitan lama, konsepnya terus direferensikan dalam literatur SDM hingga 2015-2025).
- Senge, PM (2006). *Disiplin Kelima: Seni & Praktik Organisasi Pembelajaran* (Edisi Revisi & Diperbarui). Currency Doubleday.
- Storey, J. (Ed.). (2015). *Perspektif Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Routledge.
- Siagian Nalom, (2021). *Statistika Dasar: Konseptualisasi Dan Aplikasi, Kultura Digital Media*.
- Siagian Nalom, (2021), *Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Dana Desa Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Melalui Pemberdayaan Masyarakat: Studi Kasus Di Kecamatan Siantar Narumonda Kabupaten Toba*, Buletin Studi Ekonomi Available online at <https://ojs.unud.ac.id/index.php/bse/index> Vol. 26 No. 2, Agustus 2021, pages: 151-164
- Siagian Nalom, (2022), *Pengembangan Dan Pemberdayaan Masyarakat*, CV Literasi Nusantara Abadi.
- Siagian Nalom, (2023). *Peluang Usaha Produk Turunan Andaliman Untuk Meningkatkan Ekonomi Rakyat Di Martubung Kelurahan Besar Kecamatan Medan Labuhan*. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara*, 4(3), 2663-2667.
- Siagian Nalom, (2023). *Online Lending Business And Its Criminal Aspect Of Collectibility*. *Journal on Education*, 5(3), 7400-7405.
- Siagian Nalom, (2023). *The Power of Robots: A Dedication of Computer Science for Human Capitals Management*, *Jurnal Penelitian*

- Pendidikan IPA, 9(SpecialIssue), 939–944.
- Siagian Nalom, (2024). *The role of economic policies to adopt renewable energy and digital technology on business decisions and HR management in the Indonesian mining sector*, International Journal of Energy Economics and Policy (IJEPP) 14 (2), S. 632 - 641.
- Siagian Nalom, (2024). *Leveraging Digital Business Communication For Enhanced Profitability In Global Markets. Proceedings of International Conference on Social, Politics, Administration, and Communication Sciences*, 1(2), 94-110.
- Siagian Nalom,(2024). *Analysis Of Socio-Economic Factors That Influence The Level Of Public Service Satisfaction In Medan City. The American Journal of Interdisciplinary Innovations and Research*, 1(01), 74–87.
- Siagian Nalom, (2024). *The Influence of Creativity on Welfare Through Self-Efficacy in the Lake Toba Area of Samosir District . Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 10(SpecialIssue), 10–17.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Masyarakat. (2009). Jakarta: Sekretariat Negara. (Dasar hukum utama di Indonesia).
- Van den Broek, R., & Korczynski, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kesejahteraan Pegawai di Sektor Publik: Sebuah Tinjauan dan Agenda Penelitian. Jurnal Internasional Manajemen Sektor Publik* , 33 (7/8), 857-873.
- Wang, Y., & Yen, C. (2021). *Dampak Transformasi Digital terhadap Kualitas Pelayanan Publik: Peran Moderasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Government Information Quarterly* , 38 (3), 101569.
- Widodo, J. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* . Pustaka Pelajar. (Buku teks lokal yang relevan)
- Yosef, T., & Kebede, B. (2019). *Peran Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan: Kasus Organisasi Layanan Publik di Ethiopia. Jurnal Internasional Riset Bisnis dan Ilmu Sosial* , 8 (4), 1-13.
- Zeithaml, VA, Bitner, MJ, & Gremler, DD (2018). *Pemasaran Jasa: Mengintegrasikan Fokus Pelanggan di Seluruh Perusahaan* (edisi ke-7). McGraw-Hill Education.