Volume 6 Issue 1 (2026) Pages 77 - 88
Bata Ilyas Educational Management Review
ISSN : 2828-2256 (Online)

Model Pengembangan Kinerja Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Pengguna

Mohamad Agung Sugiarto[1], Gunawan[2], Kurniawaty[3], Erwin[4]
[1]Badan Penghubung Provinsi Gorongtalo-Makassar, [2]Program Pascasarjana, STIE AMKOP Makassar, Indonesia

Abstrak

Studi ini mengeksplorasi praktik pengembangan kinerja pegawai, implikasinya terhadap kualitas layanan dan kepuasan pengguna, serta perumusan model empiris yang spesifik konteks di Kantor Penghubung Pemerintah Provinsi Gorontalo di Makassar.

Desain/metodologi–Studi kasus kualitatif dilakukan dengan melibatkan 15 informan yang dipilih secara purposif: dua pimpinan, enam pegawai, dan tujuh pengguna layanan. Data dari wawancara semi-terstruktur yang didokumentasikan dalam formulir wawancara dianalisis melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan, yang didukung oleh triangulasi sumber.

Pengembangan kinerja dilakukan melalui pelatihan, bimbingan teknis, pemanfaatan teknologi, dan pengalaman kerja, meskipun kesempatan yang ada masih belum merata dan belum terstruktur dengan baik. Kompetensi dan motivasi pegawai tercermin dalam pelaksanaan tugas, komunikasi, koordinasi, dan kemampuan beradaptasi. Pengguna layanan umumnya memberikan penilaian positif, namun juga menyoroti perlunya peningkatan kompetensi, fasilitas, informasi, serta alokasi tugas. Kepemimpinan, dukungan organisasi, sumber daya, dan koordinasi membentuk kondisi di mana kapabilitas pegawai diterjemahkan menjadi kinerja layanan. Model empiris yang dihasilkan mengintegrasikan kebutuhan layanan, identifikasi kesenjangan kompetensi, pembelajaran formal maupun berbasis pengalaman, peningkatan motivasi, dukungan organisasi, kinerja pegawai, kualitas layanan, kepuasan pengguna, dan umpan
balik berkelanjutan. Model ini merupakan rumusan analitis yang diturunkan dari temuan kualitatif, bukan sebuah sistem yang telah diimplementasikan secara penuh atau diuji secara statistik.

Kata Kunci: *Pengembangan Kinerja Karyawan, Kualitas Layanan, Kepuasan Pengguna, Dukungan Organisasi, Model Empiris*

Abstract

This study explores employee performance development practices, their implications for service quality and user satisfaction, and the formulation of a context-specific empirical model at the Gorontalo Provincial Liaison Office in Makassar.

A qualitative case study was conducted involving 15 purposively selected informants: two leaders, six employees, and seven service users. Data from semi-structured interviews documented in interview forms were analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification, supported by source triangulation.

Performance development occurs through training, technical guidance, technology utilization, and workplace experience, although opportunities remain uneven and insufficiently structured. Employee competencies and motivation are manifested in task execution, communication, coordination, and adaptability. Service users generally express positive assessments, while highlighting needs for improved competencies, facilities, information, and task allocation. Leadership, organizational support, resources, and coordination shape the conditions under which employee capabilities translate into service performance. The resulting empirical model integrates service needs, competency gap identification, formal and experiential learning, motivation enhancement, organizational support, employee performance, service quality, user satisfaction, and continuous feedback. The model is an analytical formulation derived from qualitative findings rather than a fully implemented or statistically tested system.

Keywords: *Employee Performance Development, Service Quality, User Satisfaction, Organizational Support, Empirical Model*

Copyright (c) 2026 Mohamad Agung Sugiarto

✉ Corresponding author :
Email Address : mohamadagungsugiarto@gmail.com

PENDAHULUAN

Bagian Pelayanan publik merupakan salah satu instrumen utama penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat. Kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh tersedianya prosedur dan regulasi, tetapi juga kemampuan aparatur dalam memberikan pelayanan yang responsif, profesional, akuntabel, dan sesuai dengan harapan pengguna. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menegaskan kewajiban penyelenggara negara untuk memenuhi kebutuhan masyarakat melalui pelayanan yang berkualitas. Sejalan dengan itu, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menempatkan kompetensi, profesionalisme, dan orientasi pelayanan sebagai karakteristik penting aparatur pemerintah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kinerja pegawai menjadi kebutuhan strategis dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik.

Pengembangan kinerja pegawai merupakan proses yang melibatkan peningkatan kemampuan individu dan penguatan kondisi organisasi agar pegawai mampu melaksanakan tanggung jawab secara optimal. Dalam perspektif Human Capital Theory, pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan pengalaman merupakan modal strategis yang dapat dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, serta pembelajaran berkelanjutan (Becker, 1964). Namun, peningkatan kemampuan belum tentu menghasilkan perubahan kinerja apabila tidak disertai motivasi dan kesempatan menerapkan kompetensi. Kerangka Ability–Motivation–Opportunity (AMO) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara kemampuan, motivasi, dan dukungan organisasi yang memungkinkan pegawai memberikan kontribusi secara efektif (Bos-Nehles dkk., 2023). Oleh karena itu, pengembangan kinerja perlu diarahkan pada keterpaduan antara kapasitas individu, kondisi pekerjaan, dan kebutuhan organisasi.

Perkembangan pendekatan manajemen sumber daya manusia semakin menekankan pentingnya pengembangan kinerja yang berkelanjutan dan berorientasi pada kebutuhan pekerjaan. (Giamos dkk., 2025) menjelaskan bahwa development-oriented performance management menempatkan pengelolaan kinerja sebagai proses pembelajaran melalui pemberian umpan balik, pendampingan, evaluasi, dan peningkatan kemampuan pegawai. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan kinerja tidak cukup dinilai berdasarkan jumlah pelatihan yang diikuti, tetapi perlu memperhatikan kemampuan

pegawai dalam menerapkan hasil pembelajaran. Temuan (Ari Sudewo & Aruan Sulastri, 2022) memperlihatkan bahwa pemenuhan jam pengembangan kompetensi tidak secara otomatis mencerminkan peningkatan kinerja organisasi pemerintah. Dengan demikian, efektivitas pengembangan membutuhkan kesesuaian antara program peningkatan kompetensi, karakter pekerjaan, motivasi, serta dukungan lingkungan organisasi.

Dalam organisasi pemerintah, hasil pengembangan kinerja diharapkan tercermin melalui peningkatan kualitas pelayanan yang diterima masyarakat. Kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian tugas administratif, tetapi juga kemampuan berkomunikasi, berkoordinasi, merespons kebutuhan pengguna, dan beradaptasi terhadap perubahan situasi pelayanan. (Prasad Lamsal & Kumar Gupta, 2022) menunjukkan bahwa responsivitas, kecepatan pelayanan, kemudahan memperoleh layanan, serta kesesuaian proses pelayanan berkaitan dengan kepuasan masyarakat. Sementara itu, (Zhang dkk., 2022) menjelaskan bahwa kepuasan terbentuk melalui evaluasi pengguna terhadap kesesuaian antara harapan dan pengalaman pelayanan yang diterima. Perspektif tersebut memperlihatkan bahwa pengembangan kinerja perlu dihubungkan dengan kualitas pelayanan dan kepuasan pengguna sebagai bagian dari penilaian terhadap hasil pengelolaan sumber daya manusia.

Keterkaitan pengembangan kinerja, kualitas pelayanan, dan kepuasan pengguna menjadi relevan pada Badan Penghubung Provinsi Gorontalo di Makassar. Instansi tersebut menjalankan fungsi penghubung, koordinasi, fasilitasi, dan representasi kepentingan Pemerintah Provinsi Gorontalo di luar wilayah provinsi. Pelayanan yang dilaksanakan mencakup dukungan protokoler bagi pimpinan daerah, koordinasi antarlembaga, pelayanan informasi dan promosi potensi daerah, dukungan administrasi kedinasan, serta pelayanan kepada masyarakat dan mahasiswa asal Gorontalo. Selain itu, terdapat pelayanan sosial berupa fasilitasi mobil jenazah. Keragaman fungsi tersebut menempatkan pegawai pada situasi pekerjaan yang membutuhkan kemampuan teknis, administratif, komunikasi interpersonal, koordinasi, empati, dan adaptasi terhadap kebutuhan pengguna yang berbeda.

Karakteristik pelayanan Badan Penghubung menunjukkan bahwa kebutuhan kompetensi pegawai tidak selalu bersifat seragam. Pelayanan protokoler membutuhkan ketepatan waktu, kesiapan, dan kemampuan menghadapi perubahan agenda, sedangkan pelayanan administrasi memerlukan ketelitian, penguasaan prosedur, serta kemampuan memanfaatkan teknologi. Pelayanan kepada masyarakat membutuhkan responsivitas, komunikasi, dan kepekaan terhadap kondisi pengguna. (Monang dkk., 2022) menunjukkan bahwa kompetensi aparatur pemerintah memiliki karakter multidimensional berdasarkan fungsi dan tanggung jawab pekerjaan. (Wardiyanto dkk., 2025) juga menekankan pentingnya pengembangan kompetensi yang sesuai dengan konteks pekerjaan. Oleh karena itu, pengembangan kinerja pada Badan Penghubung perlu mempertimbangkan perbedaan kebutuhan kompetensi, kesempatan pembelajaran, motivasi kerja, serta kondisi organisasi yang mendukung pelaksanaan pelayanan.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas hubungan pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja aparatur dan hasil pelayanan. (Demo dkk., 2024) mengembangkan kerangka praktik manajemen sumber daya manusia sektor publik yang menekankan pendidikan, pengembangan, hubungan kerja, kondisi pekerjaan, serta penilaian kompetensi dan kinerja. (Nor, 2025) menunjukkan keterkaitan efektivitas pelatihan, kinerja aparatur, dan efektivitas pelayanan publik. Sementara itu, (Wulan dkk., 2026) mengungkapkan bahwa pengembangan kompetensi ASN belum selalu memberikan kontribusi optimal terhadap kualitas pelayanan apabila evaluasinya lebih berorientasi pada keluaran administratif. (Mariska & Kholilah, 2025) melaporkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan (Febriana dkk., 2026) menemukan

pengaruh positif kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja. Kedua penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif; masih diperlukan pemahaman kualitatif mengenai bagaimana pengembangan kemampuan, motivasi, dan dukungan organisasi diwujudkan dalam perilaku kerja serta pengalaman pelayanan yang dirasakan pengguna.

Kesenjangan penelitian juga terlihat pada pendekatan dan perspektif yang digunakan. Kajian pengembangan sumber daya manusia umumnya menekankan pengalaman internal organisasi, sedangkan penelitian kualitas pelayanan lebih banyak memusatkan perhatian pada penilaian pengguna. (Kim dkk., 2024) menunjukkan bahwa penelitian kepuasan warga banyak menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengkaji pengalaman pelayanan pemerintah. Pendekatan tersebut memberikan informasi mengenai pola penilaian pengguna, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan mekanisme pengembangan kemampuan pegawai dan kondisi organisasi yang membentuk pengalaman pelayanan. Dengan demikian, diperlukan pendekatan kualitatif yang mengintegrasikan perspektif pimpinan, pegawai, dan pengguna untuk memperoleh pemahaman mengenai praktik pengembangan kinerja serta keterkaitannya dengan kualitas pelayanan dan kepuasan pengguna.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, permasalahan utama penelitian ini bukan sekadar menentukan tingkat kinerja pegawai atau kepuasan pengguna, melainkan memahami bagaimana pengembangan kinerja berlangsung dalam organisasi yang memiliki fungsi pelayanan beragam. Penelitian ini tidak berangkat dari asumsi bahwa pelayanan Badan Penghubung Provinsi Gorontalo di Makassar telah berlangsung buruk, tetapi diarahkan untuk mengidentifikasi praktik yang telah berjalan, kebutuhan pengembangan, serta kondisi yang mendukung dan menghambat pelaksanaan pelayanan. Pendekatan tersebut memungkinkan penelitian memperoleh gambaran yang lebih kontekstual mengenai hubungan antara pendidikan dan pelatihan, kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dukungan organisasi, serta pengalaman pengguna layanan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik pengembangan kinerja pegawai, memahami aktualisasinya dalam kualitas pelayanan, mengidentifikasi pengalaman dan kepuasan pengguna, serta mengkaji faktor pendukung dan penghambat pengembangan kinerja pada Badan Penghubung Provinsi Gorontalo di Makassar. Selain itu, penelitian diarahkan untuk merumuskan model empiris pengembangan kinerja pegawai yang sesuai dengan karakteristik organisasi dan kebutuhan pelayanan. Pendekatan kualitatif studi kasus digunakan untuk memahami keterkaitan berbagai aspek tersebut berdasarkan pengalaman pimpinan, pegawai, dan pengguna layanan.

Kebaruan penelitian terletak pada formulasi model pengembangan kinerja yang mengintegrasikan kapasitas individu, pembelajaran formal dan informal, motivasi, dukungan organisasi, aktualisasi kinerja, kualitas pelayanan, kepuasan pengguna, dan umpan balik berkelanjutan. Berbeda dengan pendekatan yang menempatkan komponen pengembangan sumber daya manusia sebagai variabel terpisah, penelitian ini memahaminya sebagai rangkaian proses yang saling berkaitan dalam konteks pelayanan publik. Secara teoretis, penelitian diharapkan memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik melalui integrasi Human Capital Theory dan kerangka AMO dengan temuan empiris organisasi. Secara praktis, penelitian memberikan dasar bagi penyusunan pengembangan kompetensi yang lebih terarah, penguatan dukungan organisasi, serta pemanfaatan pengalaman pengguna sebagai masukan untuk perbaikan kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (single case study) untuk memahami proses pengembangan kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pengguna pada Badan Penghubung Provinsi Gorontalo di Makassar. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian

berorientasi pada pemahaman pengalaman, praktik organisasi, dan kondisi kontekstual, bukan pengujian hubungan antarvariabel secara statistik. (Creswell & Creswell, 2017) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena sosial berdasarkan pengalaman dan pemaknaan individu dalam lingkungan alamiah. Unit analisis penelitian adalah proses pengembangan kinerja pegawai dalam penyelenggaraan pelayanan publik, dengan mengintegrasikan perspektif pimpinan, pegawai, dan pengguna layanan.

Penelitian dilaksanakan pada Badan Penghubung Provinsi Gorontalo di Makassar selama Agustus hingga Oktober 2026. Lokasi dipilih secara purposif karena memiliki karakteristik pelayanan yang beragam, meliputi keprotokolan, fasilitasi koordinasi antarlembaga, administrasi kedinasan, serta pelayanan kepada masyarakat dan mahasiswa asal Gorontalo. Informan ditentukan melalui teknik purposive sampling berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan dalam aktivitas pelayanan. Sebanyak 15 informan dilibatkan, terdiri atas dua pimpinan, enam pegawai, dan tujuh pengguna layanan. Informan pimpinan diberikan kode P1–P2, pegawai PG1–PG6, dan pengguna layanan PL1–PL7. Pemilihan informan mempertimbangkan keragaman fungsi pekerjaan dan pengalaman pelayanan untuk memperoleh informasi yang relevan serta mendalam.

Pengumpulan data utama dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang memuat delapan pertanyaan untuk setiap kelompok informan. Pertanyaan mencakup praktik pengembangan kinerja, pendidikan dan pelatihan, kompetensi, motivasi, dukungan organisasi, aktualisasi kinerja, kualitas pelayanan, kepuasan pengguna, serta faktor pendukung dan penghambat. Jawaban informan terdokumentasi dalam formulir wawancara tertulis. Dokumentasi penelitian mencakup karakteristik informan, formulir wawancara, matriks reduksi data, dan matriks triangulasi sumber. Observasi juga tercantum dalam rancangan pengumpulan data, tetapi informasi yang tidak memiliki catatan lapangan pendukung tidak digunakan sebagai bukti temuan observasional.

Analisis data menggunakan model interaktif (Miles dkk., 2013) , yang mencakup kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (conclusion drawing and verification). Kondensasi dilakukan melalui pemilihan, pengodean, dan pengelompokan informasi berdasarkan fokus penelitian. Data kemudian disajikan dalam uraian naratif dan matriks tematik untuk mengidentifikasi kesamaan, perbedaan, serta pola pengalaman antar-informan. Kesimpulan diverifikasi melalui pemeriksaan kembali dokumen wawancara dan hasil pengodean. Sintesis tematik selanjutnya digunakan untuk merumuskan model empiris pengembangan kinerja pegawai berdasarkan keterkaitan temuan lapangan dengan landasan teori.

Keabsahan data diperkuat melalui empat kriteria, yaitu credibility, transferability, dependability, dan confirmability (Ahmed, 2024). Kredibilitas diperiksa melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi pimpinan, pegawai, dan pengguna layanan. Keteralihan didukung oleh deskripsi konteks penelitian, sedangkan kebergantungan dan kepastian diperkuat melalui keterlacakan formulir wawancara, pengodean, dan matriks analisis. Kedudukan informan P2 yang juga merupakan peneliti diperhatikan secara reflektif, sehingga keterangannya tidak diperlakukan sebagai konfirmasi independen. Pelaksanaan penelitian memperhatikan persetujuan sukarela, kerahasiaan informasi, serta penggunaan data secara bertanggung jawab untuk kepentingan akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian pada Badan Penghubung Provinsi Gorontalo di Makassar menghasilkan lima temuan utama yang berkaitan dengan praktik pengembangan kinerja pegawai, aktualisasi kinerja dalam kualitas pelayanan, pengalaman dan kepuasan pengguna, faktor pendukung dan penghambat, serta formulasi model empiris pengembangan kinerja. Temuan diperoleh melalui analisis wawancara terhadap 15 informan yang terdiri atas dua pimpinan (P1–P2), enam pegawai (PG1–PG6), dan tujuh pengguna layanan (PL1–PL7). Perbandingan ketiga kelompok informan memberikan pemahaman mengenai hubungan antara pengembangan kemampuan pegawai, pelaksanaan pekerjaan, dan pengalaman pelayanan yang diterima pengguna.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pengembangan kinerja pegawai telah berlangsung melalui pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, penggunaan teknologi, serta pembelajaran berdasarkan pengalaman kerja. Namun, kesempatan pengembangan belum sepenuhnya terstruktur dan merata. Informan P1 menekankan pentingnya pengembangan kompetensi keprotokolan, komunikasi, etika pelayanan, disiplin, dan adaptasi teknologi. Sementara itu, P2 memberikan perhatian terhadap kebutuhan pelatihan yang relevan dengan pekerjaan, khususnya komunikasi dan kemampuan berbicara di depan umum. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan memandang pengembangan kinerja sebagai kebutuhan organisasi yang berkaitan dengan kemampuan pegawai memenuhi tuntutan pekerjaan.

Perbedaan pengalaman pengembangan terlihat dari informasi pegawai. PG1 memperoleh pelatihan keprotokolan untuk mendukung fasilitasi kegiatan pimpinan dan anggota DPRD, sedangkan PG2 mengikuti pelatihan kearsipan dan administrasi perjalanan dinas. Sebaliknya, PG3 menyampaikan bahwa dirinya belum memperoleh pelatihan formal pada saat wawancara. PG4 dan PG5 menjelaskan penggunaan aplikasi administrasi dan pemantauan penyerapan anggaran sebagai bagian dari pelaksanaan pekerjaan, sedangkan PG6 menekankan peningkatan kemampuan operasional dan pemanfaatan teknologi. Variasi tersebut memperlihatkan bahwa kebutuhan pengembangan berbeda menurut fungsi pekerjaan, sementara akses terhadap kegiatan pembelajaran formal belum sepenuhnya merata.

Temuan ini sejalan dengan Human Capital Theory yang menempatkan pendidikan, pelatihan, dan pengalaman sebagai investasi dalam peningkatan kemampuan individu (Becker, 1964; Schultz, 1961). Dalam konteks Badan Penghubung, pengembangan modal manusia membutuhkan kesesuaian antara kompetensi yang ditingkatkan dan karakter pekerjaan.(Noe & Peacock, 2008) menegaskan bahwa efektivitas pelatihan tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan program, tetapi juga relevansi materi dan penerapannya dalam pekerjaan. Hal tersebut diperkuat oleh (Giamos dkk., 2025), yang menempatkan pembelajaran, pendampingan, dan umpan balik sebagai komponen penting pengelolaan kinerja berorientasi pengembangan. Dengan demikian, praktik pengembangan kinerja perlu diarahkan pada pemetaan kesenjangan kompetensi, pemerataan kesempatan pembelajaran, dan evaluasi penerapan kemampuan. Temuan ini juga sejalan dengan (Febriana dkk., 2026), yang melaporkan bahwa kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja; penelitian ini memperlihatkan secara kualitatif bagaimana kebutuhan serta kesempatan pengembangan berbeda menurut fungsi pekerjaan.

Selain pembelajaran formal, pengalaman kerja menjadi sumber pengembangan kompetensi yang penting. PG1 dan PG5 menjelaskan bahwa perubahan jadwal kegiatan membutuhkan kemampuan koordinasi, penentuan prioritas, serta pengelolaan waktu. PG4 mengembangkan kemampuan melalui penggunaan aplikasi administrasi keuangan, sedangkan PG6 menekankan pentingnya kreativitas dan kemampuan mencari alternatif penyelesaian permasalahan operasional. Pengalaman tersebut memperlihatkan bahwa pembentukan kemampuan berlangsung melalui interaksi dengan situasi pekerjaan yang

dinamis. Temuan ini mendukung pandangan (Armstrong & Taylor, 2014) serta (Demo dkk., 2024) bahwa pengembangan sumber daya manusia perlu diintegrasikan dengan praktik kerja, hubungan organisasi, dan kebutuhan strategis pelayanan.

Motivasi juga ditemukan sebagai bagian penting dalam pengembangan kinerja. Informan pegawai menempatkan tanggung jawab, profesionalisme, kedisiplinan, lingkungan kerja yang mendukung, serta keinginan memberikan kontribusi sebagai sumber motivasi. PG6 menghubungkan motivasi dengan kebanggaan terhadap pekerjaan, sementara pimpinan menekankan pentingnya penghargaan, apresiasi, kesejahteraan, dan kejelasan tanggung jawab. Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui Self-Determination Theory yang menekankan kebutuhan kompetensi, otonomi, dan hubungan sosial dalam pembentukan motivasi (Gagné dkk., 2022). Orientasi memberikan pelayanan juga berkaitan dengan Public Service Motivation sebagaimana dijelaskan (Fan dkk., 2022). Oleh karena itu, pengembangan kemampuan perlu disertai penguatan motivasi dan dukungan organisasi agar dapat diwujudkan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sejalan dengan itu, (Mariska & Kholilah, 2025) menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Temuan kedua memperlihatkan bahwa pengembangan kinerja diaktualisasikan melalui pelaksanaan tugas, komunikasi, koordinasi, kerja sama, kedisiplinan, dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi pelayanan. Pada fungsi keprotokolan, PG1 dan PG3 menekankan ketepatan pelaksanaan tugas serta koordinasi dalam kegiatan pimpinan. PG5 memberikan perhatian terhadap pengelolaan waktu dan perubahan agenda kegiatan. Pada fungsi administrasi, PG2 menjelaskan pentingnya kemampuan teknologi dan koordinasi pengelolaan dokumen, sedangkan PG4 menekankan ketelitian serta tanggung jawab dalam administrasi keuangan. PG6 menunjukkan pentingnya komunikasi dan penyelesaian masalah ketika menghadapi kebutuhan pelayanan yang berubah secara mendadak.

Aktualisasi tersebut dapat dipahami melalui tiga dimensi kinerja, yaitu task performance, contextual performance, dan adaptive performance (Lengyel & Toure Ep Camara, 2023). Kinerja tugas tercermin dalam kemampuan menyelesaikan pekerjaan administratif, protokoler, dan fasilitasi kegiatan sesuai tanggung jawab. Kinerja kontekstual terlihat melalui komunikasi, koordinasi, serta kerja sama antarsesama pegawai maupun dengan instansi terkait. Sementara itu, kinerja adaptif diwujudkan melalui kemampuan menghadapi perubahan jadwal, penyesuaian agenda, dan kebutuhan pengguna yang tidak selalu dapat diperkirakan sebelumnya. (Tang dkk., 2024) menegaskan bahwa kemampuan adaptasi semakin penting dalam lingkungan pekerjaan yang dinamis. Ketiga dimensi tersebut memperlihatkan bahwa kinerja pelayanan membutuhkan keterpaduan kemampuan teknis, perilaku kerja, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan.

Perspektif pengguna memberikan penguatan terhadap temuan aktualisasi kinerja. PL2 memberikan penilaian positif terhadap keramahan pegawai dalam pelayanan keprotokolan dan penjemputan, sedangkan PL3 menekankan kecepatan serta kemudahan memperoleh fasilitas pendukung kegiatan. PL4 dan PL5 menyatakan bahwa bantuan pegawai mendukung kelancaran kunjungan kerja, khususnya melalui komunikasi, koordinasi, dan responsivitas. Namun, PL7 menekankan perlunya perbaikan pembagian tugas. Perbedaan pengalaman tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pegawai secara individual, tetapi juga dengan pengaturan pekerjaan dan dukungan sistem organisasi.

Temuan ini berkaitan dengan dimensi kualitas pelayanan yang mencakup keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik (Ningrum & Wicaksana, 2024). Keandalan terlihat melalui kemampuan menyelesaikan kebutuhan pelayanan, daya tanggap melalui kecepatan merespons pengguna, jaminan melalui profesionalisme pegawai, sedangkan empati tercermin dalam keramahan dan kesediaan membantu. Dukungan fasilitas menjadi

unsur fisik yang turut membentuk pengalaman pelayanan. (Nor, 2025) juga menempatkan kinerja aparatur sebagai unsur penting dalam keterkaitan pelatihan dan efektivitas pelayanan publik. Namun, penelitian ini tidak mengukur perubahan kualitas pelayanan sebelum dan sesudah program pengembangan, sehingga hasilnya menjelaskan keterkaitan berdasarkan pengalaman kualitatif, bukan membuktikan pengaruh kausal.

Temuan ketiga menunjukkan bahwa pengguna secara umum memberikan penilaian positif terhadap pelayanan Badan Penghubung Provinsi Gorontalo di Makassar, dengan tingkat kepuasan yang bervariasi dari cukup puas hingga sangat puas. PL1 menyatakan puas terhadap pelayanan administrasi dan koordinasi karena pegawai dinilai ramah, sopan, dan responsif, tetapi tetap mengharapkan peningkatan kejelasan informasi serta prosedur. PL2 menyatakan sangat puas terhadap pelayanan keprotokolan, sedangkan PL3 memberikan penilaian positif terhadap kemudahan penggunaan fasilitas kegiatan. Informasi PL2 ditafsirkan berdasarkan jawaban yang tersedia karena formulir wawancaranya tidak mencakup seluruh pertanyaan pengguna.

PL4 dan PL5 menyatakan sangat puas terhadap fasilitasi kunjungan kerja karena pelayanan dinilai membantu kelancaran kegiatan, cepat, ramah, dan responsif. Meskipun demikian, kedua informan tetap menyarankan peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan, bimbingan teknis, serta penguatan fasilitas dan kemampuan koordinasi kelembagaan. PL6 memberikan penilaian cukup baik terhadap pelayanan pendampingan kegiatan pemerintahan, sedangkan PL7 menyatakan cukup puas dengan menekankan kebutuhan perbaikan pembagian tugas dan kedisiplinan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan pengguna memiliki karakter yang berbeda sesuai bentuk pelayanan dan kebutuhan yang dihadapi.

Pengalaman pengguna tersebut dapat dijelaskan melalui Expectancy–Disconfirmation Model, yang menempatkan kepuasan sebagai evaluasi terhadap kesesuaian antara harapan dan kinerja pelayanan yang dirasakan (Zhang dkk., 2022). Pengguna memberikan penilaian positif ketika kebutuhan utama dapat dipenuhi, tetapi penilaian tersebut tidak berarti seluruh aspek pelayanan telah optimal. (Kim dkk., 2024) menegaskan bahwa kepuasan warga terhadap pelayanan pemerintah dipengaruhi oleh berbagai kondisi individual dan organisasional. Dalam penelitian ini, pengguna keprotokolan lebih memperhatikan keramahan dan kesiapan petugas, pengguna fasilitas menekankan kemudahan akses, sedangkan pengguna kunjungan kerja memberikan perhatian pada koordinasi serta pendampingan kegiatan.

Temuan penting dari pengalaman pengguna adalah adanya dua fungsi penilaian kepuasan, yaitu sebagai informasi mengenai kualitas pelayanan yang telah dirasakan dan sebagai sumber identifikasi kebutuhan perbaikan. Penilaian sangat puas dari PL4 dan PL5 tetap disertai masukan mengenai pengembangan kompetensi, sementara PL1 dan PL7 memberikan perhatian terhadap kejelasan informasi serta pembagian tugas. Dengan demikian, pengukuran kepuasan tidak seharusnya berhenti pada penilaian umum, tetapi perlu dilengkapi pemahaman mengenai pengalaman dan kebutuhan spesifik pengguna. Interpretasi temuan ini juga mempertimbangkan bahwa sebagian besar informan pengguna berasal dari unsur pemerintahan dan DPRD Provinsi Gorontalo, sehingga hasilnya tidak secara otomatis mewakili seluruh kelompok masyarakat pengguna layanan.

Temuan keempat menunjukkan bahwa pengembangan kinerja dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat yang berasal dari kapasitas individu maupun kondisi organisasi. Faktor pendukung mencakup kompetensi, motivasi, tanggung jawab, kepemimpinan, komunikasi, kerja sama, fasilitas, teknologi, dan kejelasan prosedur. P1 menekankan perlunya dukungan sarana, anggaran, dan kesempatan pengembangan kemampuan pegawai, sedangkan P2 memberikan perhatian terhadap lingkungan kerja, penghargaan, serta kejelasan tanggung jawab. Dari perspektif pegawai, PG1 dan PG2

menekankan pentingnya arahan pimpinan serta kerja sama tim, sementara PG6 menempatkan fasilitas, standar operasional prosedur, dan kewenangan kerja sebagai bagian dari dukungan yang diperlukan.

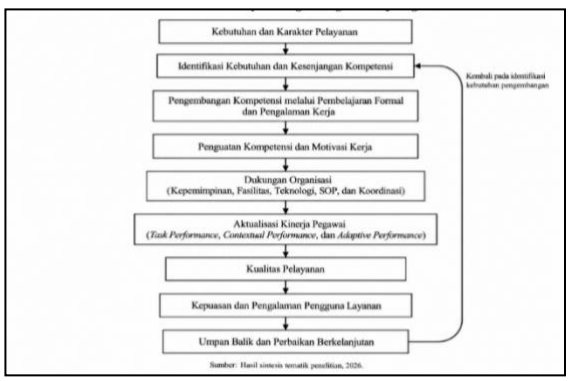
Hambatan yang ditemukan mencakup keterbatasan sumber daya manusia, anggaran pelatihan, kesenjangan kompetensi, keterbatasan teknologi, perubahan jadwal kegiatan, serta koordinasi yang belum selalu berjalan optimal. Pada pelayanan keprotokolan, perubahan agenda membutuhkan kesiapan dan penyesuaian yang cepat. Pada pekerjaan administrasi, penggunaan teknologi dan ketelitian menjadi kebutuhan penting, sedangkan pelayanan operasional membutuhkan kejelasan pembagian tanggung jawab. Masukan PL5 mengenai peningkatan kapasitas pegawai dan PL7 mengenai pembagian tugas memperkuat temuan bahwa hambatan pelayanan tidak selalu berasal dari kemampuan individual, melainkan juga kondisi organisasi.

Keterkaitan faktor tersebut dapat dijelaskan melalui kerangka Ability–Motivation–Opportunity (AMO), yang menempatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan sebagai komponen pembentuk kinerja (Bos-Nehles dkk., 2023). Kemampuan tercermin melalui kompetensi teknis dan interpersonal, motivasi melalui tanggung jawab dan orientasi pelayanan, sedangkan kesempatan berkaitan dengan kepemimpinan, fasilitas, teknologi, anggaran, dan sistem koordinasi. Temuan ini sejalan dengan (Demo dkk., 2024), yang menekankan integrasi pengembangan sumber daya manusia dengan kondisi kerja serta pengelolaan kinerja. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi perlu dilaksanakan bersamaan dengan penguatan dukungan organisasi agar kemampuan pegawai dapat diterapkan secara efektif.

Temuan kelima menghasilkan formulasi model empiris pengembangan kinerja pegawai yang bersifat kontekstual, adaptif, terintegrasi, dan berorientasi pada kebutuhan pengguna. Model disusun melalui sintesis pengalaman pimpinan, pegawai, dan pengguna layanan dengan landasan Human Capital Theory, manajemen sumber daya manusia strategis, dan kerangka AMO. Formulasi tersebut menempatkan kebutuhan serta karakter pelayanan sebagai dasar identifikasi kesenjangan kompetensi. Tahap berikutnya mencakup pengembangan kemampuan melalui pembelajaran formal dan pengalaman kerja, penguatan kompetensi serta motivasi, dan penyediaan dukungan organisasi berupa kepemimpinan, fasilitas, teknologi, prosedur, dan koordinasi.

Kemampuan yang dikembangkan selanjutnya diaktualisasikan melalui kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan kinerja adaptif. Aktualisasi tersebut berkaitan dengan kualitas pelayanan yang dinilai pengguna melalui keandalan, responsivitas, profesionalisme, keramahan, dan kemudahan memperoleh pelayanan. Pengalaman pengguna menjadi dasar penilaian kepuasan sekaligus sumber umpan balik bagi organisasi. Masukan mengenai kompetensi, fasilitas, informasi, dan pembagian tugas diarahkan kembali pada identifikasi kebutuhan pengembangan, sehingga model membentuk alur perbaikan berkelanjutan. Hubungan komponen tersebut disajikan pada Gambar 1.

Gambar 1. Model empiris pengembangan kinerja pegawai



Kebaruan empiris model terletak pada penempatan kebutuhan pelayanan dan pengalaman pengguna sebagai dua titik penting dalam siklus pengembangan kinerja. Kebutuhan pelayanan menjadi dasar penentuan kompetensi yang perlu dikembangkan, sedangkan pengalaman pengguna menyediakan informasi untuk mengevaluasi hasil pelayanan dan memperbarui kebutuhan pengembangan berikutnya. Model tersebut memperluas orientasi pengembangan kinerja dari peningkatan kapasitas individu menuju integrasi antara kemampuan pegawai, dukungan organisasi, kualitas pelayanan, dan kepuasan pengguna. Dengan demikian, pengembangan tidak hanya dipahami sebagai kegiatan pelatihan, tetapi sebagai proses organisasi yang memerlukan pembelajaran dan evaluasi berkelanjutan.

Meskipun demikian, model yang dihasilkan merupakan formulasi analitis berdasarkan temuan kualitatif pada satu organisasi, bukan sistem yang telah diterapkan atau diuji efektivitasnya secara menyeluruh. Mekanisme umpan balik berkelanjutan dalam model masih merupakan arah pengembangan yang memerlukan implementasi dan evaluasi lebih lanjut. Oleh karena itu, kontribusi penelitian terutama terletak pada penyusunan kerangka pengembangan kinerja yang sesuai dengan karakter pelayanan Badan Penghubung Provinsi Gorontalo di Makassar. Penerapan model secara bertahap dapat menjadi dasar perencanaan peningkatan kompetensi, penguatan motivasi, perbaikan dukungan organisasi, serta pemanfaatan pengalaman pengguna untuk meningkatkan kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan kinerja pegawai pada Badan Penghubung Provinsi Gorontalo di Makassar merupakan proses yang membutuhkan keterpaduan antara kompetensi individu, motivasi kerja, dukungan organisasi, dan kebutuhan pelayanan. Praktik pengembangan telah berlangsung melalui pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, pemanfaatan teknologi, serta pembelajaran berdasarkan pengalaman kerja, tetapi pelaksanaannya belum sepenuhnya terstruktur dan merata sesuai kebutuhan setiap fungsi pekerjaan. Pengembangan kemampuan pegawai diaktualisasikan melalui kinerja tugas (task performance), kinerja kontekstual (contextual performance), dan kinerja adaptif (adaptive performance) yang tercermin dalam penyelesaian pekerjaan, komunikasi, koordinasi, tanggung jawab, serta kemampuan menghadapi perubahan situasi pelayanan. Pengguna layanan secara umum memberikan penilaian positif terhadap keramahan, responsivitas, kecepatan pelayanan, dan kelancaran fasilitasi kegiatan. Meskipun demikian, kepuasan pengguna tidak menghilangkan kebutuhan peningkatan kompetensi, fasilitas pendukung, kejelasan informasi, prosedur, serta pembagian tugas. Keberhasilan pengembangan kinerja juga berkaitan dengan faktor pendukung berupa kepemimpinan, motivasi, kerja sama, teknologi, dan lingkungan organisasi, sementara keterbatasan sumber daya manusia, anggaran, kesenjangan kompetensi, serta hambatan koordinasi menjadi kendala yang perlu diperhatikan. Berdasarkan keseluruhan temuan, penelitian menghasilkan formulasi model empiris pengembangan kinerja pegawai yang mengintegrasikan identifikasi kebutuhan pelayanan, pemetaan kesenjangan kompetensi, pengembangan kemampuan, penguatan motivasi, dukungan organisasi, aktualisasi kinerja, kualitas pelayanan, kepuasan pengguna, serta umpan balik berkelanjutan. Model tersebut bersifat kontekstual, adaptif, dan berorientasi pada pengguna sebagai dasar pengembangan organisasi, tetapi belum diuji efektivitas penerapannya secara menyeluruh.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, Badan Penghubung Provinsi Gorontalo di Makassar disarankan menyusun program pengembangan kompetensi secara sistematis berdasarkan kebutuhan dan karakteristik setiap fungsi pekerjaan, khususnya keprotokolan, komunikasi kelembagaan, pelayanan prima, administrasi digital, pengelolaan keuangan, serta

kemampuan adaptasi terhadap perubahan agenda. Pengembangan pegawai perlu dilakukan melalui kombinasi pelatihan formal, bimbingan teknis, pendampingan, pertukaran pengalaman, dan evaluasi penerapan hasil pembelajaran. Pimpinan perlu memperkuat motivasi dan tanggung jawab pegawai melalui pengarahan, penghargaan, komunikasi internal, pembagian tugas yang jelas, serta penguatan kerja sama antarsesama pegawai. Dukungan fasilitas, teknologi, anggaran pengembangan, standar operasional prosedur, dan koordinasi kelembagaan juga perlu ditingkatkan agar kemampuan pegawai dapat diterapkan secara efektif. Selain itu, organisasi disarankan mengembangkan mekanisme evaluasi pelayanan yang melibatkan pengalaman dan umpan balik pengguna secara berkala sebagai dasar identifikasi kebutuhan perbaikan. Model empiris yang dihasilkan dapat digunakan sebagai landasan awal penyusunan program pengembangan kinerja secara bertahap, dengan tetap melakukan evaluasi terhadap kesesuaian dan efektivitas penerapannya. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan organisasi pelayanan publik dengan karakteristik serupa, memperluas kelompok pengguna layanan, serta menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (mixed methods) untuk menguji keterkaitan antarkomponen dan mengevaluasi efektivitas model dalam konteks organisasi yang lebih luas.

Referensi:

Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, *2*, 100051. https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051

Ari Sudewo, P., & Aruan Sulastri, B. (2022). The Effect Of Learning Hours Of Competency Development And Employee Performance On Organizational Performance At A Government Institution In Indonesia. *Jurnal Administrasi Negara*, *28*(2), 217–242. https://doi.org/10.33509/jan.v28i2.1706

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Edition). Kogan Page Ltd.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, by Gary S. Becker...* (Vol. 1). London.

Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, *25*(4), 725–739. https://doi.org/10.1111/ijmr.12332

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Demo, G., Costa, A. C. R., & Coura, K. V. (2024). HRM practices in the public service: A measurement model. *RAUSP Management Journal*, *59*(1), 50–66. https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0005

Fan, Y., Blalock, E. C., & Lyu, X. (2022). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and individual job performance: Cross-validating the effect of culture. *International Public Management Journal*, *25*(7), 1115–1130. https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2072425

Febriana, F., Asiati, D. I., & Febriani, Y. (2026). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, dan Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan CV. Tunas Makmur. *MOTIVASI*, *11*(1), 46–56. https://doi.org/10.32502/mti.v11i1.1837

Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, *1*(7), 378–392. https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w

Giamos, D., Doucet, O., & Lapalme, M.-È. (2025). What is Known About Development-Oriented Performance Management Practices? A Scoping Review. *Human Resource Development Review*, *24*(1), 37–69. https://doi.org/10.1177/15344843241278405

Kim, S., Rho, E., & Teo, Y. X. J. (2024). Citizen Satisfaction Research in Public Administration: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *The American Review of Public Administration*, *54*(5), 460–485. https://doi.org/10.1177/02750740241237477

Lengyel, N. R., & Toure Ep Camara, M. N. (2023). Individual Difference. Dalam N. Hou, J. A. Tan, & G. Valdez Paez (Ed.), *Organizational Behavior* (hlm. 23–64). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31356-1_2

Mariska, D. & Kholilah. (2025). Kontribusi Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Pencapaian Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian Kanwil III Palembang. *MOTIVASI*, *10*(1), 82–92. https://doi.org/10.32502/motivasi.v10i1.696

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook, 3/E.*

Monang, J., Sudirman, I., Siswanto, J., & Yassierli, Y. (2022). Competencies for superior performance across management levels in the provincial government executive offices. *Journal of Management Development*, *41*(1), 24–50. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2021-0048

Ningrum, A. P., & Wicaksana, R. A. (2024). The Effect of Public Service Quality on Community Satisfaction in the Analysis of Systematic Literature Review. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*, *22*(02), 187–198.

Noe, R. A., & Peacock, M. (2008). *Employee training and development*.

Nor, A. I. (2025). The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: The mediating role of civil servants' performance. *Cogent Social Sciences*, *11*(1), 2466788. https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2466788

Prasad Lamsal, B., & Kumar Gupta, A. (2022). Citizen Satisfaction with Public Service: What Factors Drive? *Policy & Governance Review*, *6*(1), 78. https://doi.org/10.30589/pgr.v6i1.470

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital: Reply. *The american economic review*, *51*(5), 1035–1039.

Tang, G., Abu Bakar, R., & Omar, S. (2024). Positive psychology and employee adaptive performance: Systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1417260. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1417260

Wardiyanto, B., Setijaningrum, E., Samad, S., & Kandar, A. H. (2025). Mending the mismatch of minds and mandates: Reimagining competency-centric public service delivery in Bojonegoro Regency, Indonesia. *Cogent Business & Management*, *12*(1), 2442538. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442538

Wulan, W. W., Munawaroh, S., & Yuniawanti, N. D. (2026). State Civil Service Competency Development and Public Service Quality In Cimahi City. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, *18*(2), 655–678. https://doi.org/10.15575/jpan.v18i2.55404

Zhang, J., Chen, W., Petrovsky, N., & Walker, R. M. (2022). The EXPECTANCY-DISCONFIRMATION Model and Citizen Satisfaction with Public Services: A Meta-analysis and an Agenda for Best Practice. *Public Administration Review*, *82*(1), 147–159. https://doi.org/10.1111/puar.13368