

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR MELALUI DIKLAT TEKNIS DI  
DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN MUSI  
BANYUASIN, PROVINSI SUMATERA SELATAN**

Ahmad Eka  
NPP. 28.0327

*Asdaf Kabupaten Musi Banyuasin, Provinsi Sumatera Selatan  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur*

Email: ahmadeka06@mail.com

***ABSTRACT***

*This research was conducted to determine how the implementation of apparatus resource development through technical training at the Department of Population and Civil Registration of Musi Banyuasin Regency and to find out the obstacles and efforts made by these offices.*

*The development of apparatus resources (civil servants) according to Priansa (2018: 155) can be done through educational methods and training methods. The results of education can be seen from changes in behavior which are described in more detail into three aspects, namely knowledge, attitudes, and appearance. Meanwhile, the results of the training can be seen from the improvement of skills. The first obstacle or obstacle faced by the agency is the budget for technical training that is no longer budgeted by the local government due to changes in regional head policies, and the low initiative and motivation of employees to improve skills. Efforts made for the issue of education and training budgets are eliminated, the agency can only comply with the policy because it is the policy of the regional head. For the problem of low employee initiative and motivation to improve skills, the head of the department instructed the heads of fields and sub-division heads to direct their subordinates to take advantage of the free time to increase their knowledge and skills independently through information sources on the internet.*

*The method used is descriptive qualitative with an inductive approach. Data collection techniques using interview techniques, observation, documentation with informants of the head of the department, general and civil servant subdivision, and the community. Data analysis techniques are data reduction, data presentation, and conclusions.*

*In conclusion, the implementation of apparatus resource development at the Department of Population and Civil Registration of Musi Banyuasin Regency has been going well. Suggestions that the author can give are proposing additional employee income so that employee motivation to improve skills increases.*

***Keywords:*** *Development, Apparatus Resources.*

## ABSTRACT

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat teknis di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin serta mengetahui hambatan dan upaya yang dilakukan dinas tersebut.

Pengembangan sumber daya aparatur (pegawai negeri sipil) menurut Priansa (2018:155) dapat dilakukan melalui metode pendidikan dan metode pelatihan. Hasil dari pendidikan bisa dilihat dari perubahan tingkah laku yang dijabarkan lebih rinci ke dalam tiga aspek yaitu pengetahuan, sikap, dan penampilan. Sementara hasil dari pelatihan dapat dilihat dari peningkatan keterampilan. Hambatan atau kendala yang dihadapi dinas tersebut yang pertama yaitu, anggaran untuk diklat teknis yang tidak dianggarkan lagi oleh pemerintah setempat akibat perubahan kebijakan kepala daerah, dan rendahnya inisiatif dan motivasi pegawai untuk meningkatkan keterampilan. Upaya yang dilakukan untuk masalah anggaran diklat yang ditiadakan, pihak instansi hanya bisa mentaati dan kebijakan tersebut karena kebijakan tersebut merupakan kebijakan kepala daerah. Untuk masalah rendahnya inisiatif dan motivasi pegawai untuk meningkatkan keterampilan, kepala dinas menginstruksikan para kepala bidang dan kepala subbagian untuk mengarahkan anak buahnya agar dapat memanfaatkan waktu-waktu kosong untuk menambah pengetahuan dan keterampilan secara mandiri melalui sumber-sumber informasi di internet.

Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data dengan teknik wawancara, observasi, dokumentasi dengan informan kepala dinas, kasubbag umum dan kepegawaian serta masyarakat Teknik analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

Kesimpulannya, pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin sudah berjalan baik. Saran yang dapat penulis berikan yaitu pengusulan pemberian tambahan penghasilan pegawai agar motivasi pegawai untuk meningkatkan keterampilan menjadi meningkat.

**Kata kunci:** Pengembangan, Sumber Daya Aparatur.

## 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengembangan dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) baik pada sektor publik maupun privat menjadi suatu aksi atau program yang mengemuka. Berbagai kemajuan teknologi dan pengetahuan umum maupun budaya merupakan pemicu utama. Sebagai bentuk jawaban dari kritik dan sorotan masyarakat terhadap akuntabilitas kinerja instansi publik dalam penyelenggaraan pemerintahan, upaya peningkatan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia atau aparatur mutlak harus dilaksanakan.

Pemerintah dalam menyelenggarakan tugas-tugas dan pelayanan umum, sumber daya aparatur yang kompeten sangatlah diperlukan. Problem terkait kompetensi aparatur saat ini adalah masalah penting mengingat tugas ganda yang di emban oleh aparatur, yaitu selain harus mampu memberikan layanan dengan adil serta transparan pada masyarakat, juga dituntut mampu menampilkan loyalitas, etos kerja dan dedikasi serta integritas tinggi. Tugas

ganda tersebut akan terwujud apabila diimbangi oleh kompetensi aparatur yang mumpuni dan profesional.

Masalah utama yang dihadapi pemerintah saat ini adalah kualitas sumber daya aparatur yang masih jauh dari harapan. Kondisi sumber daya aparatur saat ini menunjukkan kurangnya keahlian, rendahnya tingkat profesionalisme, kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN) yang melibatkan banyak aparatur pemerintah, kurangnya motivasi untuk mengabdikan kepada masyarakat, kurangnya inovasi dan kualitas aparatur pemerintah yang inovatif (Nazara, 2020: 225).

Sebagaimana amanat yang terkandung dalam Pembukaan UUD 1945 alinea keempat ialah "... untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia...", terkandung salah satu tujuan Negara Republik Indonesia dalam penggalan kalimat tersebut yaitu mensejahterakan rakyat. Aparatur Sipil Negara (ASN) atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai peran yang sangat penting dan strategis dalam mengemban tugas pemerintahan, tugas pelayanan publik, dan tugas pembangunan tertentu guna mensejahterakan rakyat yang menjadi salah satu tujuan negara.

Berdasarkan konsep manajemen sumber daya manusia, aparatur atau pegawai merupakan suatu aset penting sehingga perlu dipelihara dan terus dikembangkan melalui pengembangan seperti diklat, seminar, pelatihan, kursus dan praktek kerja. Tujuannya adalah untuk menciptakan aparatur yang profesional dalam bekerja, berkualifikasi dan berkompeten sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam setiap jabatan. Dengan begitu, kualitas aparatur selalu terbaharukan serta mampu melayani masyarakat dengan prima sehingga secara perlahan apa yang menjadi tujuan negara bisa tercapai.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah merupakan peraturan tertulis yang bertujuan untuk mewujudkan sistem pengembangan kapasitas yang terstandarisasi, adil, transparan, dan komprehensif antara urusan pemerintahan dengan kualifikasi PNS nasional. Selain itu, sebagai bentuk tindak lanjut pemerintah terhadap Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, pada tahun 2014 negara juga membentuk peraturan tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 21 berisikan apa saja yang menjadi hak ASN. Pada huruf e misalnya, di pasal tersebut diterangkan bahwa PNS berhak mendapatkan pengembangan kompetensi. Menurut Yustiono (dalam Nazara, 2020:225) kompetensi adalah seperangkat karakteristik yang dimiliki oleh seorang individu yang berdampak pada kinerja yang bersangkutan, sehingga dapat dibedakan antara individu yang cakap dengan yang tidak cakap. Menurut Armstrong (Setiyaningsih, 2017) pengembangan sumber daya manusia terdiri beberapa unsur. Unsur-unsur dari proses ini adalah:

1. *Learning*, (Pembelajaran) - didefinisikan sebagai perubahan yang relatif permanen dalam perilaku yang terjadi sebagai hasil dari latihan atau pengalaman.
2. *Education*, (Pendidikan) - pengembangan pengetahuan, nilai-nilai dan pemahaman diperlukan dalam semua aspek kehidupan daripada pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan daerah tertentu aktivitas.
3. *Development*, (Pengembangan) pertumbuhan atau realisasi kemampuan dan potensi seseorang melalui penyediaan pembelajaran dan pengalaman pendidikan.
4. *Training*, (Pelatihan) - modifikasi terencana dan sistematis perilaku melalui pembelajaran peristiwa, program dan instruksi, yang memungkinkan individu untuk mencapai tingkat pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif.

Berdasarkan uraian di atas, begitu jelas bahwa untuk mengatasi masalah yang ada, setiap aparatur pemerintah berhak mendapat kesempatan pengembangan kompetensi yang sama dengan melalui proses pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pegawai agar terus terbaharukan sehingga mampu mengimbangi kemajuan zaman yang terus menuntut aparatur pemerintah untuk terus berkembang. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 70 menegaskan :

1. setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk pengembangan kompetensi, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, seminar, dan penataran;
2. Dalam pengembangan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

## **1.2 Permasalahan**

Kenyataannya, kehadiran aparatur yang profesional dan berkualitas di banyak lembaga atau instansi pemerintah masih terbatas, oleh karena itu pemerintah harus menggalakkan program peningkatan dan pengembangan kompetensi aparaturnya agar tugas-tugas pemerintahan dan pelayanan umum dapat terselenggara dan terlaksana dengan optimal.

Mengingat Undang-Undang ASN mengamanatkan pentingnya kompetensi aparatur dalam proses pencapaian tujuan dari suatu organisasi, dengan keberadaan aparatur berkualitas yang masih minim, maka dalam rangka mengatasi permasalahan tersebut dirasa perlu dilaksanakan pengembangan kompetensi terhadap aparatur supaya tercipta keseimbangan antara kompetensi aparatur dengan beban kerja yang ditanggung. Melalui upaya inilah diharapkan mampu menyelesaikan persoalan yang semakin kompleks seiring berkembangnya zaman.

Sebagaimana yang terjadi pada beberapa instansi pemerintah yang salah satunya terjadi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan, terdapat pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi pegawai yang belum begitu optimal. Hal ini dibuktikan dengan sedikitnya biaya atau rencana anggaran yang ditetapkan untuk pengembangan kualitas sumber daya manusia di instansi tersebut. Hal tersebut tercantum dalam laporan kinerja instansi pemerintahan (LkjIP) dinas tersebut. Tabel tersebut mencantumkan sasaran yang ingin dicapai, program-program, pagu anggaran, dan realisasi dari pagu anggaran yang telah ditetapkan. Berikut adalah tabel akuntabilitas keuangan intasnsi tersebut pada tahun 2019.

**Tabel 1.1**  
**Akuntabilitas Keuangan**

No.	Sasaran	Program	Pagu Anggaran (Rp)	Realisasi Anggaran (Rp)	Presentase Realisasi (%)
1.	Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Perkantoran	Pelayanan Administrasi Perkantoran	2.705.900.000,-	2.590.162.779,-	95,72
		Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	2.943.500.000,-	2.803.686.957,-	95,25
		Peningkatan Disiplin Aparatur	75.000.000,-	75.000.000,-	100
		Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	50.000.000,-	43.320.000,-	86,64
		Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	75.000.000,-	74.751.000,-	99,67
2.	Meningkatnya Efektifitas Manajemen Pelayanan Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Penataan Administrasi Kependudukan	6.798.582.000,-	6.660.027.775,-	97,96
		Pelayanan Administrasi Kependudukan	1.613.006.000,-	1.592.899.121,-	98,75

Sumber : Laporan Kinerja Instansi Pemerintahan Dinas Dukcapil, 2019.

Berdasarkan data di atas, dapat kita ketahui besar anggaran yang dialokasikan untuk peningkatan kapasitas sumber daya aparatur sebesar 50.000.000 juta rupiah. Anggaran ini tergolong kecil jika dibandingkan dengan alokasi anggaran pada program yang lain yang nominalnya mencapai milyaran. Ditambah lagi dengan penyerapan anggaran yang belum optimal pula. Hal ini bisa kita lihat dari presentase capaian yang ada pada tabel.

Hasil dari perbincangan singkat dengan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin (Hj. Asmarani.S.Sos.,M.Si), yang dilakukan pada hari Minggu tanggal 27 September 2020 pukul 14.00 WIB dengan cara komunikasi melalui telepon genggam menjelaskan bahwa, masih rendahnya motivasi pegawai untuk meningkatkan keterampilan, yang tentunya berdampak pada rendahnya kemampuan dan keterampilan kerja pegawai. Begitu juga dengan sikap yang ditampilkan para pegawai,

terkesan kurang termotivasi untuk mengikuti pengembangan kompetensi seperti mengikuti pelatihan-pelatihan maupun diklat-diklat, yang dapat mendukung peningkatan kemampuan dan keterampilan kerjanya, serta gairah atau semangat dalam bekerja pun tidak terlihat. Padahal seperti yang tercantum dalam Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014, dikatakan bahwa setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensinya.

### **1.3 Penelitian Sebelumnya**

Penelitian ini terilhami dari beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, diantaranya penelitian Chuanda dkk, menghasilkan kesimpulan bahwa pengembangan sumber daya pegawai melalui pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya membentuk sikap, pengetahuan dan keterampilan pegawai pada penyelenggaraan kerja di Bidang Administrasi Kependudukan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil. Hal ini disebabkan karena kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan formal, sosialisasi Peraturan Perundang – Undangan dan bimbingan teknis implementasi Peraturan Perundang–Undangan lebih bersifat umum dan dalam pelaksanaannya lebih banyak melakukan koordinasi kerja dengan Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah, Sub Bagian Kependudukan dan Catatan Sipil pada Bagian Pemerintahan Biro Pemerintahan dan Humas Provinsi dan Kementerian Dalam Negeri RI (Chuanda, et. al, 2016).

Sejalan dengan Penelitian Awalla dkk, bahwa penerapan pengembangan sumber daya aparatur dan pengembangan kompetensi sesuai UU ASN Nomor 5 tahun 2014, salah satu penghambat yang kerap kali di dapati beberapa daerah adalah masalah minimnya anggaran dan tenaga pengelola (Awalla & Laloma, 2013). Kemudian penelitian lain yang membahas hal serupa juga mendapatkan kesimpulan bahwa pengembangan sumber daya aparatur dapat dilakukan tidak hanya melalui diklat namun juga dapat melalui pembelajaran, pengembangan, pelatihan dan pendidikan (Setiyaningsih, 2017). Selanjutnya, hasil penelitian yang dilakukan Setiadiputra mengatakan bahwa urgensi program pengembangan kompetensi SDM yang dilakukan secara berkesinambungan sangat diperlukan oleh setiap instansi pemerintah. Seluruh instansi pemerintah harus ikut berpartisipasi secara aktif dalam penyusunan program pengembangan kompetensi SDM. Hal tersebut guna memudahkan dan menghasilkan output atas hasil pengembangan kompetensi SDM. Dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM yang dilakukan secara berkesinambungan diharapkan akan menciptakan kinerja pegawai serta kinerja organisasi yang meningkat sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik oleh instansi pemerintah (Setiadiputra, 2017).

Salah satu tantangan bernuansa sosio-kultural bagi para ASN khususnya pimpinan tinggi yang secara umum ditemukan di lingkungan Pemerintah Daerah adalah masyarakat yang semakin menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintah dan masyarakat yang semakin sadar akan hak-hak mereka dan menuntut kualitas pelayanan, membangun sinergi dengan stakeholder, ketidakpastian dinamika lingkungan politik dan ketidakpercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang meningkat (Sartika & Kusumaningrum, 2018).

### **1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat teknis, menggunakan indikator yang berbeda juga dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan teori dari Priansa (2018) yang menyatakan bahwa pengembangan itu dapat dilakukan melalui dua metode yaitu pendidikan dan pelatihan.

## **1.5 Tujuan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan memperoleh gambaran yang jelas mengenai pengembangan sumber daya aparatur yang di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan.

## **2 METODE**

Berdasarkan masalah yang diangkat oleh penulis, dalam hal ini penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan teknik wawancara, observasi, dokumentasi. Adapun Informan yang diwawancarai terdiri dari 7 orang yaitu satu orang kepala dinas, satu orang kasubbag umum dan kepegawaian serta lima orang masyarakat. Teknik analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

## **3 HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kepuasan masyarakat bisa diperoleh ketika pelayanan yang diberikan itu prima, dalam arti pelayanannya itu cepat, tepat, terjangkau, serta diiringi sikap aparatur yang sopan, santun, ramah, dan bersahaja. Dalam pelayan prima inilah kualitas atau kapasitas aparatur berperan. Adapun upaya peningkatan atau pengembangan kapasitas, menurut teori yang dipaparkan oleh Donni Juni Priansa dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Teori inilah yang digunakan penulis untuk dijadikan dasar dalam melakukan wawancara serta pengamatan dalam menganalisis fokus magang.

### **3.1 Metode Pendidikan**

Pengetahuan bisa diperoleh dengan cara mempelajari atau mengamati suatu hal. Pengetahuan merupakan pemahaman dari cara berfikir seseorang terhadap suatu hal yang bisa dijadikan dasar dalam menentukan tindakan. Idealnya, setiap aparatur harus memiliki pengetahuan yang mumpuni dalam menyelesaikan setiap tugasnya. Pada umumnya, langkah yang ditempuh untuk memperoleh pengetahuan biasanya melalui pendidikan. Tingkat pendidikan yang pernah ditempuh oleh seorang aparatur bisa menggambarkan tingkat pengetahuan yang dimiliki atau yang dikuasai oleh seseorang tersebut.

Pada umumnya semakin tinggi pendidikan maka pengetahuan yang dimiliki juga semakin luas serta keterampilannya bisa lebih unggul daripada seseorang yang memiliki jenjang pendidikan rendah. Tingkat pendidikan juga menjadi salah satu syarat kualifikasi seorang ASN untuk dapat menduduki suatu jabatan. Oleh karena itu, pendidikan memiliki peran penting bagi seorang ASN dalam berkarier dan menjalankan tugas.

Tingkat pendidikan seorang aparatur juga menjadi salah satu penentu keberhasilan seseorang dalam bekerja atau menyelesaikan pekerjaannya. Mengingat pentingnya pendidikan dan mutlak harus dimiliki oleh setiap aparatur sipil negara, karena seperti teori yang dikatakan Priansa bahwa pendidikan itu berkaitan erat atau dapat mempengaruhi tingkah laku seseorang. Idealnya seorang ASN di era milenial ini memiliki jenjang pendidikan yang cukup tinggi agar dalam menyelesaikan tugas dan beban kerja yang diemban, mampu terselesaikan dalam waktu yang singkat atau sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Standar pendidikan pada aparatur sipil negara bisa menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini dikarenakan bahwa di dalam pendidikan itu terdapat pengetahuan baik dasar maupun lanjutan bagi aparatur. Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin saat diwawancarai pada tanggal 13 Januari 2021 menyatakan bahwa:

**”Secara keseluruhan baik PNS maupun tenaga honorer, jenjang pendidikannya rata-rata ada di level Sarjana dan ada beberapa dari lulusan SMA. Untuk yang PNS totalnya ada 40 orang dengan rata-rata lulusan dari Strata I dan beberapa orang lulusan SMA. Jadi untuk standar pendidikan para pegawai disini sudah cukup ideal”.**

Berdasarkan data yang diperoleh penulis selama magang, dan sesuai apa yang dikatakan oleh Kepala Dinas, bahwa pegawai negeri sipil di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin berjumlah 40 orang. Data tersebut diperoleh dari Subbagian Umum dan Kepegawaian dan juga merupakan data terbaru dari telah dikelola oleh pegawai setempat.

Berdasarkan teori Priansa (2018), metode pendidikan ini terdiri dari 3 indikator yang terdiri dari pengetahuan, sikap, dan penampilan.

### **1) Pengetahuan**

Berdasarkan data di atas, standar pendidikan aparaturnya memang sudah terbilang tinggi sehingga pengetahuan yang dimiliki cukup mumpuni dan mampu memberikan hasil kerja dan pelayanan yang baik terhadap masyarakat. Hal ini terbukti dengan adanya ungkapan salah satu dari 5 orang masyarakat yang penulis wawancarai, salah satunya yaitu Pak Alwi yang menyatakan bahwa “pelayanannya sekarang sudah semakin bagus, responnya cepat, dan juga sikap para pegawainya pun ramah jadi saya juga merasa nyaman ketika mengurus sesuatu disini”. Keempat orang lainnya juga memberikan keterangan yang serupa dengan ungkapan Pak Alwi. Selain itu kebenarannya juga didukung oleh Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang kategorinya baik dengan nilai 83.77.

### **2) Sikap**

Pada aspek sikap, penulis lebih menyoroti kepada bagaimana sikap pegawai terhadap atasan dan sebaliknya, terhadap sesama pegawai, dan sikap pegawai terhadap masyarakat pada saat memberikan pelayanan. Berdasarkan hasil pengamatan penulis selama magang, para pegawai di dinas tersebut menunjukkan penghormatan serta etika yang baik terhadap atasannya terutama kepada Kepala Dinas, Sekretaris, dan para Kepala Subbagian yang notabene mereka merupakan pimpinan tinggi di dinas tersebut. Kepala Dinas juga mengatakan bahwa “saya melihat dan menilai kalau para pegawai begitu menghormati menunjukkan sikap serta etika yang bagus ketika berhadapan atau pada saat menghadap atasan mereka”. Menariknya, para pejabat struktural tersebut tidak menunjukkan ego pribadinya sebagai atasan atau lebih tepatnya sebagai bos, akan tetapi lebih menempatkan diri sebagai rekan kerja sehingga sekat antara atasan dan bawahan itu tidak begitu terlihat.

Kenyataannya tidak semua pimpinan bisa menjadikan dirinya sebagai pemimpin, dan pasti masih ada saja pimpinan yang bersikap seperti seorang bos. Selain itu, antar sesama pegawai juga menunjukkan sikap yang positif dengan saling menghormati dan menghargai satu sama lain. Bila dilihat secara keseluruhan, toleransi memang dikedepankan. Namun

ketika berbicara tentang kinerja, penulis melihat adanya gengsi antar bidang yang bersaing untuk dapat menunjukkan diri menjadi yang terbaik dalam menyelesaikan tugas atau dalam berkinerja. Penulis menilai bahwa gengsi ini bersifat positif karena hal ini bisa menjadi motivasi bagi masing-masing bidang untuk dapat menjadi yang terbaik sehingga masing-masing bidang tersebut akan berusaha memaksimalkan kinerja para pegawainya. Penulis merasa bahwa hal ini cukup berguna untuk kemajuan organisasi.

Selanjutnya, baik atau tidaknya sikap para pegawai terhadap masyarakat terutama dalam memberikan pelayanan, salah satunya bisa dilihat dari nilai Indeks Kepuasan Masyarakatnya (IKM) di dinas tersebut. Adapun nilai IKM dinas tersebut yaitu 83,77 dan masuk kategori baik. Artinya masyarakat cukup puas dengan pelayanan yang diberikan oleh para pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin. Selain itu dari 5 orang masyarakat yang diwawancarai, kelimanya menyatakan bahwa pelayanan di dinas ini memang bagus, serta dikatakan pula bahwa para pegawainya juga ramah dan bersahaja. Salah satu dari 5 orang tersebut mengatakan “pelayanannya sekarang sudah semakin bagus, semakin mudah, responnya cepat, dan juga sikap para pegawainya pun ramah, sopan, dan bersahajalah ya. Jadi saya juga merasa dilayani dengan baik ketika mengurus sesuatu disini”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dari segi sikap, baik itu bawahan terhadap atasan atau sebaliknya, sikap terhadap sesama pegawai, dan sikap terhadap masyarakat, semuanya terbilang baik. Penulis merasa hal ini masih bisa ditingkatkan atau minimal bisa tetap mempertahankannya.

### 3) Penampilan

Berikutnya yaitu aspek penampilan. Berbicara tentang penampilan tentu erat kaitannya dengan pakaian dinas yang digunakan serta kerapiannya. Untuk pakaian dinas pastinya sudah diseragamkan agar terlihat lebih disiplin dan rapi. Bila ditinjau secara menyeluruh, selama penulis magang, penulis melihat bahwa sebagian besar pegawai sudah berpenampilan rapi sehingga indah dipandang dan bisa menunjukkan kesan seorang pegawai yang siap bekerja. Namun, ada saja pegawai yang kurang memperhatikan penampilannya, seperti pakaian yang kusut yang mungkin tidak disetrika, ada juga beberapa pegawai laki-laki yang suka memakai celana yang ketat. Kasubbag Umum dan Kepegawaian pun mengatakan hal serupa yaitu:

**“Secara umum para pegawai sudah berpenampilan rapi pada saat bekerja. Namun, bisa kamu (penulis) bisa lihat sendiri bahwa masih ada satu dua pegawai yang masih kurang rapi penampilannya, seperti ada yang pakaiannya kusut, terus yang lebih tidak etis yaitu, ada pegawai yang dengan percaya dirinya memakai celana yang ketat. Menurut saya, itu sangat tidak etis dan tidak kesan yang muncul bukanlah rapi”.**

Melihat hal itu, penulis menilai hal itu memang kurang etis jika digunakan oleh seorang pegawai negeri sipil. Untungnya hanya satu dua orang saja yang berpenampilan kurang rapi, selebihnya mampu memberikan penampilan terbaik di setiap harinya. Maka dari itu berdasarkan teori yang digunakan, pada aspek penampilan ini penulis menilai bahwa implementasinya belum maksimal dan dirasa perlu untuk ditindak lanjuti agar penampilan pegawai itu lebih etis dan rapi.

### 3.2 Metode Pelatihan

Selain melalui metode pendidikan, pengembangan kapasitas atau kompetensi aparatur juga dapat dilakukan melalui metode pelatihan. Mengacu pada teori Priansa (2018:155) yang

digunakan oleh penulis, dikatakan jika pelatihan itu untuk mengasah dan meningkatkan keterampilan dan lebih terfokus pada mempelajari bagaimana melak-sanakan tugas-tugas khusus dalam waktu tertentu. Jadi lebih mengarah kepada kecakapan dan keterampilan yang bersifat teknis. Adapun pelaksanaan pelatihan atau diklat teknis bagi aparatur di dinas tersebut dilaksanakan setelah ada instruksi langsung dari Direktorat Jendral Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Ditjen Dukcapil).

Selain itu, peserta diklatnya pun langsung ditentukan juga oleh pihak pusat dan diikuti oleh seluruh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil se-Indonesia yang ketentuannya telah diatur oleh pihak pusat itu sendiri. Pelaksanaan diklatnya pun dilaksanakan secara bergantian sesuai jadwal yang telah ditetapkan oleh pihak pusat. Informasi di atas penulis dapatkan dari hasil wawancara penulis dengan Kepala Dinas dan Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian yang dilaksanakan pada tanggal 13 dan 18 Januari 2021. Berikut adalah jawaban dari Ibu Erlina (Kasubbag Umum dan Kepegawaian) pada saat diwawancarai oleh penulis. Beliau mengatakan :

**“ Diklat bagi pegawai itu sangat penting, karena hasilnya dapat menambah dan meningkatkan keahlian dan keterampilan pegawai. Untuk pelaksanaan diklat teknis bagi para pegawai disini, dilaksanakan sesuai instruksi dari Dirjen Admindukcapil. Pesertanya juga ditunjuk langsung oleh pihak pusat, misalnya dari Dirjen menginstruksikan pegawai dari bidang pelayanan dan pendaftaran penduduk pada seksi identitas penduduk untuk menjadi peserta diklat, maka orang-orang itulah yang akan di ikutkan diklat”.**

Program ini berjalan sejak Direktur Jendral Kependudukan dan Pencatatan Sipilnya Bapak Prof. Dr. Zudan Arif Fakrulloh, SH, MH. yang menjabat sejak 1 Juli 2015. Untuk keterampilan dan kecakapann pegawai sendiri, berdasarkan hasil pengamatan penulis selama magang, penulis menilai jika keterampilan pegawainya sudah mumpuni. Hal ini terlihat oleh penulis selama magang dimana ketika para pegawai tersebut mendapat tugas, mereka langsung mengerjakannya dan mampu menyelesaikannya tepat waktu. Selain itu, keterampilan yang krusial di era digital ini yaitu keterampilan dalam mengoperasikan komputer atau Laptop, yang mana hampir setiap pekerjaan pasti berhubungan dengan peralatan digital seperti *hand phone*, *printer*, komputer, dan alat-alat digital lainnya. Selama penulis magang, penulis melihat bahwa sebagian besar pegawai sudah paham dan mahir dalam mengoperasikan komputer atau laptop. Uraian di atas juga didukung oleh pernyataan Kepala Dinas yang mengatakan bahwa :

**“ Mengenai pengetahuan, sikap, dan keterampilan para pegawai disini, saya selaku pengguna dan penilai hasil kerja mereka, sejauh ini saya merasa cukup puas ya tetapi kalau sangat puas itu belum ya. Karena, sejauh ini mereka mampu menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan tepat waktu, yang artinya pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki itu memang memadai. Karena jika seandainya mereka tidak memahami tugas yang diberikan, tidak dapat mengoperasikan komputer dengan baik dan tidak mampu mengoperasikan perangkat lunak dari komputer itu, saya rasa mereka tidak akan dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu ”.**

Berdasarkan informasi di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan atau diklat teknis di dinas tersebut berjalan dengan baik karena pelaksanaan dan pemilihan pesertanya langsung oleh pihak pusat. Tentunya, program ini pasti atas dasar pertimbangan

tertentu yang telah dianalisis dan diperhitungkan dengan baik oleh pihak pusat, jadi pelaksanaan program ini tentu memiliki tujuan tertentu.

### 3.3 Diskusi Temuan Utama Penelitian

#### **FAKTOR PENGHAMBAT**

Faktor penghambat adalah kendala yang mengakibatkan pengembangan sumber daya aparatur tidak dapat dilaksanakan atau tidak berjalan dengan baik. Kendala-kendala yang ada di dinas tersebut antara lain:

##### **1) Anggaran Diklat**

Pengembangan pegawai melalui diklat teknis di dinas tersebut memang berjalan dengan baik. Akan tetapi dibalik kelancaran tersebut ada hal yang menjadi keluhan beberapa pegawai yang mengikuti diklat teknis tersebut. Keluhan tersebut mengarah pada masalah anggaran. Beberapa pegawai mengeluhkan masalah anggaran karena biaya selama pelaksanaan diklat ditanggung oleh peserta itu sendiri. Instansi hanya bisa membantu dengan memberikan biaya transportasi dan akomodasi untuk beberapa hari saja, selebihnya biaya ditanggung oleh peserta itu sendiri.

Beruntung jika waktu pelaksanaan pelatihan atau diklat yang dilakukan berkisar 2-4 hari. Jika waktu pelaksanaan lebih dari itu, tentu biaya yang dikeluarkan jauh lebih besar dan sangat menguras kantong peserta. Awalnya biaya untuk pengembangan pegawai khususnya diklat teknis, memiliki anggaran tersendiri yang memang dianggarkan oleh pemerintah daerah. Namun, beberapa tahun terakhir, kepala daerah mengubah kebijakannya untuk meniadakan biaya untuk pengembangan pegawai khususnya diklat teknis. Anggaran yang dipangkas ini hanya untuk diklat teknis saja, untuk diklat Kepemimpinan anggarannya masih ada dan dianggarkan di setiap tahunnya. Uraian di atas sesuai dengan pernyataan Kasubbag Umum dan Kepegawaian yang mengatakan:

**“Pada awalnya, biaya untuk diklat teknis itu memang dibiayai oleh pemerintah. Tapi beberapa tahun terakhir anggaran tersebut ditiadakan dan hanya anggaran untuk diklat Kepemimpinan yang masih dianggarkan di setiap tahunnya. Hal tersebut mengakibatkan beberapa pegawai mengeluh mengenai biaya diklat yang ditanggung sendiri oleh peserta diklat. Karena biaya tersebut tentunya tidaklah sedikit. Dari instansi hanya bisa membantu biaya transportasi dan akomodasi untuk beberapa hari saja, selebihnya kembali kepada peserta”.**

Pada saat mendengar pernyataan tersebut, penulis berpikir jika penulis berada di posisi mereka tentunya penulis juga tidak bisa berbuat apa-apa. Sebagai ASN yang baik, kita harus loyal terhadap kebijakan yang telah diambil oleh pimpinan. Jadi mereka pun hanya bisa menaati dan melaksanakan kebijakan tersebut.

Jika ditinjau kembali dari sudut pandang legalistik, masalah anggaran ini seharusnya tidak termasuk ke dalam kategori faktor penghambat. Karena pada Pasal 23 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS berbunyi “Pembiayaan Diklat dibebankan pada anggaran instansi masing-masing”. Artinya anggaran untuk diklat yang dimaksud dalam Peraturan Pemerintah tersebut yaitu diklat Kepemimpinan, Fungsional, dan diklat teknis, seharusnya ada dan dianggarkan. Namun pada kenyataannya,

anggaran yang disediakan hanyalah untuk diklat Kepemimpinan saja. Melihat ilustrasi diatas, sebenarnya dinas tersebut berada dalam kondisi dilema. Di satu sisi, sebagai ASN mereka harus tetap loyal terhadap kebijakan pimpinan, di sisi lain kebijakan tersebut bertolak belakang dengan peraturan perundang-undangan. Disini penulis berasumsi bahwa kebijakan tersebut pasti diambil bukan tanpa alasan. Pasti telah melewati kajian mendalam serta didasarkan pada keputusan dari pejabat tinggi diatasnya baik itu pimpinan di tingkat propinsi atau bahkan dari kementerian langsung.

## **2) Rendahnya inisiatif dan motivasi pegawai**

Mengutip dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintahan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin tahun 2019, dicantumkan bahwa salah satu kendala yang berkaitan dengan pengembangan pegawai yaitu “Kualitas SDM yang belum optimal, karena tidak adanya motivasi dari pegawai yang bersangkutan untuk meningkatkan keterampilannya”. Berdasarkan pengamatan penulis, pernyataan tersebut memang sejalan dengan fakta yang terjadi di lapangan, dimana inisiatif dan motivasi pegawai untuk meningkatkan keterampilan secara mandiri dengan mempelajari hal-hal teknis yang bisa dipelajari melalui sumber-sumber pengetahuan yang ada di internet, memang masih rendah.

Selain itu, penulis berasumsi jika rendahnya inisiatif dan motivasi pegawai ini bisa saja ada kaitannya dengan faktor penghambat yang pertama yaitu masalah anggaran serta jenjang karir yang belum jelas. Logika berpikirnya yaitu, ketika biaya diklat itu dibebankan kepada peserta yang dalam hal ini pegawai, kemudian pegawai tersebut pun mengikuti diklat atau pelatihan tersebut, tetapi, setelah pegawai tersebut mengikuti diklat mereka tidak diberikan penghargaan seperti kenaikan jabatan, atau keistimewaan lainnya sesuai kualifikasi pegawai tersebut. Tentu hal tersebut akan membuat para pegawai tidak termotivasi untuk meningkatkan keterampilannya. Seandainya penulis menjadi salah satu pegawai disana, penulis juga akan merasa demikian. Sudah habis biaya, habis tenaga, habis waktu, tetapi setelah itu jenjang karir masih belum jelas. Tentu hal tersebut akan membuat kecewa dan hilangnya motivasi pegawai.

Pada pembahasan sebelumnya, penulis menilai semuanya baik. Mulai dari sikap, pengetahuan, penampilan, keterampilan dan kecakapan pegawai. Bila dinilai secara keseluruhan memang sudah baik, namun jika dinilai masing-masing lebih mendetail, tentunya pasti ada saja hal-hal yang belum berjalan dengan optimal. Sehingga penulis menyimpulkan bahwa secara menyeluruh memang sudah baik tetapi belum sepenuhnya optimal.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian pembahasan pada bab-bab sebelumnya mengenai pengembangan sumber daya aparatur melalui diklat teknis di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin Provinsi Sumatera Selatan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin sudah berjalan dengan baik. Hal tersebut ditinjau dari metode pengembangan menurut Priansa (2018:155), yaitu melalui metode pendidikan dan metode pelatihan dengan masing-masing metode memiliki tiga indikator dan satu indikator. Indikator pada metode pendidikan yaitu pengetahuan, sikap, dan penampilan, sedangkan indikator pada metode pelatihan yaitu keterampilan.

Keempat indikator dari dua metode diatas, tiga diantaranya (pengetahuan, sikap, keterampilan) telah terimplementasikan dengan baik, dan yang satu (penampilan) masih belum terimplementasikan dengan baik. Karena berdasarkan hasil pengamatan penulis,

masih didapati beberapa pegawai yang penampilannya kurang rapi seperti, pakaian yang kusut, celana yang kusut, ada juga yang memakai celana dengan model yang ketat. Penulis rasa hal tersebut kurang etis jika aplikasikan dalam pakaian dinas. Jadi, dari keempat indikator tersebut satu indikator yang masih lemah dalam implementasinya yaitu pada indikator penampilan.

2. Terdapat dua poin penting yang menjadi faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya aparatur di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin yaitu berhubungan dengan:
  - a. Anggaran Diklat menjadi salah satu faktor penghambat pengembangan sumber daya aparatur yang disebabkan oleh kepala daerah yang mengubah kebijakannya untuk meniadakan biaya untuk pengembangan pegawai khususnya diklat teknis. Sehingga biaya diklat ditanggung sendiri oleh peserta diklat itu sendiri.
  - b. Rendahnya inisiatif dan motivasi pegawai untuk meningkatkan keterampilan, yang disebabkan oleh besarnya biaya diklat yang ditanggung sendiri serta tidak adanya penghargaan terhadap pegawai yang telah melaksanakan diklat tersebut seperti jenjang karir yang jelas atau yang lebih baik.
3. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam pengembangan sumber daya aparatur di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Banyuasin adalah sebagai berikut:
  - a. Untuk masalah anggaran, pihak dinas tidak dapat berbuat banyak karena hilangnya anggaran untuk diklat teknis merupakan kebijakan dari kepala daerah, sehingga pihak dinas hanya bisa loyal terhadap kebijakan tersebut.

Sehubungan dengan rendahnya inisiatif dan motivasi pegawai untuk meningkatkan keterampilan, kepala dinas menginstruksikan para Kasubbag dan Kabid untuk menyampaikan kepada bawahannya agar dapat menggunakan waktu kosong untuk menambah pengetahuan dengan cara mengakses sumber-sumber informasi yang ada di internet.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **1. BUKU-BUKU**

- Arikunto, Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Gunawan, I. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hadari Nawawi. (2010). *Perencanaan Sumber Daya Aparatur*. Jogjakarta: Gajah Mada University Press
- Hasan, Erliana. (2011). *Filsafat Ilmu dan Metodologi Penelitian Ilmu Pemerintahan*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Madjid, Udaya & Hendra, Asep. (2015). *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Jatinangor: IPDN
- Mangkunegara, Anwar P. (2014). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama

- Nuridin, Ismail. (2018). *Metode Penelitian Sosial*. Jatinangor: Penulisan Buku Literatur Ipdn 2018
- Priansa, Donni Juni. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Aparatur dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edy.(2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga*. Jakarta: Rajawali Pers

## 2. JURNAL DAN KARYA ILMIAH

- Arnasari, Tesis (2019). *Analisis Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau'*, Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- AWALLA, E., & LALOMA, F. M. G. T. A. (2013). PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN DI KANTOR BKD MELONGUANE KABUPATEN KEPULAUAN TALAUD. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Nazara, D. K. (2020). PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN NIAS. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 224–233. <https://doi.org/10.38035/JMPIS>
- Pricilia Chuanda, Markus Kaunang, V. L. (2016). *Pengembangan Sumberdaya Pegawai Dalam Administrasi Kependudukan di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Manado*. April, 49–62.
- Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2018). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2), 131–150. <https://doi.org/10.24258/jba.v13i2.310>
- Setiadiputra, R. P. Y. (2017). Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Pemerintah. *Jurnal SAWALA*, 5(1), 16–22.
- Setiyanignsiah, R. (2017). Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah. *E Jurnal Katalogis*, 5(1), 182–187.

## 3. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Pembinaan Penyelenggaraan Pendidikan Dan Pelatihan Teknis
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 061 – 5449 tahun 2019 tentang Tata Cara Persetujuan Menteri Dalam Negeri Terhadap Tambahan Penghasilan Pegawai ASN Di Lingkungan Pemerintah Daerah
- Permendagri Nomor 6 Tahun 2016 tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 60 Tahun 2007 Tentang Pakaian Dinas Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah.