

ANALISIS KAPASITAS SUMBER DAYA APARATUR DALAM PENYELENGGARAAN PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR CAMAT BUSUNGBIU

Oleh : Putu Gebby Karlinda Taranty¹ dan I Nyoman Sukraaliawan²
Email. gebby@gmail.com¹ dan sukraaliawan@unipas.ac.id²

ABSTRAK

Penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas di tingkat kecamatan sangat ditentukan oleh kapasitas aparatur sebagai ujung tombak pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kapasitas sumber daya aparatur, faktor pendukung, serta faktor penghambat kapasitas sumber daya aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor Camat Busungbiu.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Informan dalam penelitian ini ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, yang meliputi Camat Busungbiu, Sekretaris Camat, Kepala Seksi, Kepala Subbagian, staf pelayanan, dan masyarakat pengguna layanan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kapasitas sumber daya aparatur di Kantor Camat Busungbiu secara umum mendukung pelaksanaan pelayanan publik. Aparatur telah memiliki pengetahuan, keterampilan, serta etika dan perilaku kerja yang baik dalam melaksanakan pelayanan administrasi sesuai dengan SOP, meskipun penguasaan teknologi digital dan regulasi dinamis masih perlu ditingkatkan serta diratakan. (2) Faktor pendukung kapasitas sumber daya aparatur meliputi adanya komitmen bersama, kepemimpinan yang kondusif, reformasi peraturan melalui penerapan Kode Etik Pelayanan Publik, reformasi kelembagaan, serta pengakuan organisasi terhadap kekuatan dan kelemahan. (3) Faktor penghambat kapasitas sumber daya aparatur meliputi resistensi legal-prosedural (mekanisme penganggaran yang kaku dan prosedur yang berjenjang), resistensi dari pimpinan, resistensi dari staf akibat beban kerja harian, resistensi konseptual (persepsi tambahan beban kerja), serta adanya mispersepsi yang menganggap pengembangan kapasitas hanya sebatas pelatihan formal.

Kata Kunci: Kapasitas Sumber Daya Aparatur, Pelayanan Publik.

¹Staf Kantor Camat Busungbiu

²Staf Pengajar Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Panji Sakti.

1. Pendahuluan

Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama pemerintahan yang memiliki peran strategis dalam mewujudkan *good governance*. Pelayanan publik yang berkualitas tidak hanya diukur dari terpenuhinya prosedur administratif, tetapi juga dari kemampuan aparatur dalam memberikan pelayanan

yang efektif, efisien, responsif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat (Sinambela, 2007).

Dalam konteks pemerintahan daerah, kecamatan merupakan perangkat daerah yang secara langsung berhadapan dengan masyarakat. Kecamatan memiliki peran strategis sebagai ujung tombak pelayanan publik karena menjadi penghubung antara pemerintah kabupaten dengan masyarakat di wilayahnya (Rakhman, 2019). Dengan peran tersebut, keberhasilan pelayanan publik di tingkat kecamatan sangat ditentukan oleh kapasitas aparatur yang dimiliki. Sejalan dengan hal itu, Sukraaliawan (2025) menegaskan bahwa inovasi pelayanan publik di tingkat kecamatan mampu meningkatkan kecepatan dan kepastian pelayanan administrasi, meskipun masih menghadapi kendala sarana dan prasarana. Hal ini semakin menegaskan pentingnya peningkatan kapasitas aparatur agar pelayanan publik di tingkat kecamatan dapat berlangsung lebih efektif dan responsif.

Secara teoritis, kapasitas sumber daya aparatur mencakup kemampuan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan etika kerja aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Aparatur yang memiliki kapasitas memadai diharapkan mampu bekerja secara profesional, memahami prosedur pelayanan, tanggap terhadap kebutuhan masyarakat, serta mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja (Gibson et al., 1997).

Namun demikian, kondisi ideal tersebut tidak selalu sejalan dengan realitas empiris di lapangan. Berdasarkan observasi awal penulis di Kantor Camat Busungbiu, masih ditemukan sejumlah permasalahan yang berkaitan dengan kapasitas sumber daya aparatur. Permasalahan tersebut antara lain terlihat dari komposisi tingkat pendidikan pegawai yang masih didominasi oleh lulusan SMA/SMK, serta belum optimalnya pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kapasitas secara berkelanjutan. Kondisi ini berpotensi memengaruhi kemampuan aparatur dalam memberikan pelayanan publik yang cepat, tepat, dan profesional.

Selain itu, aspek penanganan Trantibum yang menjadi salah satu indikator kinerja pelayanan di tingkat kecamatan juga memberikan gambaran penting. Berdasarkan rekapitulasi tahun 2024, total laporan Trantibum yang ditangani sebanyak 56 kasus. Jenis laporan paling dominan adalah bencana alam sebanyak

28 kasus, diikuti penegakan Perda sebanyak 16 kasus, dan gangguan keamanan sebanyak 12 kasus. Hal tersebut menunjukkan bahwa dari sisi tugas pelayanan, Kecamatan Busungbiu juga memiliki beban kerja yang cukup tinggi, khususnya dalam penanganan ketenteraman dan ketertiban umum (Trantibum), yang menuntut respons cepat, ketepatan tindakan, serta koordinasi yang baik antar aparat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kapasitas sumber daya aparat dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor Camat Busungbiu serta mengetahui faktor pendukung dan penghambat kapasitas sumber daya aparat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

2. Kajian Pustaka

2.1 Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Menurut Grindle (1997:1-28) sebagai pakar pengembangan kapasitas (*capacity building*) berpendapat bahwa pengembangan kapasitas merupakan rangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintahan. Sementara itu menurut Morgan dalam Milen (2006:14) mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, motivasi, sumberdaya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja/sektor, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu. Kapasitas tidak bersifat statis, melainkan dinamis dan perlu terus dikembangkan seiring dengan perubahan lingkungan dan tuntutan pelayanan publik.

2.2 Sumber Daya Manusia Aparatur

Sumber daya manusia aparat merupakan unsur utama dalam organisasi publik yang berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas kebijakan publik. Menurut Gibson et al. (1997) menjelaskan bahwa kapasitas sumber daya manusia mencakup tiga aspek utama, yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*), yang berkaitan dengan pemahaman terhadap tugas, fungsi, dan prosedur kerja;

2. Keterampilan (*skills*), yang berkaitan dengan kemampuan teknis dan nonteknis dalam melaksanakan pekerjaan;
3. Sikap dan perilaku (*attitude*), yang mencerminkan tanggung jawab, disiplin, dan orientasi pelayanan.

Menurut Warsito dan Yuwono (2003:6-7), faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas sumber daya, diantaranya adalah: komitmen bersama (*collective commitments*), kepemimpinan yang kondusif (*condusive leadership*), reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, dan pengakuan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki

Sementara itu hambatan pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur dalam Yuwono dalam Warsito dan Yuwono (2003:9-10) menyebutkan bahwa hambatan pengembangan kapasitas ada 5 di antaranya adalah : Resistensi legal-prosedur, Resistensi dari pemimpin, Resistensi dari staf, Resistensi konseptual, Resistensi berupa mispersepsi tentang pengembangan

2.3 Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan salah satu kebutuhan dalam rangka pemenuhan pelayanan sesuai peraturan perundang-undangan. Pemenuhan kebutuhan merupakan hak dasar bagi setiap warga negara dan penduduk untuk mendapatkan pelayanan atas barang, jasa dan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik dengan maksimal.

Menurut Zeithaml dalam Hardiyansyah (2011:46-47) kualitas pelayanan dapat diukur dari 5 dimensi, yaitu:

1. Dimensi *Tangible* (berwujud), terdiri atas indikator : penampilan petugas dalam melayani pengguna layanan, kenyamanan tempat melakukan pelayanan, kemudahan dalam proses pelayanan, kedisiplinan pegawai dalam melayani pengguna layanan dan penggunaan alat bantu dalam pelayanan.
2. Dimensi *Reability* (Kehandalan), terdiri atas indikator: kecermatan pegawai dalam melayani pengguna layanan, memiliki standar pelayanan yang jelas, kemampuan menggunakan alat bantu pelayanan, dan keahlian petugas menggunakan alat bantu pelayanan
3. Dimensi *Responsiviness* (Respon/Ketanggapan), terdiri atas: merespon setiap pelanggan, pelayanan dengan cepat dan tepat, pegawai melakukan pelayanan dengan waktu yang tepat , dan respon keluhan pelanggan
4. Dimensi *Assurance* (Jaminan), terdiri atas indikator : jaminan tepat waktu pelayanan dan jaminan kepastian biaya dalam pelayanan

5. Dimensi *Emphaty* (Empati), terdiri atas indikator: mendahulukan kepentingan pengguna layanan, melayani dengan sikap ramah dan sopan santun, tidak diskriminasi, dan melayani dan menghargai setiap pelanggan

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif diharapkan penelitian yang dilakukan dapat menghasilkan temuan atau data yang lebih lengkap, mendalam, reliabilitas dan validitas sehingga tujuan dari penelitian ini dapat tercapai. Informan ditentukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu pada tahap awal data di kumpulkan bersumber dari orang yang dapat memberikan informasi dan pandangannya mengenai kapasitas sumber daya aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor Camat Busungbiu. Berdasarkan penjelasan di atas, maka yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah Camat Busungbiu, Sekretaris Camat, Kepala Seksi, Kepala Subbagian, staf pelayanan, dan masyarakat pengguna layanan. Adapun yang menjadi fokus penelitian sebagai berikut:

- a. Kapasitas sumber daya aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor Camat Busungbiu, meliputi: Pengetahuan (*knowledge*), Keterampilan (*skills*), dan Etika dan perilaku kerja (*work ethics*).
- b. Faktor pendukung kapasitas sumber daya aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor Camat Busungbiu, meliputi : Komitmen bersama (*collective commitments*), Kepemimpinan yang kondusif (*conducive leadership*), Reformasi peraturan, Reformasi kelembagaan, Pengakuan terhadap kekuatan dan kelemahan,
- c. Faktor penghambat kapasitas sumber daya aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor Camat Busungbiu, meliputi : Resistensi legal-prosedural, Resistensi dari pimpinan, Resistensi dari staf, Resistensi konseptual, dan mispersepsi terhadap pengembangan kapasitas.

Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Menurut Moleong (2000:30), untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Teknik ini didasarkan pada empat

kriteria utama: Kepercayaan (*credibility*), Keteralihan (*transferability*), Ketergantungan (*dependability*), dan Kepastian (*conformability*). Analisis data menggunakan model interaktif menurut Miles & Huberman dalam Sugiyono, (2014:92), yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi/penarikan kesimpulan.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Kapasitas Sumber Daya Aparatur dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kantor Camat Busungbiu

Kapasitas aparatur adalah kemampuan individu melaksanakan tugas secara efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam administrasi publik, kapasitas aparatur menentukan kualitas pelayanan: aparatur yang berkapasitas baik mampu memberi pelayanan cepat, tepat, dan sesuai prosedur; sebaliknya keterbatasan kapasitas menurunkan mutu pelayanan. Indikator utama kapasitas aparatur meliputi:

a) Pengetahuan (*Knowledge*)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas pengetahuan aparatur di Kantor Camat Busungbiu telah mendukung pelaksanaan pelayanan administrasi dasar sesuai SOP, namun belum merata dalam memahami regulasi yang bersifat dinamis. Selain itu, masih terdapat kesenjangan pengetahuan antar aparatur serta keterbatasan dalam koordinasi lintas sektor. Upaya peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan sosialisasi juga belum sepenuhnya menjangkau seluruh aparatur. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pengetahuan secara berkelanjutan agar pelayanan publik dapat dilaksanakan secara lebih efektif, konsisten, dan adaptif terhadap perkembangan.

Kondisi tersebut dapat dianalisis menggunakan pandangan Grindle (1997) yang menyatakan bahwa pengembangan kapasitas aparatur merupakan bagian dari strategi untuk meningkatkan efektivitas dan responsivitas kinerja pemerintahan melalui penguatan sumber daya manusia. Dalam hal ini, variasi pemahaman aparatur terhadap regulasi menunjukkan bahwa proses pengembangan kapasitas masih menghadapi tantangan dalam pemerataan pengetahuan. Dalam hubungan ini, Morgan dalam Milen (2026) juga menyatakan bahwa kapasitas tidak bersifat

statis, melainkan dinamis dan terus berkembang sesuai dengan tuntutan lingkungan. Adanya kesenjangan pengetahuan antar aparaturnya serta keterbatasan dalam mengikuti perkembangan regulasi dan digitalisasi pelayanan menunjukkan bahwa aparaturnya masih memerlukan peningkatan kemampuan adaptasi. Selain itu Menurut Gibson (1997) juga mengemukakan bahwa pengetahuan (*knowledge*) merupakan salah satu komponen utama dalam kapasitas sumber daya manusia yang secara langsung memengaruhi kinerja individu. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian Yulianita & Sandiasa (2025) menemukan bahwa “Implementasi Rekam Medis Elektronik (RME) di RSUD Kabupaten Buleleng meningkatkan efisiensi pelayanan kesehatan, meskipun masih menghadapi kendala teknis dan kesiapan SDM.” Temuan ini memperkuat bahwa penguasaan teknologi informasi dan kemampuan memahami regulasi baru merupakan aspek penting yang harus terus ditingkatkan agar aparaturnya mampu memberikan pelayanan publik yang lebih adaptif dan profesional.

b) Keterampilan (*Skills*)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa aparaturnya Kecamatan Busungbiu sudah memiliki keterampilan dalam pemberian pelayanan, walaupun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti pemanfaatan teknologi digital, ketepatan dalam pengelolaan administrasi dan pelaporan, serta kemampuan komunikasi dan responsivitas pelayanan. Selain itu, keterampilan aparaturnya juga belum merata antar individu, sehingga diperlukan peningkatan kapasitas secara berkelanjutan agar pelayanan publik dapat lebih cepat, tepat, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Kondisi tersebut sejalan dengan teori pengembangan kapasitas yang dikemukakan oleh Grindle (1997), yang menyatakan bahwa peningkatan kapasitas aparaturnya tidak hanya berfokus pada aspek pengetahuan, tetapi juga pada keterampilan teknis yang mendukung efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi. Dalam konteks keterampilan yang dimiliki aparaturnya dalam pelayanan publik, menurut Morgan dalam Milen (2026) mengemukakan bahwa kapasitas mencakup kemampuan praktis (*skills*) yang memungkinkan individu melaksanakan tugas secara efektif dalam lingkungan yang terus berubah. Selain itu, menurut Gibson et

al. (1997) keterampilan (*skills*) merupakan salah satu komponen utama dalam kapasitas sumber daya manusia yang berpengaruh langsung terhadap kinerja individu dan organisasi.

c) Etika dan Perilaku Kerja (*Work Ethics*)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukan terlihat bahwa etika dan perilaku kerja aparatur di Kantor Camat Busungbiu tercermin dalam sikap profesional, keramahan, serta tanggung jawab dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan variasi, khususnya terkait konsistensi kedisiplinan, sikap pelayanan pada kondisi beban kerja yang tinggi, serta orientasi pelayanan yang belum sepenuhnya berfokus pada kepuasan masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan etika dan perilaku kerja aparatur masih memerlukan penguatan agar dapat mendukung kualitas pelayanan publik secara lebih konsisten.

Hal ini sesuai dengan pendapat Soeprapto (2003) yang menyatakan bahwa kualitas sumber daya aparatur tidak hanya ditentukan oleh aspek pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga oleh sikap dan etika kerja dalam melaksanakan tugas pelayanan. Etika kerja yang baik mencerminkan tingkat profesionalisme aparatur dalam menjalankan tugas secara bertanggung jawab dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Hal ini juga sejalan dengan teori pelayanan publik yang dikemukakan oleh Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2007), yang menekankan bahwa pelayanan publik tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan prosedur administratif, tetapi juga menyangkut sikap dan perilaku aparatur dalam melayani masyarakat. Pelayanan yang berkualitas ditandai dengan sikap ramah, sopan, tidak diskriminatif, serta mampu memberikan rasa nyaman kepada masyarakat. Selain itu, dalam konsep kualitas pelayanan menurut Zeithaml dalam Hardiyansyah (2011), khususnya pada dimensi empati (*empathy*) dan responsivitas (*responsiveness*), yang menekankan pentingnya sikap peduli, perhatian, serta kemampuan aparatur dalam merespon kebutuhan dan keluhan masyarakat secara cepat dan tepat.

4.2 Faktor Pendukung Kapasitas Sumber Daya Aparatur dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kantor Camat Busungbiu

Faktor pendukung merupakan unsur penting yang memengaruhi keberhasilan peningkatan kapasitas sumber daya aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Berdasarkan hasil penelitian di Kantor Camat Busungbiu, terdapat beberapa faktor yang mendukung kapasitas sumber daya aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik meliputi:

a) Komitmen Bersama (*Collective Commitments*)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen bersama aparatur di Kantor Camat Busungbiu tercermin melalui keseriusan pimpinan dalam memberikan arahan, pembinaan, serta memfasilitasi peningkatan kapasitas aparatur. Hal ini juga didukung oleh partisipasi aparatur dalam menjalankan tugas dan mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Dari perspektif masyarakat, terlihat adanya kerja sama antar aparatur dalam memberikan pelayanan. Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan variasi, khususnya terkait konsistensi pelaksanaan dan pemerataan komitmen di seluruh aparatur. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa komitmen bersama sebagai budaya kerja masih memerlukan penguatan agar dapat terinternalisasi secara berkelanjutan dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik.

b) Kepemimpinan yang Kondusif (*Conducive Leadership*)

Peran pimpinan dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor Camat Busungbiu tercermin melalui upaya menciptakan suasana kerja yang kondusif dalam mendukung peningkatan kinerja serta kapasitas aparatur. Pimpinan tidak hanya berperan sebagai pemberi arahan, tetapi juga menunjukkan keteladanan dalam kedisiplinan, membangun komunikasi dua arah, serta melibatkan aparatur dalam proses pengambilan keputusan sehingga mendorong terciptanya suasana kerja yang partisipatif. Selain itu, dukungan terhadap peningkatan kompetensi melalui pelatihan turut memperkuat pelaksanaan tugas aparatur. Namun demikian, dalam praktiknya masih diperlukan penguatan pada aspek konsistensi pengawasan dan pembinaan agar kondisi kerja yang kondusif tersebut dapat terjaga secara berkelanjutan.

c) Reformasi Peraturan

Reformasi peraturan di Kantor Camat Busungbiu telah berjalan melalui penerapan Kode Etik Pelayanan Publik Tahun 2025, Standar Pelayanan, serta SOP yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas aparatur, khususnya dalam memperjelas standar kerja, etika, dan mekanisme sanksi yang diterapkan secara berjenjang sesuai ketentuan ASN sehingga mampu meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab aparatur. Namun demikian, implementasinya masih menghadapi kendala terutama pada konsistensi pelaksanaan di lapangan, seperti kedisiplinan waktu pelayanan dan pembiasaan budaya kerja yang masih perlu diperkuat melalui pengawasan dan sosialisasi. Di sisi lain, sistem reward masih terbatas pada bentuk apresiasi dari pimpinan dan belum memiliki mekanisme penghargaan yang terstruktur, sehingga reformasi peraturan saat ini masih lebih dominan pada pendekatan sanksi dibandingkan insentif prestasi, meskipun secara keseluruhan telah memberikan kontribusi dalam meningkatkan profesionalisme.

d) Reformasi Kelembagaan

Reformasi kelembagaan di Kantor Camat Busungbiu tercermin melalui struktur organisasi yang jelas dan pembagian tugas yang terarah, sehingga mendukung kemudahan koordinasi kerja antar aparatur. Selain itu, penerapan budaya kerja mulai tampak melalui kedisiplinan, koordinasi, serta penguatan nilai-nilai ASN BerAKHLAK dan budaya 5S dalam pelayanan. Dalam pelaksanaannya, masih terdapat kebutuhan untuk menjaga konsistensi agar penerapan budaya kerja tersebut dapat berlangsung secara berkelanjutan. Di sisi lain, adanya dukungan terhadap digitalisasi pelayanan serta upaya peningkatan komunikasi internal menunjukkan adanya proses adaptasi organisasi terhadap perubahan. Kondisi ini menggambarkan bahwa penataan kelembagaan telah berkontribusi dalam mendukung efektivitas kerja dan kapasitas aparatur, meskipun masih memerlukan penguatan, khususnya pada aspek konsistensi budaya kerja dan pengembangan inovasi dalam organisasi.

e) Pengakuan terhadap Kekuatan dan Kelemahan

Pengakuan terhadap kekuatan dan kelemahan kapasitas aparatur di Kantor Camat Busungbiu sudah dilakukan, namun belum sepenuhnya sistematis.

Identifikasi telah menggunakan data laporan kinerja, evaluasi rutin, dan masukan masyarakat, sehingga kekuatan seperti kedisiplinan dan kerjasama tim dapat dimanfaatkan, meskipun pemetaan potensi individu belum optimal. Sementara itu, perbaikan kelemahan dilakukan melalui pelatihan, pembinaan, dan evaluasi, namun masih bersifat parsial. Dari sisi masyarakat, pelayanan dinilai cukup baik, tetapi masih perlu peningkatan pada kecepatan dan fleksibilitas. Oleh karena itu, diperlukan penguatan sistem evaluasi internal dan perencanaan yang lebih terstruktur agar pengembangan kapasitas aparatur lebih efektif.

4.3 Faktor Penghambat Kapasitas Sumber Daya Aparatur dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kantor Camat Busungbiu

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor Camat Busungbiu, pengembangan kapasitas sumber daya aparatur tidak terlepas dari berbagai hambatan yang memengaruhi efektivitas pelaksanaannya. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa faktor penghambat yang diidentifikasi, yaitu:

a) Resistensi Legal-Prosedural

Resistensi legal-prosedural merupakan hambatan yang muncul akibat adanya aturan atau prosedur yang kaku dan kurang adaptif terhadap perubahan. Berdasarkan hasil penelitian dapat dipahami bahwa resistensi legal-prosedural masih menjadi salah satu faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas sumber daya aparatur di Kantor Camat Busungbiu. Hambatan tersebut terlihat dari adanya mekanisme penganggaran yang kaku, prosedur kepegawaian yang terpusat, serta ketidaksinkronan regulasi antar tingkat pemerintahan yang menyebabkan aparatur cenderung berhati-hati dalam bertindak. Selain itu, ketidaksesuaian antara penempatan pegawai dengan kompetensi, keterbatasan anggaran, serta prosedur yang berjenjang turut memperlambat pelaksanaan pelatihan dan inovasi pelayanan. Dari sisi pelaksana, kondisi ini diperparah dengan sulitnya akses informasi pelatihan serta minimnya frekuensi pelatihan yang tersedia. Dampak dari hambatan tersebut adalah lambatnya adaptasi aparatur terhadap perubahan, kurang optimalnya pengembangan kapasitas, serta belum maksimalnya kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

b) Resistensi dari Pimpinan

Resistensi dari pimpinan merupakan hambatan yang muncul apabila pimpinan kurang memberikan dukungan secara optimal terhadap pengembangan kapasitas aparatur. Hasil penelitian resistensi dari pimpinan, secara jelas menunjukkan bahwa dukungan terhadap pengembangan kapasitas aparatur telah ada, namun dalam pelaksanaannya dipengaruhi oleh keterbatasan anggaran, kuota, serta pertimbangan prioritas organisasi. Kondisi ini mencerminkan bahwa proses pengambilan keputusan tidak sepenuhnya ditentukan oleh kemauan pimpinan, tetapi juga oleh sistem dan kebijakan yang mengatur alokasi sumber daya. Dampaknya terlihat pada belum meratanya kesempatan aparatur dalam mengikuti program pengembangan kapasitas.

c) Resistensi dari Staf

Resistensi dari staf merupakan hambatan yang berasal dari sikap dan perilaku aparatur terhadap program pengembangan kapasitas. bahwa resistensi dari staf di Kantor Camat Busungbiu terhadap program pengembangan kapasitas dipengaruhi oleh beban kerja, persepsi terhadap relevansi pelatihan, serta kebiasaan dalam pola kerja. Kondisi ini mencerminkan adanya variasi dalam tingkat motivasi dan kesiapan aparatur untuk beradaptasi dengan perubahan, sehingga partisipasi dalam kegiatan pengembangan kapasitas belum merata.

d) Resistensi Konseptual

Resistensi konseptual merupakan hambatan yang muncul dari cara pandang atau pemahaman aparatur terhadap pengembangan kapasitas, khususnya ketika kegiatan tersebut dianggap sebagai beban tambahan, bukan sebagai kebutuhan organisasi. hasil penelitian menunjukkan bahwa resistensi konseptual di Kantor Camat Busungbiu masih terjadi dalam bentuk persepsi sebagian aparatur yang memandang pengembangan kapasitas sebagai tambahan beban kerja, bukan sebagai kebutuhan utama organisasi. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti materi pelatihan yang kurang relevan dengan tugas sehari-hari, kondisi lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung penerapan hasil pelatihan, serta minimnya penghargaan atau tindak lanjut setelah kegiatan pengembangan kapasitas. Meskipun tidak terdapat penolakan secara langsung, persepsi tersebut

berdampak pada kurang optimalnya partisipasi dan pemanfaatan hasil pelatihan dalam pekerjaan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan relevansi program pelatihan, dukungan organisasi, serta pemberian motivasi agar pengembangan kapasitas dapat dipahami sebagai investasi penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

e) Mispersepsi terhadap Pengembangan Kapasitas

Mispersepsi terhadap pengembangan kapasitas merupakan hambatan yang muncul akibat pemahaman yang kurang tepat mengenai tujuan dan makna dari pengembangan kapasitas itu sendiri. Sehubungan dengan mispersepsi terhadap pengembangan kapasitas, menunjukkan bahwa pemahaman aparatur masih cenderung berfokus pada kegiatan pelatihan formal, sehingga pengembangan kapasitas belum dimaknai sebagai proses yang berkelanjutan dan menyeluruh. Kondisi ini mencerminkan adanya keterbatasan dalam memahami bahwa pengembangan kapasitas juga mencakup pengalaman kerja, pembelajaran mandiri, serta penguatan kerja sama tim dalam organisasi.

5. Simpulan dan Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan diatas dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Kapasitas sumber daya aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor Camat Busungbiu menunjukkan bahwa aparatur telah memiliki pengetahuan, keterampilan, serta etika dan perilaku kerja yang mendukung pelaksanaan pelayanan publik. Aparatur pada umumnya telah memahami tugas pokok dan fungsi serta mampu melaksanakan pelayanan administrasi sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP). Namun demikian, masih terdapat beberapa hal yang perlu diperkuat, antara lain pemahaman terhadap regulasi yang bersifat dinamis yang belum merata, keterampilan dalam pemanfaatan teknologi digital yang belum optimal, serta konsistensi dalam penerapan etika pelayanan agar lebih berorientasi pada kepuasan masyarakat.

2. Faktor pendukung kapasitas sumber daya aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor Camat Busungbiu meliputi adanya komitmen bersama antara pimpinan dan aparatur, kepemimpinan yang kondusif, reformasi peraturan melalui penetapan kode etik dan standar pelayanan, reformasi kelembagaan yang ditunjukkan melalui struktur organisasi yang jelas, serta adanya upaya pengakuan terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi melalui evaluasi kinerja. Faktor-faktor ini berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kapasitas aparatur secara berkelanjutan.
3. Faktor penghambat kapasitas sumber daya aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor Camat Busungbiu antara lain adanya resistensi legal-prosedural, seperti mekanisme penganggaran yang kaku, prosedur yang berjenjang, serta ketidaksinkronan regulasi. Selain itu, terdapat keterbatasan anggaran, belum optimalnya penempatan pegawai berbasis kompetensi, keterbatasan akses dan frekuensi pelatihan, serta adanya resistensi pasif dari aparatur akibat beban kerja yang tinggi. Faktor-faktor tersebut berdampak pada belum optimalnya pengembangan kapasitas serta kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat

Berdasarkan Kesimpulan yang diperoleh, maka disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Bagi Pemerintah Daerah.
Pemerintah daerah diharapkan dapat meningkatkan dukungan terhadap pengembangan kapasitas aparatur di tingkat kecamatan melalui penyediaan anggaran yang memadai, peningkatan akses pelatihan dan bimbingan teknis, serta penyederhanaan regulasi yang mendukung fleksibilitas dalam pelaksanaan pelayanan publik. Selain itu, perlu dilakukan penguatan sistem pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi agar aparatur mampu beradaptasi dengan perkembangan pelayanan berbasis digital.
2. Bagi Kantor Camat Busungbiu

Kantor Camat Busungbiu diharapkan dapat terus meningkatkan kapasitas aparatur secara berkelanjutan melalui pelatihan, sosialisasi regulasi terbaru, serta peningkatan keterampilan dalam pemanfaatan teknologi informasi. Selain itu, perlu dilakukan penguatan pembinaan dan pengawasan terhadap etika dan disiplin kerja aparatur, serta optimalisasi pembagian tugas berdasarkan kompetensi agar pelayanan publik dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan memperluas fokus kajian, misalnya dengan menganalisis pengaruh kapasitas sumber daya aparatur terhadap tingkat kepuasan masyarakat atau menggunakan pendekatan kuantitatif untuk memperoleh hasil yang lebih terukur, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih komprehensif dalam pengembangan ilmu administrasi publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly. 1997. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Irwin McGraw-Hill : Boston.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Gava Media : Yogyakarta.
- Milen, A. 2006. *Capacity Building: Analisis Konsep dan Implementasi*. PT Gramedia : Jakarta.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Karya : Bandung.
- Rakhman, Ahmad. 2019. *Manajemen Pelayanan Publik di Era Otonomi Daerah*. Alfabeta : Bandung.
- Ratminto, dan Atik Septi Winarsih. 2007. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Pelajar : Yogyakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2007. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Bumi Aksara : Jakarta.
- Soeprapto, S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara : Jakarta.

- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta : Bandung.
- Sukraaliawan, I. N., & Agustana, P. (2025). *Inovasi pelayanan publik pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kabupaten Buleleng*. Locus: Majalah Ilmiah FIA, Universitas Panji Sakti, 17(1). Diakses pada 3 Juni 2026 pada <https://ejournal.unipas.ac.id/index.php/LOCUS/article/view/1489>
- Warsito, Toto, dan H. Yuwono. 2003. *Manajemen Pemerintahan Daerah*. Pustaka Pelajar : Yogyakarta.
- Yulianita, A. A., & Sandiasa, G. 2025. *Implementasi kebijakan rekam medis elektronik (RME) di RSUD Kabupaten Buleleng*. Locus: Majalah Ilmiah FIA, Universitas Panji Sakti, 17(2), 80–94. Diakses pada 3 Juni 2026 pada <https://ejournal.unipas.ac.id/index.php/LOCUS/article/view/2490>