

# ANALISIS PEMBERDAYAAN APARATUR PEMERINTAHAN DAERAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN CIAMIS

Endah Vestikowati

## ABSTRAK

*Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya beberapa permasalahan yang dihadapi oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, yang antara lain: 1) Pelaksanaan pelayanan, tidak melakukan pelaporan updating kartu keluarga baru, tidak terdaftar dalam data base sebagai satu keluarga karena nikah siri. 2) Program Penerapan e-KTP dalam perekaman e-KTP untuk cakupan percepatan kepemilikan KTP tidak sesuai dengan target yang ditentukan. 3) Program Pelayanan Akte Kelahiran tidak sesuai target. Permasalahan tersebut diduga disebabkan oleh belum optimalnya pemberdayaan yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kepada pegawainya. Dalam penelitian ini akan digunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Objek dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis sebanyak 60 orang. Pendekatan yang peneliti gunakan yaitu pendekatan naturalistik kualitatif. Peneliti menggunakan prosedur penelitian, yaitu: (1) tahap orientasi, (2) tahap eksplorasi, dan (3) tahap member cek. Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu: teknik wawancara mendalam (indepth interview), teknik pengamatan peran serta/ participant observation dan teknik dokumentasi. Teknis analisis data dilakukan dua tahap, yaitu: 1). Analisis data kasus individu (individual case), dan 2). Analisis data lintas kasus (cross case analysis). Pemberdayaan aparatur pemerintahan daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis sudah dilaksanakan sesuai dengan dimensi dan indikator-indikatornya. Kinerja pegawai masih belum optimal baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas pelayanan. Hambatan yang dihadapi adalah yaitu rendahnya kualitas kerja pegawai yang disebabkan oleh masih rendahnya kompetensi dan keterampilan pegawai, masih belum memadainya sarana dan prasarana serta fasilitas penunjang dan belum optimalnya pimpinan dalam melakukan pendelegasian wewenang pada bawahannya. Upaya yang dilakukan adalah meningkatkan kualitas kerja pegawai meningkatkan keterampilan dalam melakukan inovasi, keterampilan dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan, keterampilan dalam mengoperasikan peralatan kerja, keterampilan dalam memberikan pelayanan, dan keterampilan dalam melaksanakan tugas pekerjaan.*

**Kata Kunci:** *Pemberdayaan, aparatur pemerintahan, dan kinerja pegawai*

## I. PENDAHULUAN

Pelaksanaan otonomi daerah dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia, pada dasarnya telah memberikan peluang dan tantangan bagi daerah khususnya daerah kabupaten/kota sebagai konsekuensi logis paradigma yang diemban oleh Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yaitu demokratisasi,

pemberdayaan aparatur dan masyarakat serta pelayanan publik. Peluang dan tantangan tersebut merupakan suatu hal yang beralasan, mengingat secara empirik masyarakat menginginkan peranan aparatur pemerintah dapat menjalankan tugas-tugas pelayanan secara optimal. Tumpuan dari harapan-harapan itu sendiri kini lebih tertuju pada institusi pemerintah daerah

agar dapat mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Pemerintahan yang baik (*good governance*) dapat menjadi kenyataan dan sukses apabila didukung oleh aparatur yang memiliki profesionalisme tinggi dengan mengedepankan terpenuhinya akuntabilitas dan responsibilitas publik, yakni dengan menekan sekecil mungkin pemborosan penggunaan sumber-sumber keuangan pemerintah (negara) dan juga sekaligus memperkuat peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai fondasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Implementasi kebijakan otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, telah menciptakan implikasi luas di segala aspek pemerintahan dari pusat sampai dengan desa/kelurahan. Seiring dengan implementasi kebijakan otonomi daerah dan konsep baru paradigma pemerintahan, yang lebih menitikberatkan pada aspek demokratisasi, pemberdayaan masyarakat, dan pelayanan masyarakat yang prima, maka implikasi yang muncul yaitu tuntutan kepada semua tingkatan organisasi, termasuk pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, khususnya bagi pegawainya untuk lebih berkualitas, produktif dan profesional menjadi semakin besar dan bersikap proaktif.

Salah satu tujuan pemberian otonomi kepada daerah adalah dalam rangka peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan di daerah, terutama dalam hal pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kesejahteraan rakyat. Aspek penting yang mempengaruhinya antara lain adalah kenyataan mengenai tingkat kualitas sumber daya manusia dan kemampuan keuangan daerah yang dirasa masih kurang. Tetapi dari aspek-aspek tersebut kualitas sumber daya manusia, baik sumber daya manusia aparatur maupun sumber daya manusia

masyarakat merupakan faktor paling dominan terhadap pelaksanaan otonomi daerah, sebab faktor-faktor lain secara empirik sangat tergantung dari faktor ini. Berapapun besarnya dana yang dimiliki oleh suatu daerah, dan betapa besarnya sumber daya alam yang tersedia, tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, maka daerah sulit untuk berkembang. Thoha (2000:1) mengemukakan bahwa, untuk mempertahankan kehidupan dan kedinamisan organisasi (*organizational survival*), setiap organisasi mau tidak mau harus adaptif terhadap perubahan. Organisasi birokrasi yang mampu bersaing di masa mendatang adalah yang memiliki sumber daya manusia berbasis pengetahuan dengan memiliki berbagai keterampilan serta keahlian (*multi skilling workers*).

Sumber daya manusia yang tersedia hanya akan dapat mendukung pertumbuhan bila disertai dengan penguasaan pengetahuan yang memadai. Tanpa penguasaan pengetahuan yang sesuai dan memadai, penduduk yang besar hanya akan berdampak menambah beban bangsa untuk mencapai serta mempertahankan tingkat kesejahteraan yang pantas.

Begitupun dalam penyelenggaraan pemerintahan, sebaik apapun sistem ataupun perangkat yang digunakan, tidak akan berarti apa-apa, tanpa didukung oleh pegawai yang berkualitas, komitmen yang kuat, kejujuran, semangat juang dan pengabdian yang tinggi terhadap negara dan bangsa. Demikian juga halnya untuk mewujudkan tujuan dalam kerangka pelaksanaan otonomi daerah perlu kemampuan yang tinggi yang didukung oleh pegawai yang berkualitas. Kualitas tersebut dapat diamati dari kemampuan profesionalitas sesuai bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Pemerintahan di masa mendatang adalah pemerintahan yang cerdas, inovatif dan kreatif serta berorientasi kepada kepentingan masyarakat, melaksanakan kewajiban untuk memenuhi harapan

masyarakat. Sejalan dengan itu pemerintah daerah harus mampu mengedepankan fungsi-fungsi pelayanan, perlindungan dan pemberdayaan masyarakat dengan berlandaskan pada visi yang jelas. Visi tersebut, berusaha diwujudkan melalui misi yang salah satunya adalah perwujudan aparatur negara yang berfungsi melayani masyarakat secara profesional, berdaya guna, produktif, transparan, bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa melalui aparatur pemerintah yang berkualitas prima dari segala segi, baik segi fisik maupun non fisik maka cita-cita masyarakat dapat terwujud. Ketergantungan pemerintah daerah kepada pemerintah pusat selama zaman orde baru begitu besar, tetapi sekarang sudah saatnya pegawai pemerintah daerah harus mampu meningkatkan profesionalismenya, serta lebih kreatif dan proaktif.

Pemerintah daerah harus menyadari bahwa implementasi kebijakan otonomi daerah yang ditekankan pada daerah kabupaten/kota, tidak saja diartikan bahwa kewenangan yang dimiliki pemerintah daerah menjadi lebih besar dan otonomi makin luas tetapi harus dipahami juga bahwa, tanggung jawab dalam pelayanan harus semakin besar pula. Oleh karena itu, sumber daya pegawai yang berkualitas harus dimiliki oleh seluruh penyelenggara otonomi daerah.

Sumber daya manusia yang tepat merupakan salah satu aset yang tidak ternilai harganya bagi setiap organisasi karena dapat memberikan kontribusi yang berarti kepada satuan kerja secara efektif dan efisien. Oleh karena itu bagaimana cara untuk mengembangkan, memelihara, dan meningkatkan kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan bagi setiap organisasi. Demikian pula di dalam perubahan lingkungan yang strategik (politik, ekonomi, sosial, teknologi, dll) maka perlu dituntut adanya kemampuan

aparatur pemerintahan yang profesional dalam menjalankan tugasnya.

Seiring dari pada itu dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan arus globalisasi, maka dituntut pula adanya sumber daya aparatur yang memiliki kapabilitas, yakni pegawai yang dapat bekerja secara efisien, efektif, produktif, dan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tidak kadaluarsa yang pada akhirnya mampu menampilkan kinerja yang memuaskan. Namun dilema yang sering terjadi pada birokrasi pemerintah saat ini adalah adanya tanggapan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah yang belum menunjukkan kapabilitas yang tinggi serta tidak profesional dalam menjalankan tugasnya.

Kedudukan dan peranan pegawai dalam setiap organisasi pemerintahan sangat menentukan, sebab pegawai merupakan tulang punggung pemerintahan dalam pembangunan nasional. Namun demikian di dalam pelaksanaan dan penyelenggaraannya yang bermacam-macam banyak mengalami kesulitan, karena masalah pegawai adalah masalah manusia sehingga memerlukan pengaturan dan pembinaan yang sebaik-baiknya.

Pemerintah sebagai organisasi publik belum memiliki perhatian dalam pengembangan kualitas pegawai, seperti yang dikemukakan oleh Wasistiono (2003: 34) bahwa:

Kebijakan politik pemerintah selama ini tidak memihak kepada pengembangan kualitas sumber daya manusia, melainkan pada pembangunan fisik yang kasat mata, konkrit dan mudah diukur. Hal tersebut nampak dari proporsi biaya pengembangan SDM yang berkisar hanya 10% dari anggaran negara serta kurangnya penghargaan pada karya-karya intelektual. Selain itu, masyarakat nampaknya juga lebih menghargai bungkus-bungkus kamufase berupa gelar akademik

daripada isi otak dan kemampuan bekerja seseorang.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis adalah unsur penunjang Pemerintah Daerah yang melaksanakan kewenangan Daerah sebagian bidang kependudukan sebagaimana yang disebutkan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis Nomor 13 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Kabupaten Ciamis.

Namun demikian dalam kenyataannya terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, antara lain:

1. Pelaksanaan pelayanan cakupan penerbitan kartu keluarga dari target 80 % yang mempunyai kartu keluarga namun baru 70 % yang mempunyai sedangkan sisanya masih digabung dengan Kartu Keluarga orang tua, tidak melakukan pelaporan *updating* kartu keluarga baru, tidak terdaftar dalam *database* sebagai satu keluarga karena nikah siri.
2. Program penerapan e-KTP dalam perekaman e-KTP untuk cakupan

percepatan kepemilikan KTP tidak sesuai dengan target yang ditentukan dalam waktu 6 bulan efektif, hal ini karena partisipasi warga untuk merekam data e-KTP hanya mencapai 3.000 lebih sehingga dari wajib KTP yang ditargetkan 90 % realisasinya hanya 84 % dan 6 % yang kurang dari target.

3. Program pelayanan akte kelahiran dari target keseluruhan penduduk yang telah mempunyai akte kelahiran pada tahun 2015 (sampai bulan September) ditargetkan 70 %; namun target yang dicapai 56 % karena stigma masyarakat untuk kepengurusan akte kelahiran yang terlambat 1 tahun lebih harus mengurus ke pengadilan dengan biaya yang besar (*high cost*) membuat masyarakat enggan dalam membuat dokumen kependudukan akte kelahiran kecuali masyarakat secara insidental membutuhkan akte kelahiran.

Permasalahan tersebut diduga disebabkan oleh belum optimalnya pemberdayaan yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kepada pegawainya baik dalam segi pendidikan, pengetahuan dan keterampilan. Dalam segi pendidikan, tingkat pendidikan pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

**Tabel 1.**  
**Tingkat Pendidikan Aparatur**  
**Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil**

| No | Tingkat Pendidikan | Jumlah | Persentase (%) |
|----|--------------------|--------|----------------|
| 1  | S2                 | 4      | 6,67           |
| 2  | S1                 | 22     | 36,67          |
| 3  | D3                 | 5      | 8,33           |
| 4  | D1                 | 0      | 0,00           |
| 5  | SLTA               | 28     | 46,67          |
|    | SLTP               | 1      | 1,67           |
|    | Jumlah             | 60     | 100,00         |

Sumber: Bagian Kepegawaian, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil pada Nopember 2015

Sebagaimana terlihat pada tabel di atas bahwa 46,67 % Pegawai Negeri Sipil di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis memiliki pendidikan

formal dibawah tingkat sarjana yaitu SMA. Dalam era globalisasi saat ini latar belakang pendidikan memegang peranan penting untuk mencapai tujuan organisasi. Semakin

tinggi tingkat pendidikan maka semakin baik pula profesionalitas dan kualitas pegawai dalam mencapai tujuan organisasi pemerintahan khususnya dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Dengan demikian dilihat dari aspek pendidikan, bahwa tingkat pendidikan PNS di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis belum menunjukkan hal yang menggembirakan. Pemberdayaan pegawai dirasakan sangat perlu selain untuk memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada pegawai, tentunya juga sebagai upaya mendorong para pegawai untuk berusaha mengembangkan dirinya terutama kualitas dalam rangka mencapai kapasitas kerja organisasi. Dengan adanya pemberdayaan, pegawai merasa diperhatikan dan pada akhirnya pemberdayaan pegawai diharapkan mampu mewujudkan tujuan organisasi serta pengembangan pegawai.

## II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini akan digunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yaitu data yang dikumpulkan cenderung bersifat naratif daripada angka-angka yang hasil analisisnya berupa uraian-uraian yang sangat deskriptif dan berdasarkan pada analisis data secara induktif. Dalam penelitian kualitatif, prosedur pengumpulan data tidak memiliki suatu pola yang pasti, sebab desain serta fokus penelitian dapat mengalami perubahan yang bersifat "emergent", akan tetapi untuk mempermudah pengumpulan data, peneliti menggunakan prosedur seperti yang dikemukakan oleh Nasution dan Subino (2008: 114), yaitu: (1) tahap orientasi, (2) tahap eksplorasi, dan (3) tahap member cek.

Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu : teknik wawancara mendalam (*indepth interview*), teknik pengamatan peran serta *participant observation* dan teknik dokumentasi.

## III. PEMBAHASAN

### 3.1 Analisis Pemberdayaan Aparatur Pemerintahan Daerah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis

Pemberdayaan aparatur pemerintah merupakan suatu sistem, karena memiliki berbagai komponen yang saling berkaitan dan mempengaruhi antara komponen yang satu dengan komponen yang lain untuk menciptakan suatu output.

Berdasarkan hasil penelitian tentang analisis pemberdayaan aparatur pemerintahan daerah pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis bahwa kepala dalam memberikan peran pada bawahannya yaitu dengan mendelegasikan wewenangnya secara jelas dengan berpedoman pada Keputusan Bupati Nomor 45 Tahun 2008 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Unsur Organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil. Pemberian peran tersebut dibagi dalam beberapa tugas dan fungsi seperti sekretariat yang membawahi tiga fungsi yaitu umum dan kepegawaian, keuangan dan program.

Dalam pemberian peran juga kepala mendelegasikan wewenangnya pada beberapa bagian tugas seperti bagian pencatatan yang membawahi dua bagian unit kerja yaitu pelayanan dan data pencatatan sipil juga perkawinan, perceraian pengaturan dan pengesahan anak. Bidang pendaftaran membawahi dua unit kerja yaitu pendaftaran penduduk dan mutasi serta pelayanan KK dan KTP dan bidang informasi membawahi unit-unit kerja seperti sistem, teknologi, pengolahan data dan informasi serta monitoring dan evaluasi. Pemberian peran melalui pendelegasian wewenang yang terdiri dari beberapa bagian tersebut agar dapat bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Proses pemberdayaan melalui model kelompok kerja yang di lakukan oleh kepala

adalah dengan membuat pola atau desain struktur organisasi, desain tentang struktur organisasi dapat memberikan kerangka yang menghubungkan wewenang karena struktur merupakan penetapan dan penghubung antar posisi para pegawai. Dalam penetapan posisi-posisi para pegawai tersebut dijabat oleh beberapa orang pegawai sesuai dengan keahliannya masing-masing sehingga membentuk sebuah kelompok kerjasama sehingga mampu menyelesaikan tugas secara efektif.

Dalam model pemberian kewenangan, Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis telah mendelegasikan wewenangnya pada para bawahannya melalui pembagian tugas yang terdiri dari beberapa kelompok kerjasama yang dipimpin oleh seorang kepala bagian dan seksi, hal ini untuk mempercepat pencapaian tujuan secara optimal. Di samping memberikan wewenang tersebut Kepala Dinas juga memberikan kepercayaan penuh pada para pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing terutama untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari atasan. Dengan demikian secara tidak langsung atasan telah memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan aparatur pemerintahan yang dilakukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis merupakan suatu strategi yang diterapkan dalam melakukan pemberdayaan pada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Atep (2003: 125) beberapa hal yang harus dilakukan oleh organisasi pemerintah pusat dan daerah dalam menerapkan pemberdayaan pegawai, yaitu:

1. Para pemimpin/ manajer dan penyelia membagi tanggung jawabnya kepada bawahannya.
2. Melatih penyelia dan bawahannya bagaimana pendelegasian dan menerima tanggung jawab.
3. Melakukan komunikasi dan umpan balik dari pimpinan penyelia kepada bawahannya.
4. Memberikan penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi kepada pegawai atas jasa dan kontribusinya kepada organisasi.

Dengan demikian komponen dalam sistem pemberdayaan aparatur pemerintah tidak berdiri sendiri tetapi merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Aparatur pemerintah perlu dibekali dengan pengetahuan dan kemampuan yang menunjang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Hanya saja yang harus diingat bahwa potensi yang dimiliki setiap aparatur tentunya berbeda satu dengan lainnya, dan potensi itu dapat diarahkan dan dikembangkan. Agar dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan maka aparatur harus diberikan kesempatan dan dimampukan untuk melakukannya. didalam implementasinya, pemberdayaan aparatur perlu dibarengi oleh dukungan baik dari pimpinan maupun dukungan organisasi sebagai upaya sehingga proses pemberdayaan dapat dilakukan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan strategi pemberdayaan perlu adanya langkah-langkah yang diperlukan dalam pemberdayaan aparatur pemerintah pada dasarnya dapat dilakukan dengan cara pimpinan berkewajiban untuk menggali, menyalurkan, membina serta mengembangkan potensi pegawainya. pemberdayaan erat kaitannya dengan pendelegasian, oleh karena itu pendelegasian wewenang hendaknya diarahkan agar bawahan mempunyai inisiatif dalam pengambilan keputusan.

Pimpinan sebagai fasilitator dan organisator diharapkan mampu memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahannya dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya.

### **3.2 Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis**

Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang pegawai masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan. Supaya menghasilkan kinerja yang baik seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan usaha agar serta setiap kegiatan yang dilaksanakan. Suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya adalah penilaian atau evaluasi kinerja. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja. Meskipun kinerja memfokuskan perhatiannya pada prestasi kerja karyawan dan objek pembahasannya sama yaitu prestasi kerja karyawan. Program manajemen kerja yang mempunyai ruang lingkup yang besar dan menjamah semua elemen yang didayagunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil analisis wawancara mengenai kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis, bahwa dalam melakukan penilaian kinerja pegawainya kepala melakukan penilaian dari beberapa

aspek yaitu kesetiaan pegawai, prestasi kerja pegawai, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa.

Aspek kesetiaan pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis ditunjukkan dengan iman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan memberikan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah seperti kesetiaan dan ketaatan pada peraturan yang berlaku dengan menjaga sikap, tingkah laku dan perbuatan yang baik. Hal ini merupakan suatu komitmen pegawai ketika di angkat sebagai pegawai untuk setia pada aturan yang berlaku. Di samping pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis dalam melaksanakan semua tugas dan kewajibannya berpegang teguh pada amanat yang telah diberikannya, sehingga dalam pelaksanaannya penuh tanggung jawab.

Aspek prestasi kerja telah ditunjukkan dengan kemampuan kerja pegawai meliputi dua ranah yaitu 1) pengalaman kerja pegawai, dan 2) pengetahuan dan pemahaman akan syarat pekerjaan pegawai. Dengan adanya dua ranah tersebut kinerja pegawai menjadi optimal. Dengan kemampuan kerja tersebut keterampilan yang menunjang terhadap profesi dapat meningkat sehingga tingkat pengalaman kerja pegawainya atas pekerjaan tersebut, dengan tujuan agar pekerjaan yang diberikan dapat dikerjakan secara baik, benar, efektif, dan efisien sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan optimum.

Penilaian selanjutnya yang dilakukan oleh Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis adalah tanggung jawab Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis telah memiliki rasa tanggung jawab pada pekerjaannya, hal ini dapat ditunjukkan dengan keprofesionalan bekerja dengan kesungguhan hati

(*truthfully, seriousness*), tidak setengah-setengah, apalagi asal-asalan atau main-main. Kesungguhan hati juga mengandung arti kesanggupan (*commitment*) untuk melakukan pekerjaan atau tugas dengan sepenuhnya dan itu merupakan suatu janji (*promise*) yang harus ditepati. Hal ini merupakan konsekuensi dari keputusan yang di ambilnya.

Selanjutnya aspek ketaatan yang dimiliki oleh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis adalah menjalankan semua tugasnya berpedoman pada peraturan yang telah ditetapkan sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dengan disiplin yang tinggi yang ditunjukkan dengan adanya kepatuhan pada aturan dan tata tertib di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis yang merupakan bentuk aturan yang harus ditaati dan dilaksanakan oleh pegawai, sebagai salah satu perwujudan kehidupan yang sadar akan hukum dan aturan. Tata tertib menjadi rambu-rambu kehidupan bagi pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis ketika berada di kantor.

Aspek kejujuran merupakan salah satu faktor yang harus dimiliki oleh setiap pegawai oleh karena itu. Aspek kejujuran tersebut dikasakan oleh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis melalui ketulusan dalam menjalankan semua aktivitasnya. Sehingga dapat mewujudkan visi serta menyelesaikan misi. Pegawai beranggapan bahwa bekerja bukan hanya karena atasan, namun lebih pada aktivitas tanpa pamrih untuk kepentingan umum. Aspek kejujuran juga diaplikasikan oleh pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis tidak melakukan tindakan yang sewenang-wenang karena pegawai telah mempunyai disiplin yang tinggi dan memiliki ketaatan para aturan yang berlaku.

Dalam sebuah organisasi kerjasama mutlak diperlukan karena dengan kerjasama semua tugas dapat terselasaikan dengan cepat. Kerjasama yang dilakukan oleh antar pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis yang diimplementasikan kedalam suatu wujud nyata pelaksanaan kerja harian. Kerjasama antar pegawai diperlukan agar terjalin kesamaan tujuan dalam pelaksanaannya, peran kepala dalam kerjasama dalam organisasi adalah mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan sehingga atasan tidak perlu lagi repot mengarahkan dalam kegiatan sehari-hari karena bawahan sudah tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai serta mengantisipasi kemungkinan hambatan yang muncul sehingga tidak terjadi kesimpangsiuran dan kesalahpahaman dikemudian hari sehingga tercapai suatu pola yang membudaya secara global di lingkungan organisasi itu sendiri sehingga diharapkan nantinya pola kerjasama tersebut benar-benar menjadi budaya yang tidak terkesan dipaksakan dan adanya kerelaan dari setiap unit untuk melaksanakannya. Sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis yaitu dapat terpenuhinya pelayanan pada masyarakat yang berkualitas, oleh karena itu pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis melakukan kerja sama dengan masyarakat yang merupakan wahana dan sarana untuk lebih memantapkan hubungan dan keterikatan antara instansi pelayan publik dengan masyarakat selaku penerima pelayanan.

Dalam hal prakarsa, inovasi merupakan salah satu proses mengubah peluang menjadi gagasan dan ide-ide, oleh karena itu pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis menunjukkannya dengan kemampuan menggabungkan imajinasi dan pikiran kreatif secara sistematis dan logis sehingga dapat melaksanakan tugas tanpa menunggu

perintah dengan demikian pegawai di lingkungan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis telah berkembang.

Berdasarkan uraian di atas bahwa untuk menilai kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis kepala melakukan evaluasi terhadap pegawai dengan melihat beberapa aspek seperti aspek kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa. Ketujuh aspek tersebut mencerminkan bahwa kinerja pegawai akan berkualitas jika aspek-aspek tersebut dipenuhi. Dengan demikian penilaian yang dilakukan oleh Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten telah sesuai dengan pendapat yang di kemukakan oleh Mangkunegara, (2009:15) bahwa "*faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.*"

Faktor internal dan faktor eksternal di atas merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Dengan demikian dapat dihasilkan suatu hasil kerja yang tepat guna berdasarkan misi, visi, sasaran serta tujuan yang jelas.

### **3.3 Hambatan Pemberdayaan Aparatur Pemerintahan Daerah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pelaksanaan pemberdayaan aparatur pemerintahan daerah dalam meningkatkan

kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis terdapat beberapa hambatan yang dihadapi yaitu:

1. Masih rendahnya kualitas kerja pegawai  
Rendahnya kualitas kerja di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis disebabkan oleh sumber daya manusia yang masih rendah sebagian besar pegawai masih berpendidikan SMA sehingga mengakibatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam menggunakan peralatan teknologi masih belum optimal.
2. Kurangnya pendidikan dan pelatihan pegawai  
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis kurang dapat mengembangkan kompetensi pegawainya dengan mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan yang menunjang profesinya sehingga sering terjadi kesalahan atas hasil akhir dari produk pelayanan misalnya KK, KTP, dan Akta Kelahiran.
3. Kurang memadainya sarana dan prasarana  
Fasilitas atau sarana dan prasarana di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Pemerintah Kabupaten Ciamis masih belum memadai sehingga terdapat pekerjaan yang terbengkalai akibat tidak adanya peralatan yang dibutuhkan, ketersediaan fasilitas pendukung seperti ruang tunggu, parkir, toilet, dan tempat ibadah.
4. Belum optimalnya pendelegasian wewenang  
Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Pemerintah Kabupaten Ciamis kurang mendapat dukungan pimpinan untuk menggali, menyalurkan, membina serta mengembangkan potensi pegawainya.

Fenomena-fenomena yang terjadi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Pemerintah Kabupaten Ciamis,

rendahnya kualitas kerja pegawai yang disebabkan oleh masih rendahnya kompetensi dan keterampilan pegawai, masih belum memadainya sarana dan prasarana serta fasilitas penunjang dan belum optimalnya pimpinan dalam melakukan pendelegasian wewenang pada bawahannya. Dengan demikian sependapat dengan pendapat Mangkunegara, (2009: 15) yang menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh:

1. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
2. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan hasil kerja karyawan hambatan dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan apabila kinerja individu ini tidak didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

#### **3.4 Upaya yang Dilakukan dalam Mengatasi Hambatan Pemberdayaan Aparatur Pemerintahan Daerah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis**

Berdasarkan hasil analisis wawancara dan observasi dapat diketahui bahwa upaya-upaya untuk mengatasi hambatan yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis adalah:

1. Meningkatkan kualitas kerja pegawai

Upaya yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis meningkatkan keterampilan dalam melakukan inovasi, keterampilan dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan, keterampilan dalam mengoperasikan peralatan kerja, keterampilan dalam memberikan pelayanan, dan keterampilan dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan prinsip lebih mudah, lebih baik, cepat, tepat, akurat, ramah sesuai dengan harapan masyarakat.

2. Meningkatkan pendidikan dan pelatihan pegawai
  1. Atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahannya misalnya dalam penataan dan penertiban dokumen dan data kependudukan.
  2. Mengembangkan kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya.
  3. Pendidikan dan pelatihan formal seperti pengelolaan informasi administrasi kependudukan.
  4. Bimbingan mental dan kerohanian.
3. Meningkatkan sarana dan prasarana
  1. Penyediaan peralatan teknologi seperti komputer.
  2. Membangun sistem dengan menggunakan Aplikasi SIAK.
  3. Pengadaan sarana dan prasarana khususnya pengadaan ruang arsip dan rak arsip.
4. Mengoptimalkan pendelegasian wewenang
  - a. Upaya menggunakan prinsip kesatuan perintah menyatakan bahwa setiap bawahan.
  - b. Memberikan kepercayaan dan penugasan kepada pegawai yang memiliki kompetensi tanpa harus mencurigai.

- c. Dalam membuat keputusan berusaha menciptakan rasa adil diantara sesama pegawai tanpa adanya kesan diskriminasi.
- d. Menghargai setiap pendapat pegawai yang ada dalam lingkungannya organisasinya.

Berdasarkan uraian di atas bahwa upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam pemberdayaan untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia seperti menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kepercayaan pada pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Said (2003: 23-25), untuk mewujudkan pemberdayaan aparatur guna meningkatkan kinerja organisasi perlu diterapkan suatu solusi etika bekerja dan nilai dalam kepegawaian dengan pendekatan 6 dasar sebagai berikut:

1. Nilai Dasar Personal (*Basic Personal Values*)
2. Nilai yang Berfokus pada Kebiasaan (*Custom-Focussed Values*)
3. Nilai Kepemimpinan (*Leadership Values*)
4. Nilai Profesional (*Professional Values*)
5. Nilai Kualitas dan Produktivitas (*Productivity/Quality Values*)
6. Nilai Umum (*Universal Values*)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan, memotivasi, dan membangkitkan kesadaran atas potensi yang dimiliki oleh setiap aparatur, serta usaha-usaha nyata untuk mengembangkannya, dengan harapan apabila hal ini dapat diwujudkan, maka pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya akan lebih optimal.

#### IV. SIMPULAN DAN SARAN

##### 4.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis Pemberdayaan Aparatur Pemerintahan Daerah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan

dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis, maka simpulan yang diperoleh antara lain:

1. Pemberdayaan aparatur pemerintahan daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwa pelaksanaan Pemberdayaan aparatur pemerintahan daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis sudah dilaksanakan sesuai dengan dimensi dan indikator-indikator dalam penelitian ini yaitu model pemberian peran, model kelompok kerja dan model pemberian kewenangan dengan indikator seperti adanya pembagian peran yang jelas dalam organisasi, menjelaskan tujuan dan sasaran organisasi kepada seluruh anggota organisasi, mendesain struktur organisasi, membentuk kelompok atau tim kerja, mempercepat pencapaian tujuan melalui pola kerjasama, pemberian kepercayaan dan kewenangan kepada pegawai untuk melakukan analisis dalam membuat keputusan penting dan membiarkan potensi pegawai untuk berkembang, namun pelaksanaannya belum optimal.
2. Kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwa kinerja pegawai masih belum optimal baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitas pelayanan. Hal ini dapat terlihat dengan masih adanya pegawai yang memiliki kualitas kerjanya masih rendah, masih danya pegawai yang kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan baik dan tepat waktu, masih rendahnya keterampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai.
3. Hambatan dalam pemberdayaan aparatur pemerintahan daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan

Sipil Kabupaten Ciamis yaitu rendahnya kualitas kerja pegawai yang disebabkan oleh masih rendahnya kompetensi dan keterampilan pegawai, masih belum memadainya sarana dan prasarana serta fasilitas penunjang dan belum optimalnya pimpinan dalam melakukan pendelegasian wewenang pada bawahannya.

4. Upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan pemberdayaan aparatur pemerintahan daerah dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis yaitu upaya meningkatkan kualitas kerja pegawai dengan meningkatkan pengetahuan mengenai visi dan misi, pengetahuan tentang hak dan kewajiban, pengetahuan tentang tugas dan tanggung jawab, pengetahuan mengenai peran dalam instansi, serta pengetahuan mengenai manajemen pelayanan. Upaya meningkatkan keterampilan dalam melakukan inovasi, keterampilan dalam mengatasi hambatan dalam pekerjaan, keterampilan dalam mengoperasikan peralatan kerja, keterampilan dalam memberikan pelayanan, dan keterampilan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Berupaya membangun suatu sistem yaitu dengan menggunakan Aplikasi SIAK yang dibangun harus dapat menyediakan data dan informasi kependudukan yang akurat, lengkap, mutakhir dan mudah diakses. Upaya mengoptimalkan pendelegasian wewenang dengan adanya garis wewenang yang jelas maka akan lebih memudahkan bagi setiap anggota untuk mengetahui jalannya suatu pendelegasian yang di berikan, dan kepada siapa delegasi tersebut akan di pertanggungjawabkan.

#### 4.2 Saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran yang dapat penulis kemukakan yaitu:

1. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis diharapkan dalam pelaksanaan pemberdayaan pegawainya lebih ditingkatkan lagi dengan dukungan oleh Kepala Dinas seperti pemberian peran dan tugas yang lebih jelas sehingga tujuan dan sasaran pemberdayaan pegawai tercapai dengan baik dan adanya pola kerjasama antara Kepala Dinas dengan pegawai, kerjasama antara pegawai dengan pegawai dan kerjasama dengan masyarakat sehingga dengan adanya kerjasama tersebut dapat mempercepat mencapai tujuan. Di samping itu pemberian kepercayaan dan wewenang yang penuh sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh dan tanggungjawab.
2. Diharapkan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis lebih meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan fungsinya seperti meningkatkan pelaksanaan pelatihan bagi pegawai terutama dalam penggunaan teknologinya penunjang, pola pembinaan yang terarah sehingga dapat memberikan pelayanan pada masyarakat secara optimal.
3. Diharapkan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis lebih berupaya dalam meningkatkan pelaksanaan pemberdayaan sehingga dapat meminimalisir hambatan-hambatan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui pemahaman mengenai visi dan misi, pengetahuan tentang hak dan kewajiban, pengetahuan tentang tugas dan tanggung jawab, pengetahuan mengenai peran dalam instansi, serta pengetahuan mengenai manajemen pelayanan, meningkatkan keterampilan dalam melakukan inovasi, seperti mengoperasikan peralatan kerja,

- keterampilan dalam memberikan pelayanan dengan pelatihan-pelatihan.
4. Diharapkan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ciamis dapat lebih meningkatkan sumber daya pegawainya melalui pendidikan dan pelatihan sehingga kompetensi, keahlian dan keterampilan pegawai dapat lebih optimal yang pada akhirnya kinerja pegawai dapat meningkat lebih optimal pula baik dari kualitas maupun kuantitasnya.
- DAFTAR PUSTAKA**
- Atep Adya Barata. 2003. *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Hardijanto. 2002. *Peningkatan Kapasitas SDM Aparatur*. Pusat Kajian Pemerintahan STPDN.
- Keputusan Bupati Ciamis Nomor 45 Tahun 2008 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Unsur Organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil.
- Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Thoah, Miftah. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- MudiarthaUtama, Mujiati, Ardana. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bali: UPT Penerbit Universitas Udayana.
- Nasution dan Subino. 2008. *Metode Research: Penelitian Ilmiah*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis Nomor 13 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Kabupaten Ciamis.
- Rakhmat, J. 2004. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rasyid, M Ryaas. 1997. *Awal Birokrasi Pemerintahan Politik Orde Baru*. Jakarta: MIPI, Yarsip.
- Sedarmayanti. 2000. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang. 2005. *Manajemen Strategik*, Edisi keenam. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Supriatna, Tjahya. 2000. *Administrasi Birokrasi dan Pelayanan Publik*. Jakarta: Nimas Multima.
- Suprihanto. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Edisi cetakan ke 4. Yogyakarta: BPFE.
- Tjiptono, Fandy., & Anastasia Diana. 2006. *Total Quality Management edisi revisi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Wasistiono, Sadu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah*. Bandung: Fokusmedia.

**IDENTITAS PENULIS**

**Endah Vestikowati** adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Pemerintahan, FISIP Universitas Galuh, Ciamis.