

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Kantor Camat Gunungsitoli Utara

Kecamatan Gunungsitoli Utara merupakan salah satu dari enam kecamatan yang berada di wilayah administrasi Kota Gunungsitoli, Provinsi Sumatera Utara. Wilayah ini awalnya merupakan bagian dari Kecamatan Gunungsitoli yang termasuk dalam Kabupaten Nias sebelum dimekarkan. Pemekaran wilayah ini terjadi seiring dengan pembentukan Kota Gunungsitoli sebagai daerah otonom baru berdasarkan Undang-Undang Nomor 47 Tahun 2008, yang disahkan pada tanggal 26 November 2008. Sejak saat itu, wilayah Gunungsitoli Utara resmi berdiri sebagai kecamatan tersendiri yang berada di bawah naungan Pemerintah Kota Gunungsitoli.

Kantor Camat Gunungsitoli Utara mulai beroperasi setelah terbentuknya kecamatan ini, dan berfungsi sebagai unit pemerintahan yang melayani administrasi masyarakat di wilayah utara Kota Gunungsitoli. Adapun wilayah administratif Kecamatan Gunungsitoli Utara meliputi 10 desa, antara lain Desa Fadoro Hilimbowo, Hilina'a, Hilimbowo Olor, dan beberapa desa lainnya. Luas wilayah kecamatan ini sekitar 79,7 km² dengan jumlah penduduk mencapai lebih dari 17 ribu jiwa pada sensus tahun 2020. Seiring waktu, Kantor Camat Gunungsitoli Utara terus berbenah dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik, seperti pengurusan surat domisili, izin usaha mikro kecil (IUMK), surat pengantar SKCK, dan berbagai layanan administratif lainnya yang dibutuhkan masyarakat.

Secara struktural, Kantor Camat Gunungsitoli Utara memiliki peran penting sebagai perpanjangan tangan pemerintah kota dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan, pelayanan publik, serta pembangunan wilayah. Kantor ini tidak hanya menjadi pusat pelayanan administratif masyarakat, tetapi

juga merupakan simbol hadirnya pemerintah di tingkat kecamatan untuk menjembatani aspirasi dan kebutuhan warga. Lokasi kantor camat berada di sekitar Jalan Pancasila, Gunungsitoli, yang strategis dan mudah diakses masyarakat.

4.2 Hasil Penelitian

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara dengan Camat, Sekretaris Camat, Pegawai Kecamatan, Kepala Desa, dan Perwakilan Masyarakat di wilayah kerja Kantor Camat Gunungsitoli Utara. Hasil penelitian diuraikan sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan.

4.2.1 Pelaksanaan Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Pegawai di Kantor Camat Gunungsitoli Utara

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal dengan lima kategori informan yaitu Camat, Sekretaris dan Pegawai pada tanggal 15 Juli 2025, Kepala Desa dan Masyarakat 16 Juli 2025, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pegawai di Kantor Camat Gunungsitoli Utara telah berjalan, namun masih bersifat terbatas dan belum dirancang secara sistematis.

Camat Gunungsitoli Utara menjelaskan bahwa pelatihan telah menjadi agenda tahunan, disusun melalui mekanisme usulan dari tiap seksi, kemudian diselaraskan dengan rencana kerja kecamatan. Fokus utamanya adalah pada peningkatan kompetensi pelayanan publik, administrasi, serta penguasaan teknologi informasi. Seperti yang diungkapkan beliau *“Di Kantor Camat Gunungsitoli Utara memang ada program pelatihan, baik yang difasilitasi oleh Pemerintah Kota maupun dari inisiatif kecamatan sendiri. Program ini disusun setiap tahun berdasarkan usulan dari tiap seksi dan diselaraskan dengan rencana kerja kecamatan. Fokusnya pada peningkatan kompetensi pelayanan publik, administrasi, serta penggunaan teknologi informasi.”*

Sekretaris Camat menambahkan bahwa proses perencanaan dilakukan secara kolaboratif melalui rapat koordinasi yang melibatkan camat, kepala seksi, dan perwakilan pegawai. Namun, ia mengakui bahwa analisis kebutuhan

pelatihan (*Training Need Analysis*) belum dilakukan secara sistematis, sehingga materi pelatihan terkadang tidak sepenuhnya menjawab kebutuhan spesifik pegawai. Dalam wawancaranya, ia menyampaikan *“Perencanaan pelatihan dilakukan melalui rapat koordinasi yang melibatkan Camat, para kepala seksi, dan perwakilan pegawai. Kami juga merujuk pada hasil evaluasi kinerja tahun sebelumnya serta arahan dari BKPSDM Kota Gunungsitoli.”*

Dari sisi pegawai, sebagian mengakui bahwa pelatihan yang diikuti bermanfaat, terutama pelatihan yang terkait langsung dengan pekerjaan seperti penggunaan aplikasi pelayanan administrasi. Namun, masih ada pelatihan yang dinilai terlalu umum dan tidak langsung dapat diterapkan di lingkungan kerja kecamatan. Salah seorang pegawai mengatakan *“Sejujurnya, sebagian pelatihan masih bersifat rutin sesuai agenda dari kota. Namun ada juga pelatihan berdasarkan kebutuhan, misalnya terkait penggunaan aplikasi pelayanan administrasi. Sayangnya, tidak semua pegawai mendapatkan pelatihan sesuai bidang kerjanya.”*

Pandangan dari pihak eksternal, khususnya Kepala Desa, menekankan pentingnya sinkronisasi materi pelatihan antara kecamatan dan desa, mengingat banyak kebijakan dan aplikasi pelayanan yang saling berkaitan. Kepala Desa menyampaikan *“Kami berharap pelatihan di kantor camat juga mengakomodasi pelayanan di desa, karena banyak kebijakan dan aplikasi yang harus kami pahami. Beberapa kali kami dilibatkan dalam pelatihan, tapi belum konsisten.”*

Sementara itu, masyarakat melihat pelatihan sebagai faktor penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Mereka menilai bahwa pegawai yang terlatih cenderung memberikan pelayanan yang lebih cepat, tepat, dan profesional. Salah seorang warga mengungkapkan *“Kami melihat pentingnya pegawai kecamatan mengikuti pelatihan, apalagi terkait pelayanan publik. Kalau mereka terlatih, pelayanan ke masyarakat juga akan lebih cepat dan tepat.”*

Dari temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa program pelatihan di Kantor Camat Gunungsitoli Utara telah terstruktur namun belum sepenuhnya berbasis analisis kebutuhan kompetensi pegawai. Materi pelatihan yang diberikan cenderung mengikuti program rutin pemerintah kota, sementara pelatihan internal masih terbatas dan tidak menjangkau seluruh pegawai secara merata. Kondisi ini berdampak pada belum maksimalnya pengembangan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pelayanan publik di tingkat kecamatan.

4.2.2 Pelayanan Publik di Kantor Camat Gunungsitoli Utara

Berdasarkan hasil penelitian, pelayanan publik di Kantor Camat Gunungsitoli Utara pada dasarnya telah berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, namun masih terdapat sejumlah kendala yang memengaruhi efektivitasnya. Pelayanan dilakukan oleh seluruh pegawai sesuai pembagian tugas masing-masing, dengan tujuan memberikan layanan yang cepat, tepat, dan transparan kepada masyarakat. Akan tetapi, beberapa faktor seperti keterbatasan sarana prasarana, lambatnya jaringan internet, dan kurangnya pegawai di waktu tertentu menjadi hambatan dalam pencapaian pelayanan optimal.

Dari aspek efisiensi sumber daya, kantor kecamatan telah berupaya memaksimalkan pemanfaatan SDM, anggaran, dan fasilitas yang ada, namun masih terkendala keterbatasan pegawai pada jam-jam sibuk dan belum optimalnya dukungan teknologi. Waktu layanan sebagian besar sesuai standar, tetapi kerap terhambat oleh gangguan jaringan internet dan tingginya volume permintaan pada hari tertentu.

Dalam hal keterjangkauan, layanan dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat, namun masyarakat yang tinggal di daerah terpencil masih menghadapi kendala jarak dan biaya transportasi. Upaya peningkatan keterjangkauan sudah mulai dilakukan melalui rencana layanan keliling, walaupun belum berjalan rutin.

Dari segi kepastian hukum dan prosedural, mekanisme pelayanan telah sesuai dengan ketentuan perundangan dan SOP yang berlaku, serta memiliki prosedur tertulis yang relatif transparan. Namun, masih ada sebagian masyarakat yang belum memahami prosedur secara lengkap, sehingga diperlukan sosialisasi yang lebih intensif.

1 Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan di Kantor Camat Gunungsitoli Utara dinilai cukup baik oleh para informan, walaupun belum sempurna. Pelayanan berorientasi pada sikap ramah, kesesuaian prosedur, dan ketepatan hasil. Camat menjelaskan *“Secara umum kualitas pelayanan kami cukup baik. Kami selalu mengupayakan pelayanan yang ramah, cepat, dan sesuai ketentuan. Namun, kami masih menghadapi keterbatasan fasilitas dan SDM di beberapa bidang.”* (Wawancara dengan Camat, 15 Juli 2025)

Sekretaris Camat juga menegaskan bahwa faktor kompetensi pegawai dan kelengkapan sarana prasarana sangat berpengaruh terhadap kualitas layanan *“Pelayanan akan maksimal kalau pegawai memiliki keterampilan dan sarana kerjanya memadai. Maka pembinaan dan perbaikan fasilitas terus kami usahakan.”* (Wawancara dengan Sekretaris Camat, 15 Juli 2025)

2 Tingkat Kepuasan Masyarakat

Secara umum masyarakat merasa cukup puas dengan pelayanan yang diberikan, terutama terkait keramahan pegawai. Namun, belum adanya survei kepuasan masyarakat yang terstruktur membuat evaluasi berjalan tidak optimal. Masyarakat memberikan masukan agar ada perhatian khusus bagi kelompok rentan *“Kalau bisa ada jalur khusus untuk orang tua dan penyandang disabilitas, supaya mereka tidak lama menunggu.”* (Wawancara dengan Masyarakat, 18 Juli 2025)

Camat menyatakan bahwa selama ini masukan masyarakat dikumpulkan melalui kotak saran dan forum rapat desa *“Kami punya kotak saran, dan setiap rapat desa juga kita minta masukan dari warga.”* (Wawancara dengan Camat, 19 Juli 2025)

3 Efisiensi Sumber Daya

Kantor Camat Gunungsitoli Utara berupaya mengoptimalkan sumber daya manusia, anggaran, dan teknologi. Pembagian tugas pegawai telah diatur secara jelas untuk menghindari tumpang tindih pekerjaan: “Pembagian kerja sudah jelas, jadi semua tahu tugasnya. Anggaran juga kita prioritaskan untuk pelayanan.” (Wawancara dengan Camat, 15 Juli 2025).

Namun demikian, pegawai mengungkapkan bahwa ketika ada pelatihan atau pegawai berhalangan hadir, efisiensi pelayanan menurun “Kalau ada pegawai yang ikut pelatihan, otomatis loketnya berkurang dan antrean jadi lebih lama.” (Wawancara dengan Pegawai, 17 Juli 2025)

4 Waktu Layanan

Standar waktu layanan sudah ditetapkan, namun terkadang tidak terpenuhi karena kendala teknis seperti jaringan internet yang lambat. Camat mengakui hal ini “Ada standar waktu, tapi kadang tidak terpenuhi kalau jaringan terganggu.” (Wawancara dengan Camat, 15 Juli 2025)

Pegawai menambahkan bahwa kepadatan masyarakat di hari tertentu menyebabkan waktu tunggu lebih lama “Kalau hari Senin dan Jumat, biasanya yang datang lebih banyak, jadi agak lama prosesnya.” (Wawancara dengan Pegawai, 15 Juli 2025)

5 Keterjangkauan Layanan

Keterjangkauan layanan masih menjadi tantangan bagi masyarakat yang tinggal di wilayah yang jauh. Camat menjelaskan bahwa pihaknya bekerja sama dengan pemerintah desa untuk membantu mengurus dokumen warga “Kalau ada warga yang sulit datang, biasanya kita koordinasi dengan desa untuk bantu mengurus.” (Wawancara dengan Camat, 15 Juli 2025)

Namun Kepala Desa berharap agar pelayanan jemput bola dilakukan lebih rutin “Kalau bisa ada jadwal rutin pelayanan keliling, jadi warga tidak perlu jauh-jauh ke kantor camat.” (Wawancara dengan Kepala Desa, 19 Juli 2025)

6 Kepastian Hukum dan Prosedural

Prosedur pelayanan di kantor ini sudah disesuaikan dengan peraturan yang berlaku dan diumumkan secara terbuka. Sekretaris Camat mengatakan “Kita tempel di papan pengumuman, bahkan kadang kita sosialisasikan langsung ke desa.” (Wawancara dengan Sekretaris Camat, 17 Juli 2025)

Namun masyarakat menilai bahwa sosialisasi masih kurang efektif “Prosedurnya ada di papan pengumuman, tapi banyak warga yang tidak sempat baca.” (Wawancara dengan Masyarakat, 18 Juli 2025)

Secara keseluruhan, pelayanan publik di Kantor Camat Gunungsitoli Utara menunjukkan capaian positif, tetapi masih memerlukan penguatan di bidang pemanfaatan teknologi, pemerataan layanan bagi daerah terpencil, peningkatan kapasitas pegawai, dan sistem evaluasi kepuasan masyarakat yang lebih terstruktur.

4.2.3 Kendala Pelatihan dan Pengembangan Pegawai dalam Pelayanan Publik di Kantor Camat Gunungsitoli Utara

Hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pegawai di Kantor Camat Gunungsitoli Utara masih menghadapi berbagai kendala yang cukup signifikan. Kendala tersebut berpengaruh pada efektivitas pelatihan dan pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Pelayanan publik yang bersifat langsung dan tidak bisa ditunda menjadi kendala utama dalam partisipasi penuh pegawai pada pelatihan. Jadwal pelatihan kerap berbenturan dengan waktu pelayanan sehingga sebagian pegawai tidak dapat mengikuti kegiatan secara utuh. Camat menyampaikan, *“Partisipasi pegawai cukup baik, meski ada kendala seperti kesibukan pekerjaan harian yang membuat beberapa pegawai tidak bisa mengikuti pelatihan secara penuh”* (wawancara 17 Juli 2025). Hal senada disampaikan Sekretaris Camat yang menjelaskan bahwa pembagian tugas memang sudah diupayakan, namun pelayanan kepada masyarakat tetap menjadi prioritas.

Pelaksanaan pelatihan juga terkendala keterbatasan anggaran yang membatasi variasi jenis pelatihan, termasuk peluang mengadakan pelatihan

berbasis kebutuhan khusus tiap jabatan. Beberapa pelatihan hanya mengikuti agenda rutin dari pemerintah kota tanpa menyesuaikan kebutuhan spesifik kecamatan. Salah seorang pegawai mengatakan, “*Sebagian pelatihan masih bersifat rutin sesuai agenda dari kota, dan tidak semua pegawai mendapatkan pelatihan sesuai bidang kerjanya*”(wawancara 17 Juli 2025). Kondisi ini membuat distribusi kesempatan pelatihan belum merata.

Walaupun sebagian pelatihan telah relevan, terdapat materi yang dianggap terlalu umum sehingga tidak seluruhnya dapat diaplikasikan di lingkungan kecamatan. Pegawai menyampaikan, “*Ada pelatihan yang materinya terlalu umum sehingga tidak sepenuhnya bisa diterapkan di kecamatan*” (wawancara 17 Juli 2025). Hal ini menunjukkan perlunya analisis kebutuhan pelatihan yang lebih mendalam agar materi benar-benar sesuai dengan tantangan pekerjaan.

Evaluasi terhadap hasil pelatihan saat ini masih dilakukan secara sederhana melalui pengamatan langsung dan rapat internal. Belum ada sistem evaluasi kinerja pasca-pelatihan yang terukur untuk memastikan transfer pengetahuan ke praktik kerja. Camat mengungkapkan bahwa indikator sederhana seperti kecepatan pelayanan dan ketepatan administrasi digunakan, sementara salah seorang pegawai mengatakan, “*Tidak semua pelatihan ditindaklanjuti dengan supervisi, jadi kadang hasilnya tidak maksimal*” (wawancara 18 Juli 2025).

Motivasi sebagian pegawai untuk mengikuti pelatihan juga belum optimal. Hal ini salah satunya disebabkan oleh minimnya insentif atau penghargaan bagi peserta pelatihan. Salah seorang pegawai menyatakan, “*Akan lebih menarik jika ada insentif atau penghargaan khusus bagi peserta pelatihan*” (wawancara 18 Juli 2025). Kurangnya penghargaan membuat beberapa pegawai kurang terdorong untuk mengikuti pelatihan dengan antusias.

Kendala yang dihadapi dalam pelatihan dan pengembangan pegawai di Kantor Camat Gunungsitoli Utara meliputi keterbatasan waktu karena beban kerja tinggi, keterbatasan anggaran dan fasilitas, relevansi materi pelatihan yang

belum maksimal, evaluasi pasca-pelatihan yang belum terstruktur, serta rendahnya motivasi pegawai karena minimnya insentif. Kendala-kendala ini berpengaruh terhadap proses peningkatan kapasitas pegawai dan berdampak pada belum maksimalnya perbaikan kualitas pelayanan publik.

4.3 PEMBAHASAN

4.3.1 Pelaksanaan Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pegawai di Kantor Camat Gunungsitoli Utara masih didominasi oleh program bersifat rutin yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Kecamatan hanya melaksanakan pelatihan internal dalam skala kecil, seperti bimbingan teknis penggunaan aplikasi pelayanan atau pengarahan terkait tugas administrasi. Pelatihan yang diselenggarakan belum sepenuhnya didasarkan pada analisis kebutuhan (*Training Need Analysis/TNA*) yang sistematis, sehingga materi yang diberikan seringkali bersifat umum dan tidak spesifik sesuai dengan kebutuhan jabatan pegawai.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Siti Sopia dkk. (2025) yang menunjukkan bahwa pelatihan memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja pegawai, yakni sebesar 65,6%, namun dampaknya dapat menurun jika pelatihan tidak didasarkan pada pemetaan kebutuhan yang tepat serta tidak didukung oleh infrastruktur memadai (Daarul Huda Journal, 2025). Artinya, meskipun pelatihan sudah berjalan, tanpa perencanaan yang matang dan fasilitas penunjang, manfaatnya tidak bisa optimal.

Hal ini sejalan dengan penelitian Universitas Teknologi Bandung (2024) yang menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM yang dirancang melalui pendekatan TNA secara signifikan meningkatkan kapasitas pegawai. Dengan TNA, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, menentukan prioritas pelatihan, dan menyesuaikan materi dengan kebutuhan tugas. Sebaliknya, jika TNA tidak dilakukan asalkan terjadi di Gunungsitoli

Utara materi pelatihan menjadi kurang relevan sehingga tidak banyak membantu pegawai dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, pelatihan memiliki tiga fungsi utama: (1) meningkatkan kompetensi pegawai, (2) memperbaiki kinerja organisasi, dan (3) mempersiapkan pegawai menghadapi tuntutan kerja baru (Mathis & Jackson, 2019). Namun, penelitian ini mengindikasikan bahwa pelatihan di Kantor Camat Gunungsitoli Utara belum diarahkan secara strategis untuk mencapai ketiga fungsi tersebut. Sebagian pegawai bahkan menyampaikan bahwa pelatihan yang diikuti kurang berdampak pada pekerjaan sehari-hari karena materi yang terlalu umum dan tidak sesuai konteks lokal.

Selain itu, keterbatasan anggaran di tingkat kecamatan juga menjadi hambatan dalam mengembangkan program pelatihan mandiri. Anggaran yang tersedia lebih banyak difokuskan pada pelayanan langsung kepada masyarakat, sehingga program pelatihan khusus untuk meningkatkan kompetensi pegawai hanya bisa dilakukan jika mendapat dukungan dari Pemerintah Kota. Padahal, menurut Lubis & Lubis (2025), investasi pada pengembangan SDM sangat penting untuk menciptakan pelayanan publik yang efektif, khususnya di tingkat kecamatan sebagai garda terdepan pemerintahan.

Temuan penelitian ini juga menguatkan pandangan Robbins & Judge (2015) bahwa program pelatihan yang tidak disesuaikan dengan kebutuhan nyata pegawai cenderung hanya bersifat seremonial dan kurang berdampak terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, Kantor Camat Gunungsitoli Utara perlu segera menyusun pemetaan kompetensi dan analisis kebutuhan pelatihan agar setiap program benar-benar relevan dan memberikan efek langsung pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Secara praktis, pelaksanaan pelatihan di Kantor Camat Gunungsitoli Utara memerlukan perbaikan pada tiga aspek utama:

- 1 Perencanaan berbasis kebutuhan (TNA), agar materi pelatihan sesuai dengan tugas dan tantangan pekerjaan pegawai di lapangan.

- 2 Peningkatan dukungan anggaran, sehingga kecamatan mampu menyelenggarakan pelatihan secara mandiri dan berkelanjutan.
- 3 Peningkatan koordinasi dengan pemerintah desa, agar materi pelatihan juga mendukung integrasi layanan antara kecamatan dan desa.

Dengan melakukan pembenahan pada ketiga aspek tersebut, pelatihan tidak hanya menjadi agenda rutin, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan kapasitas pegawai dan memperbaiki kualitas pelayanan publik di Kecamatan Gunungsitoli Utara.

4.3.2 Pelayanan Publik di Kantor Camat Gunungsitoli Utara

Pelayanan publik di Kantor Camat Gunungsitoli Utara secara umum telah berjalan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku, tetapi implementasinya di lapangan masih menghadapi sejumlah kendala yang mempengaruhi efektivitas layanan. Berdasarkan hasil wawancara, masyarakat mengakui adanya peningkatan kualitas pelayanan dari segi keramahan pegawai dan kemudahan akses administrasi, namun kecepatan layanan, keterjangkauan, dan pemanfaatan teknologi dinilai belum maksimal.

Camat Gunungsitoli Utara menekankan bahwa pelayanan di tingkat kecamatan merupakan garda terdepan pemerintah daerah dalam berinteraksi dengan masyarakat, sehingga harus dilakukan secara profesional, cepat, dan transparan. Namun, Camat mengakui bahwa keterbatasan sumber daya manusia dan infrastruktur menjadi penghambat utama. Sekretaris Camat menambahkan bahwa upaya pemanfaatan teknologi digital seperti aplikasi layanan berbasis online masih menghadapi hambatan teknis, terutama jaringan internet yang tidak stabil, sehingga layanan berbasis digital belum bisa berjalan optimal.

Kepala Desa mengungkapkan perlunya peningkatan sinergi antara kecamatan dan desa agar pelayanan yang saling terhubung bisa lebih cepat. Hal ini sesuai dengan penelitian Lubis & Lubis (2025) yang menunjukkan bahwa koordinasi antarlembaga dan pemanfaatan teknologi informasi yang efektif sangat memengaruhi kualitas layanan publik di tingkat kecamatan.

Dari perspektif masyarakat, pelayanan sudah cukup baik dari sisi sikap pegawai, tetapi mereka mengeluhkan lamanya waktu tunggu, terutama untuk layanan administrasi yang membutuhkan koordinasi lintas instansi. Hal ini senada dengan temuan Rendi dkk. (2023) bahwa kepuasan masyarakat terhadap layanan publik sangat dipengaruhi oleh kecepatan dan ketepatan informasi yang diberikan oleh aparatur (Daarul Huda Journal, 2023).

Secara teoritis, Zeithaml, Parasuraman, & Berry (dalam Ratminto & Winarsih, 2020) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan publik ditentukan oleh lima dimensi: *tangible* (bukti fisik), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati).

Berdasarkan temuan penelitian, pelayanan di Kantor Camat Gunungsitoli Utara sudah relatif baik pada aspek *empathy* (keramahan pegawai) dan *assurance* (kepastian hukum melalui SOP), tetapi masih lemah pada aspek *responsiveness* (kecepatan layanan) dan *tangible* (ketersediaan sarana teknologi dan jaringan).

Penelitian di Kecamatan Koto Gasib (2025) menunjukkan bahwa keterbatasan fasilitas, lambatnya proses administrasi, dan kurangnya inovasi menjadi penyebab utama rendahnya kualitas layanan di tingkat kecamatan (Jurnal Ilmu Manajemen Publik, 2025). Hal ini juga relevan dengan kondisi di Gunungsitoli Utara, di mana pelayanan digital belum optimal dan belum ada layanan jemput bola untuk menjangkau masyarakat di desa terpencil.

Kepuasan masyarakat di Kecamatan Gunungsitoli Utara dievaluasi secara informal melalui kotak saran dan rapat desa, namun belum ada mekanisme formal berupa survei kepuasan secara berkala. Padahal, menurut Permenpan-RB No. 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat, pengukuran kepuasan harus dilakukan secara sistematis untuk mengetahui efektivitas pelayanan. Tanpa survei resmi, sulit untuk menilai secara akurat seberapa jauh pelayanan memenuhi harapan masyarakat.

Dengan melihat kondisi ini, perbaikan pelayanan publik di Kantor Camat Gunungsitoli Utara memerlukan beberapa langkah strategis, di antaranya:

- 1 Peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dengan memperbaiki infrastruktur jaringan dan melatih pegawai untuk mengoptimalkan pelayanan digital.
- 2 Penguatan koordinasi kecamatan-desa, sehingga proses pelayanan yang melibatkan dua level pemerintahan menjadi lebih cepat dan efisien.
- 3 Pelaksanaan survei kepuasan masyarakat secara berkala untuk mengukur kualitas layanan dan mendapatkan masukan perbaikan.
- 4 Pengembangan layanan jemput bola, khususnya bagi masyarakat di desa terpencil dan kelompok rentan.

Dengan pembenahan pada aspek kecepatan, keterjangkauan, teknologi, dan evaluasi kepuasan, pelayanan publik di Kantor Camat Gunungsitoli Utara dapat ditingkatkan menjadi lebih profesional, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

4.3.3 Kendala Pelatihan dan Pengembangan Pegawai dalam Pelayanan Publik

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pegawai di Kantor Camat Gunungsitoli Utara menghadapi berbagai kendala yang bersifat struktural, teknis, dan motivasional, yang secara langsung mempengaruhi efektivitas peningkatan kapasitas pegawai dalam mendukung pelayanan publik. Kendala-kendala ini telah diidentifikasi oleh para informan, baik dari pihak camat, sekretaris camat, pegawai, kepala desa, maupun masyarakat, dan sejalan dengan temuan berbagai penelitian sebelumnya.

Pertama, keterbatasan anggaran menjadi hambatan utama. Camat Gunungsitoli Utara menjelaskan bahwa anggaran yang dikelola kecamatan lebih banyak difokuskan pada kegiatan pelayanan langsung, sehingga alokasi untuk pelatihan sangat terbatas. Program pelatihan yang diikuti pegawai sebagian besar bersumber dari Pemerintah Kota melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Keterbatasan anggaran ini mengakibatkan kecamatan tidak mampu menyelenggarakan pelatihan secara mandiri dan berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lubis & Lubis (2025) yang menyebutkan bahwa keterbatasan pendanaan di tingkat kecamatan

menjadi salah satu faktor rendahnya kualitas pengembangan SDM di unit pelayanan publik.

Kedua, belum dilaksanakannya analisis kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis/TNA*) yang sistematis. Sekretaris Camat mengakui bahwa program pelatihan selama ini masih mengikuti pola rutin dari pemerintah kota dan belum berbasis pada pemetaan kompetensi pegawai. Akibatnya, materi pelatihan seringkali tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan atau konteks pekerjaan sehari-hari. Hal ini mengurangi relevansi dan dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kondisi ini didukung oleh penelitian Universitas Teknologi Bandung (2024) yang menegaskan bahwa pelatihan yang berbasis TNA mampu meningkatkan relevansi materi dan efektivitas pembelajaran pegawai secara signifikan.

Ketiga, keterbatasan jumlah pegawai menjadi masalah krusial. Pegawai mengungkapkan bahwa banyak dari mereka merangkap beberapa tugas sekaligus. Ketika sebagian pegawai mengikuti pelatihan, pelayanan publik di kantor menjadi terganggu. Beban kerja yang tinggi membuat pegawai sulit fokus pada pengembangan kompetensi. Penelitian Sopia dkk. (2025) menguatkan hal ini, di mana kekurangan tenaga kerja di unit pelayanan publik berdampak pada menurunnya kualitas layanan selama pegawai mengikuti pelatihan.

Keempat, rendahnya motivasi pegawai untuk mengikuti pelatihan. Beberapa pegawai merasa pelatihan tidak memberikan dampak nyata pada peningkatan karier atau penghargaan kinerja mereka. Minimnya insentif setelah mengikuti pelatihan membuat semangat mereka untuk mengembangkan diri menurun. Dalam konteks teori motivasi Herzberg, hal ini menunjukkan kurangnya faktor motivator (pengakuan, penghargaan, dan peluang pengembangan) yang berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan pegawai dalam program pelatihan (Herzberg, 1959; diperbarui dalam Robbins & Judge, 2020).

Kelima, kendala teknis dan infrastruktur juga menjadi hambatan. Pelatihan yang berfokus pada penggunaan teknologi pelayanan publik tidak dapat diterapkan secara optimal karena keterbatasan jaringan internet dan sarana pendukung lainnya. Akibatnya, meskipun pegawai mendapatkan pelatihan, mereka tidak dapat mengimplementasikan pengetahuan baru secara efektif di tempat kerja. Penelitian di Kecamatan Koto Gasib (2025) juga menyoroti pentingnya infrastruktur digital yang memadai untuk menunjang keberhasilan implementasi hasil pelatihan dalam pelayanan publik.

Keenam, kurangnya integrasi materi pelatihan dengan kebutuhan pelayanan desa-kecamatan. Kepala desa menekankan bahwa banyak pelayanan yang membutuhkan koordinasi antara desa dan kecamatan, tetapi materi pelatihan belum banyak membahas sinergi ini. Hal ini menghambat efektivitas pelayanan terpadu di wilayah kerja kecamatan.

Jika dikaitkan dengan teori manajemen pelatihan (Mathis & Jackson, 2019), kendala-kendala ini menunjukkan bahwa Kantor Camat Gunungsitoli Utara belum memenuhi tiga prinsip utama pelatihan yang efektif, yaitu (1) perencanaan berbasis kebutuhan (*need assessment*), (2) dukungan sumber daya yang memadai, dan (3) motivasi serta keterlibatan peserta. Ketidakmampuan memenuhi ketiga prinsip ini membuat program pelatihan yang ada belum mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dengan demikian, upaya perbaikan yang diperlukan mencakup:

- 1 Penyusunan analisis kebutuhan pelatihan (TNA) secara sistematis untuk memastikan pelatihan sesuai dengan tugas pegawai.
- 2 Peningkatan alokasi anggaran di tingkat kecamatan untuk pengembangan SDM.
- 3 Penambahan pegawai agar beban kerja lebih proporsional dan tidak mengganggu pelayanan ketika ada program pelatihan.
- 4 Pemberian insentif dan penghargaan bagi pegawai yang aktif mengikuti pelatihan.

- 5 Perbaikan sarana prasarana, khususnya infrastruktur teknologi, agar hasil pelatihan dapat diimplementasikan.
- 6 Integrasi materi pelatihan dengan kebutuhan pelayanan desa-kecamatan, untuk memperkuat sinergi pelayanan publik.

Dengan perbaikan pada aspek-aspek tersebut, diharapkan pelatihan pegawai tidak hanya menjadi formalitas, tetapi benar-benar menjadi sarana peningkatan kapasitas SDM yang berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik di Kecamatan Gunungsitoli Utara.