



Peningkatan Kompetensi Manajemen SDM dalam Mewujudkan Tata Kelola aparatur Pemerintahan yang Profesional di Kec. Medan Tuntungan

Muhammad Alfahmi¹, Muhammad Albahi², Muhammad Alfikri

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Medan Area, Indonesia

²Fakultas Syariah dan Hukum Universitas Islam Sutan Syarif Kasim Riau, Indonesia

³Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Corresponding author : muhammadalfahmi@yahoo.co.id

Abstract

Submit : 03 September 2026	This study aims to analyze the current state of and strategies for enhancing human resource management competencies among civil servants in Medan Tuntungan District. Employing a descriptive qualitative approach involving interviews, observation, and document analysis, the findings reveal that civil servant competencies particularly regarding technical skills, digital proficiency, and integrity remain suboptimal. Key obstacles include budget constraints, inadequate post-training evaluation, and a lack of leadership commitment. Recommended strengthening strategies include implementing talent management, conducting job-specific training, digitizing personnel systems, and fostering a professional work culture. Leadership commitment is the critical factor for the successful and consistent implementation of the merit system. Consequently, continuous competency enhancement is an absolute prerequisite for achieving professional and accountable governance in Medan Tuntungan District. Keyword: HR Management Competence, Government Governance, Merit System, Talent Management, Civil Servant Professionalism, Medan Tuntungan District.
Revisi : 14 September 2026	
Publish : 30 September 2026	

Pendahuluan

Tata kelola pemerintahan yang profesional merupakan fondasi utama bagi terselenggaranya pelayanan publik yang berkualitas dan terwujudnya kepercayaan masyarakat terhadap negara. Dalam konteks Indonesia, upaya mewujudkan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan berkinerja tinggi telah menjadi agenda strategis nasional yang terus didorong melalui berbagai kebijakan reformasi birokrasi dan transformasi manajemen aparatur sipil negara. Sebagaimana ditegaskan oleh Wakil Menteri Dalam Negeri Akhmad Wiyagus, penguatan kompetensi dan karakter Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat krusial untuk menciptakan birokrasi yang bersih, profesional, dan berintegritas (Akhmad Wiyagus, 2025). Kualitas sumber daya manusia aparatur menjadi inti dari kemajuan bangsa, mengingat ASN berperan strategis sebagai pelaksana kebijakan dan pelayanan publik sekaligus motor penggerak perubahan di setiap level pemerintahan (Akhmad Wiyagus, 2025).

Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur telah menjadi prioritas utama Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) dalam rangka transformasi tata kelola pemerintahan. Arah kebijakan yang didorong adalah penguatan sistem merit dan manajemen talenta nasional sebagai instrumen untuk menciptakan aparatur yang profesional, netral, dan berkinerja tinggi. Peraturan Menteri PANRB No. 19 Tahun 2025 hadir sebagai regulasi yang mempertajam implementasi sistem merit dalam manajemen ASN menuju visi World Class Bureaucracy 2045 (Purwadi Arianto, 2026). Regulasi ini diperlukan untuk menghasilkan ASN yang memiliki integritas, profesional, netral, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (Purwadi Arianto, 2026).

Sebagaimana ditegaskan oleh Wakil Menteri PANRB Purwadi Arianto, sistem merit diharapkan tidak lagi dipahami sebagai pemenuhan aspek administratif semata, tetapi benar-benar menjadi instrumen yang berdampak pada peningkatan kualitas kinerja ASN dan kinerja organisasi (Purwadi Arianto, 2026).

Manajemen talenta muncul sebagai pendekatan strategis dalam pengelolaan SDM aparatur yang bertujuan menempatkan ASN secara tepat sesuai dengan potensi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki. Badan Kepegawaian Negara (BKN) terus mendorong percepatan implementasi manajemen talenta ASN sebagai fondasi penguatan sistem merit di instansi pemerintah (BKN, 2026). Manajemen talenta menjadi instrumen utama untuk memetakan rekam jejak, pendidikan, kompetensi, dan kinerja ASN secara lebih presisi (BKN, 2026). Melalui pendekatan ini, setiap instansi diharapkan mampu memetakan potensi dan kinerja pegawai secara objektif, mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan, serta menempatkan pegawai pada posisi yang tepat sesuai kebutuhan organisasi dan prinsip meritokrasi (Riyanto Pamungkas, 2026). Penerapan manajemen talenta dinilai menjadi salah satu kunci utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, efektif, dan berdaya saing (Riyanto Pamungkas, 2026).

Penguatan kompetensi ASN tidak dapat dilepaskan dari sistem merit yang menjadi prinsip dasar pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Merujuk pada Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang ASN, sistem merit adalah penyelenggaraan sistem Manajemen ASN sesuai dengan prinsip meritokrasi, yakni pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas. Gubernur Papua Barat Dominggus Mandacan menegaskan bahwa pengelolaan SDM aparatur harus berbasis sistem merit, kompetensi, dan integritas agar penempatan dan pengembangan ASN dilakukan secara objektif, bukan karena faktor non-objektif (Dominggus Mandacan, 2026). Sistem merit menjadi kunci dalam menjamin objektivitas karier ASN, di mana setiap pegawai harus ditempatkan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, serta capaian kinerja yang dimiliki (Dominggus Mandacan, 2026).

Di tengah dinamika pemerintahan yang semakin kompleks dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan publik yang semakin tinggi, ASN dituntut untuk adaptif, kompeten, profesional, dan responsif. Sebagaimana diungkapkan oleh Bupati Luwu Patahudding, uji kompetensi ASN meliputi kompetensi manajerial dan sosial kultural, potensi intelektual dan interpersonal, literasi digital, serta preferensi karier (Patahudding, 2025). Hasil pemetaan kompetensi menjadi dasar penyusunan pengembangan SDM aparatur, mulai dari pelatihan, mutasi, promosi, hingga perencanaan karier secara objektif, transparan, dan akuntabel (Patahudding, 2025). Pengembangan kompetensi ASN juga diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi dapat dicapai melalui pendidikan dan pelatihan untuk menciptakan ASN yang profesional, adaptif, akuntabel, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas (Fitri Suciyani, 2025).

Peningkatan kompetensi manajemen SDM aparatur menjadi semakin penting mengingat peran strategis ASN sebagai ujung tombak pelayanan publik. Aparatur pemerintah harus disiapkan untuk menjadi motor penggerak perubahan yang berorientasi pada inovasi dan teknologi. Perkembangan teknologi menuntut ASN untuk lebih adaptif dan responsif dalam menghadirkan layanan publik yang cepat, efektif, serta transparan (Dominggus Mandacan,

2026). Wakil Menteri PANRB Purwadi Arianto menekankan bahwa pengisian jabatan harus semakin objektif, transparan, dan berbasis kompetensi, sehingga dengan manajemen talenta yang terintegrasi, aparatur terbaik dapat memperoleh kesempatan untuk mengisi posisi yang tepat (Purwadi Arianto, 2026). Integritas pun menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah. Wakil Menteri Dalam Negeri Akhmad Wiyagus bahkan menyatakan bahwa seseorang yang memiliki integritas akan menjadi profesional, pembelajar, kreatif, inovatif, dan bertanggung jawab terhadap amanah yang diemban (Akhmad Wiyagus, 2025).

Kecamatan Medan Tuntungan sebagai salah satu kecamatan di Kota Medan, Sumatera Utara, memiliki tanggung jawab besar dalam menyelenggarakan pelayanan publik di tingkat wilayah. Kecamatan ini merupakan salah satu Perangkat Daerah yang mempunyai tugas melaksanakan unsur kewilayahan Kecamatan dan Kelurahan serta kewenangan Daerah yang dilimpahkan oleh Walikota. Dengan luas wilayah sekitar 29 km² dan populasi yang terus berkembang, Kecamatan Medan Tuntungan menghadapi tantangan dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Medan Tuntungan berjumlah 108 orang yang tersebar dalam berbagai jabatan. Keberadaan aparatur yang profesional, berintegritas, dan kompeten menjadi prasyarat mutlak bagi kecamatan ini untuk menjalankan fungsi dan wewenangnya secara efektif.

Penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem merit di lingkungan Pemerintah Kecamatan Medan Tuntungan telah berjalan, meskipun belum optimal sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Kondisi ini mencerminkan adanya celah antara kebijakan nasional tentang pengelolaan SDM aparatur berbasis sistem merit dengan implementasinya di tingkat kecamatan. Fenomena yang terjadi di Kantor Camat Medan Tuntungan menunjukkan bahwa beberapa pegawai masih kurang disiplin. Hal ini menjadi indikasi bahwa peningkatan kompetensi manajemen SDM aparatur di tingkat kecamatan masih memerlukan perhatian serius. Profesionalisme merupakan faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik, sehingga pegawai sebagai aparatur pemerintah harus bekerja secara profesional untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya peningkatan kompetensi manajemen SDM aparatur di Kecamatan Medan Tuntungan menjadi keniscayaan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional.

Tantangan yang dihadapi Kecamatan Medan Tuntungan dalam pengelolaan SDM aparatur tidak terlepas dari berbagai persoalan struktural dan kultural yang melekat pada birokrasi pemerintahan daerah. Keterbatasan akses terhadap program pengembangan kompetensi yang berkualitas dan menjangkau seluruh ASN menjadi salah satu tantangan terbesar dalam reformasi birokrasi. Di sisi lain, tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik terus meningkat seiring dengan dinamika pemerintahan dan kemajuan teknologi. Pemerintah Kota Medan sendiri telah menunjukkan komitmennya dalam meningkatkan kualitas SDM aparatur melalui berbagai kebijakan, termasuk penerapan sistem manajemen talenta yang menitikberatkan pada kompetensi dan kinerja ASN. Pemerintah Kota Medan bahkan meraih penghargaan Adhi Manawa Nugraha Madya atas kebijakan pengembangan karier ASN yang dinilai transparan, akuntabel, dan berbasis kompetensi. Namun, capaian di tingkat kota belum tentu terefleksikan secara merata di setiap kecamatan, termasuk Kecamatan Medan Tuntungan.

Peningkatan kompetensi manajemen SDM aparatur di Kecamatan Medan Tuntungan memerlukan pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan. Sebagaimana ditegaskan oleh Bupati Pringsewu Riyanto Pamungkas, di era birokrasi modern, pengelolaan SDM tidak lagi cukup bersifat administratif, melainkan harus berbasis pada kompetensi, kinerja, serta potensi yang dimiliki setiap ASN (Riyanto Pamungkas, 2026). Pengembangan kompetensi ASN harus dilakukan melalui proses pembelajaran berkelanjutan agar mampu mengikuti perkembangan organisasi. Model pembelajaran coaching dan mentoring menjadi kunci utama dalam pengembangan potensi ASN untuk pelayanan publik yang lebih baik (Fitri Suciyani, 2025). Pendekatan ini diharapkan mampu menumbuhkan pola pikir yang solutif dan adaptif terhadap perubahan, serta meningkatkan kompetensi, kinerja, dan potensi ASN agar dapat berkontribusi secara optimal (Fitri Suciyani, 2025). Komitmen pimpinan menjadi kunci utama agar sistem merit benar-benar hidup dalam praktik manajemen ASN.

Tata kelola pemerintahan yang profesional di Kecamatan Medan Tuntungan pada hakikatnya bertumpu pada kualitas SDM aparatur yang mengelolanya. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Bagian SDM BNPB Fitri Suciyani, sumber daya aparatur merupakan aset penting dan strategis dalam birokrasi pemerintahan, sehingga peningkatan kualitas ASN menjadi keharusan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Fitri Suciyani, 2025). Penguatan sistem merit melalui manajemen talenta dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan menjadi instrumen utama untuk membangun birokrasi yang profesional, transparan, dan berorientasi pada kinerja. Birokrasi yang profesional dan berintegritas adalah fondasi penting bagi tata kelola pemerintahan yang efektif.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian tentang "Peningkatan Kompetensi Manajemen SDM dalam Mewujudkan Tata Kelola Aparatur Pemerintahan yang Profesional di Kecamatan Medan Tuntungan" menjadi sangat relevan dan urgen untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi upaya perbaikan pengelolaan SDM aparatur di tingkat kecamatan, sekaligus menjadi bahan evaluasi bagi kebijakan reformasi birokrasi yang telah digulirkan oleh pemerintah pusat maupun daerah. Dengan meningkatnya kompetensi manajemen SDM aparatur, diharapkan tata kelola pemerintahan di Kecamatan Medan Tuntungan dapat berjalan secara profesional, efektif, dan akuntabel, sehingga pada gilirannya mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat. Sebagaimana ditegaskan oleh Wakil Menteri PANRB Purwadi Arianto, tantangan ke depan adalah membangun kepercayaan publik melalui peningkatan kualitas ASN, di mana sistem merit harus sejalan dengan manajemen talenta (Purwadi Arianto, 2026).

Bahan dan Alat

Metode

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena peningkatan kompetensi manajemen sumber daya manusia aparatur dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional di Kecamatan Medan Tuntungan. Sebagaimana dikemukakan oleh (Moleong, 2019), penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali makna, persepsi, dan pemahaman para informan mengenai implementasi kebijakan peningkatan kompetensi ASN serta tantangan yang dihadapi dalam praktiknya.

Jenis penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang diteliti. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memecahkan masalah penelitian dengan cara menguraikan, menafsirkan, serta menggambarkan keadaan sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan. Melalui pendekatan ini, peneliti akan mendeskripsikan berbagai aspek yang berkaitan dengan kompetensi manajemen SDM aparatur, mulai dari kebijakan yang berlaku, proses pengembangan kompetensi, hingga implementasinya dalam pelayanan publik di Kecamatan Medan Tuntungan.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kecamatan Medan Tuntungan, Kota Medan, Sumatera Utara. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Kecamatan Medan Tuntungan merupakan salah satu kecamatan di Kota Medan yang memiliki tanggung jawab besar dalam menyelenggarakan pelayanan publik di tingkat wilayah. Selain itu, berdasarkan hasil observasi awal, terdapat indikasi bahwa penerapan sistem merit di lingkungan Pemerintah Kecamatan Medan Tuntungan masih belum optimal sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sehingga menjadi lokasi yang relevan untuk diteliti.

Subjek dan Informan Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah aparatur sipil negara yang bertugas di Kantor Kecamatan Medan Tuntungan. Informan penelitian dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Teknik ini digunakan karena peneliti membutuhkan informan yang memiliki pengetahuan mendalam dan pengalaman langsung terkait dengan pengelolaan SDM aparatur di kecamatan tersebut.

Adapun kriteria informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Camat Medan Tuntungan sebagai pimpinan tertinggi di kecamatan yang memiliki kewenangan dalam pengambilan kebijakan terkait pengelolaan SDM aparatur;
2. Sekretaris Kecamatan yang terlibat langsung dalam koordinasi dan pengelolaan administrasi kepegawaian;
3. Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum yang memiliki pemahaman teknis mengenai manajemen SDM aparatur;
4. Kepala Seksi Pelayanan Publik yang terlibat langsung dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat;
5. Perwakilan ASN dari berbagai jabatan fungsional dan struktural untuk memperoleh perspektif yang beragam.

Jumlah informan dalam penelitian kualitatif tidak ditentukan secara kaku, melainkan berdasarkan pada kecukupan dan kejenuhan data (*data saturation*). Penelitian akan berhenti ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak ditemukan lagi data baru yang signifikan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga metode, yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi, dan dokumentasi. Penggunaan tiga teknik ini bertujuan untuk memperoleh data yang komprehensif dan saling melengkapi (*triangulasi teknik*).

Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam dilakukan terhadap informan yang telah ditentukan dengan menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) sebagai instrumen penelitian. Wawancara mendalam dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara lebih detail dan mendalam mengenai pengalaman, persepsi, dan pandangan informan terkait peningkatan kompetensi manajemen SDM aparatur. Wawancara akan dilakukan secara

tatap muka dengan mengikuti protokol kesehatan yang berlaku, dengan durasi sekitar 60-90 menit per informan. Pertanyaan dalam wawancara akan bersifat terbuka untuk memberikan ruang bagi informan dalam menyampaikan pendapat dan pengalamannya secara luas.

Observasi

Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas dan perilaku aparatur di lingkungan Kantor Kecamatan Medan Tuntungan. Observasi bertujuan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai kondisi kerja, interaksi antar pegawai, proses pelayanan publik, serta praktik-praktik pengelolaan SDM yang berlangsung sehari-hari. Observasi akan dilakukan secara partisipatif maupun non-partisipatif, dengan mencatat berbagai temuan melalui catatan lapangan (*field notes*).

Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis berbagai dokumen yang relevan dengan penelitian. Dokumen yang akan dikumpulkan meliputi: data kepegawaian Kecamatan Medan Tuntungan, kebijakan dan peraturan terkait pengelolaan SDM aparatur, laporan kinerja, dokumen perencanaan dan pengembangan kompetensi, serta berbagai arsip dan catatan resmi lainnya yang berkaitan dengan manajemen SDM aparatur di kecamatan tersebut.

Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri (*human instrument*). Peneliti berperan sebagai perencana, pengumpul data, penganalisis, dan pelapor hasil penelitian. Selain itu, untuk mendukung proses pengumpulan data, peneliti juga menggunakan instrumen pendukung berupa:

1. Pedoman wawancara (*interview guide*) yang berisi daftar pertanyaan terbuka terkait variabel-variabel penelitian;
2. Catatan lapangan (*field notes*) untuk mencatat hasil observasi dan temuan di lapangan;
3. Alat perekam (rekaman suara) untuk mendokumentasikan hasil wawancara dengan izin informan;
4. Kamera atau perangkat pemotret untuk dokumentasi visual kegiatan dan kondisi di lapangan.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dari (Miles dan Huberman, 1992). Model ini terdiri dari tiga komponen utama yang saling terkait, yaitu:

Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dalam tahap ini, peneliti akan memilah data-data yang relevan dengan fokus penelitian, mengkategorikan, dan merangkum informasi penting yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Penyajian Data

Penyajian data adalah proses menyusun sekumpulan informasi yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Data akan disajikan dalam bentuk uraian naratif, matriks, grafik, atau bagan untuk memudahkan pemahaman dan interpretasi. Penyajian data dilakukan secara sistematis agar pola-pola dan hubungan antar data dapat terlihat dengan jelas.

Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dalam analisis data, di mana peneliti merumuskan makna dari data yang telah dikumpulkan dan dianalisis. Kesimpulan yang diambil harus didasarkan pada bukti-bukti yang valid dan konsisten. Verifikasi dilakukan dengan memeriksa kembali data dan kesimpulan yang telah diambil untuk memastikan keabsahan temuan penelitian.

Teknik Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan data dalam penelitian ini, digunakan teknik triangulasi. Triangulasi yang digunakan meliputi:

1. Triangulasi Sumber, yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Peneliti akan membandingkan data dari berbagai informan dan sumber dokumen untuk memastikan konsistensi informasi.
2. Triangulasi Teknik, yaitu menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untuk menggali informasi yang sama. Dalam penelitian ini, triangulasi teknik dilakukan dengan menggabungkan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi.
3. Triangulasi Waktu, yaitu melakukan pengecekan data pada waktu yang berbeda untuk memastikan bahwa data yang diperoleh tidak dipengaruhi oleh faktor situasional tertentu.

Selain triangulasi, peneliti juga akan melakukan *member check*, yaitu memverifikasi kembali hasil penelitian kepada informan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan maksud dan pemahaman informan.

Hasil dan Pembahasan

Kondisi Kompetensi Manajemen SDM Aparatur di Kecamatan Medan Tuntungan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi kompetensi manajemen SDM aparatur di Kecamatan Medan Tuntungan masih berada pada tahap perkembangan yang belum optimal. Berdasarkan wawancara dengan informan kunci, diketahui bahwa sebagian besar aparatur di kecamatan ini telah memiliki pemahaman dasar mengenai tugas dan fungsi kepegawaian, namun masih terdapat kesenjangan kompetensi yang signifikan antara tuntutan jabatan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai.

Tabel 1 Kompetensi Manajemen SDM Aparatur Kecamatan Medan Tuntungan

Aspek Kompetensi	Kondisi Saat Ini	Kesenjangan
Kompetensi Teknis (Pengetahuan administrasi, kepegawaian, pengelolaan dokumen)	Cukup baik pada pegawai senior; masih rendah pada pegawai baru	Keterbatasan pemahaman terhadap regulasi terbaru dan sistem digital
Kompetensi Manajerial (Perencanaan SDM, pengorganisasian, pengendalian)	Masih terbatas pada level pimpinan; belum merata di seluruh jenjang	Minimnya pelatihan kepemimpinan dan manajemen bagi pejabat struktural
Kompetensi Sosial Kultural (Komunikasi, kerja sama, pelayanan publik)	Cukup baik dalam interaksi internal; masih perlu peningkatan dalam pelayanan eksternal	Kurangnya pemahaman tentang keragaman budaya dan kebutuhan masyarakat
Kompetensi Digital (Penggunaan sistem informasi kepegawaian, literasi digital)	Sangat rendah; sebagian besar pegawai masih menggunakan metode manual	Belum adanya pelatihan digitalisasi secara sistematis

Kompetensi Integritas dan Moralitas (Disiplin, etika, akuntabilitas)	Masih terdapat pegawai dengan tingkat kedisiplinan rendah	Perlu penguatan budaya kerja dan penegakan aturan disiplin
--	---	--

Sumber: Data Primer Diolah

Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa kegiatan administrasi kepegawaian di Kantor Kecamatan Medan Tuntungan masih banyak dilakukan secara manual, dengan pemanfaatan teknologi informasi yang sangat terbatas. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menyatakan bahwa kompetensi SDM aparatur di tingkat kecamatan belum sepenuhnya optimal, terutama pada aspek keterampilan teknis dan digital serta kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan. Penelitian lain di Kecamatan Medan Denai juga menemukan bahwa pengelolaan SDM masih menghadapi kendala dalam hal penempatan aparatur yang tidak sepenuhnya sesuai kompetensi, rendahnya motivasi kerja, serta lemahnya sistem evaluasi kinerja.

Dalam perspektif teori manajemen SDM, (McClelland, 1973) memperkenalkan konsep manajemen SDM yang didasarkan atas kompetensi, di mana kompetensi diartikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang berhubungan dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan. Teori ini menekankan bahwa kompetensi tidak hanya mencakup pengetahuan dan keterampilan (*knowledge* dan *skill*), tetapi juga motif, sifat, konsep diri, dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Berdasarkan temuan di Kecamatan Medan Tuntungan, diketahui bahwa pengembangan kompetensi aparatur masih didominasi oleh pelatihan formal yang bersifat umum dan belum berbasis kebutuhan jabatan secara sistematis. Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan pengembangan kompetensi yang diterapkan belum sepenuhnya mengacu pada model kompetensi yang komprehensif sebagaimana dikemukakan oleh McClelland.

Lebih lanjut, berdasarkan wawancara dengan Sekretaris Kecamatan, diketahui bahwa program pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan selama ini lebih banyak bersifat seremonial dan belum terukur secara jelas dampaknya terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sebagian besar pelatihan yang diikuti oleh aparatur merupakan pelatihan yang bersifat umum, seperti bimbingan teknis administrasi pemerintahan, tanpa adanya analisis kebutuhan pelatihan yang mendalam terlebih dahulu. Padahal, sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pengembangan kompetensi ASN harus dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang terencana dan berkelanjutan untuk menciptakan ASN yang profesional, adaptif, akuntabel, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas (Fitri Suciyani, 2025).

Kecamatan Medan Tuntungan dengan jumlah aparatur sebanyak 108 orang yang tersebar dalam berbagai jabatan struktural dan fungsional seharusnya memiliki potensi besar untuk dikembangkan menjadi organisasi pemerintahan yang profesional. Namun, berdasarkan temuan penelitian, masih terdapat kesenjangan antara jumlah pegawai dengan kualitas kompetensi yang dimiliki. Sebagian besar pegawai belum memiliki sertifikasi kompetensi yang relevan dengan bidang tugasnya, dan proses penempatan pegawai masih lebih banyak didasarkan pada pertimbangan administratif daripada kesesuaian kompetensi dengan jabatan. Kondisi ini bertentangan dengan prinsip sistem merit sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menekankan bahwa pengelolaan ASN harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja (Dominggus Mandacan, 2026).

Kendala dan Tantangan dalam Peningkatan Kompetensi Manajemen SDM Aparatur

Penelitian ini mengidentifikasi sejumlah kendala dan tantangan yang dihadapi dalam upaya peningkatan kompetensi manajemen SDM aparatur di Kecamatan Medan Tuntungan. Kendala tersebut bersifat multidimensional, meliputi aspek anggaran, sumber daya manusia, sistem, dan budaya organisasi.

Tabel 2 Kendala dan Tantangan Peningkatan Kompetensi Manajemen SDM Aparatur

Jenis Kendala	Deskripsi	Dampak
Keterbatasan Anggaran	Alokasi anggaran untuk pengembangan kompetensi sangat terbatas	Pelatihan dan pengembangan tidak dapat dilakukan secara optimal dan berkelanjutan
Beban Kerja Tinggi	Pegawai memiliki beban kerja yang tinggi sehingga sulit mengikuti pelatihan	Partisipasi dalam program pengembangan kompetensi rendah
Lemahnya Evaluasi Pasca-Pelatihan	Tidak ada mekanisme evaluasi yang terukur setelah pelatihan	Dampak pelatihan terhadap kinerja tidak terukur dan tidak berkelanjutan
Keterbatasan Akses Pelatihan Berkualitas	Pelatihan yang tersedia masih bersifat umum dan tidak spesifik	Kompetensi yang dikembangkan tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan
Kurangnya Komitmen Pimpinan	Belum ada kebijakan yang konsisten dari pimpinan dalam pengembangan SDM	Program pengembangan kompetensi berjalan tanpa arah yang jelas
Budaya Kerja yang Kurang Mendukung	Masih adanya budaya kerja yang kurang disiplin dan profesional	Hambatan dalam implementasi sistem merit secara efektif

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum, diketahui bahwa salah satu kendala utama adalah terbatasnya anggaran yang dialokasikan untuk program pengembangan kompetensi. Anggaran yang tersedia hanya cukup untuk mengirimkan sebagian kecil pegawai mengikuti pelatihan di luar daerah, sementara sebagian besar pegawai lainnya tidak mendapatkan kesempatan pengembangan yang setara. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian di Kantor Kecamatan Kepenuhan Hulu yang menyatakan bahwa kendala utama dalam pengembangan kompetensi SDM aparatur meliputi keterbatasan anggaran, beban kerja yang tinggi, dan lemahnya evaluasi pascapelatihan.

Tantangan lain yang signifikan adalah lemahnya sistem evaluasi pascapelatihan. Berdasarkan observasi dan wawancara, diketahui bahwa setelah pegawai mengikuti pelatihan, tidak terdapat mekanisme yang sistematis untuk mengukur sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dapat diaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari. Akibatnya, pelatihan sering kali hanya menjadi kegiatan seremonial yang tidak memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi. Padahal, sebagaimana ditegaskan oleh Wakil Menteri PANRB Purwadi Arianto, sistem merit diharapkan tidak lagi dipahami sebagai pemenuhan aspek administratif semata, tetapi benar-benar menjadi instrumen yang berdampak pada peningkatan kualitas kinerja ASN dan kinerja organisasi (Purwadi Arianto, 2026).

Dalam perspektif teori sistem merit, kendala yang ditemukan di Kecamatan Medan Tuntungan mencerminkan masih lemahnya implementasi prinsip meritokrasi dalam pengelolaan SDM aparatur. Sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi. Penerapan sistem merit bertujuan untuk memastikan bahwa jabatan di birokrasi pemerintah diduduki oleh orang-orang yang memiliki kompetensi dan kinerja terbaik. Namun, temuan di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara kebijakan sistem merit yang telah diatur dalam berbagai regulasi dengan implementasinya di tingkat kecamatan.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2025 hadir sebagai regulasi yang mempertajam implementasi sistem merit melalui lima strategi utama, yaitu penguatan digitalisasi manajemen ASN, peningkatan kualitas pengelolaan kinerja, pengembangan kompetensi, integrasi manajemen talenta, serta pengawasan berbasis kinerja secara objektif (Purwadi Arianto, 2026). Namun, berdasarkan temuan di Kecamatan Medan Tuntungan, implementasi kebijakan tersebut masih menghadapi berbagai hambatan di tingkat operasional. Keterbatasan

infrastruktur digital, rendahnya literasi digital pegawai, serta belum terbentuknya budaya kerja yang mendukung sistem merit menjadi faktor-faktor yang menghambat efektivitas kebijakan tersebut.

Selain itu, hasil wawancara dengan Camat Medan Tuntungan mengungkapkan bahwa masih terdapat tantangan dalam hal komitmen pimpinan terhadap pengembangan SDM aparatur. Meskipun secara normatif pimpinan mendukung program pengembangan kompetensi, namun dalam praktiknya belum ada kebijakan yang konsisten dan terukur untuk mendorong peningkatan kompetensi pegawai secara berkelanjutan. Hal ini diperparah dengan masih adanya budaya kerja yang kurang mendukung, di mana sebagian pegawai masih memiliki tingkat kedisiplinan yang rendah dan kurang memiliki motivasi untuk mengembangkan diri. Padahal, sebagaimana ditegaskan oleh Wakil Menteri Dalam Negeri Akhmad Wiyagus, penguatan kompetensi dan karakter ASN sangat krusial untuk menciptakan birokrasi yang bersih, profesional, dan berintegritas (Akhmad Wiyagus, 2025). Seseorang yang memiliki integritas akan menjadi profesional, pembelajar, kreatif, inovatif, dan bertanggung jawab terhadap amanah yang diemban (Akhmad Wiyagus, 2025).

Strategi Penguatan Kompetensi Manajemen SDM Aparatur Menuju Tata Kelola yang Profesional

Berdasarkan identifikasi kondisi dan kendala yang ada, penelitian ini merumuskan sejumlah strategi penguatan kompetensi manajemen SDM aparatur di Kecamatan Medan Tuntungan. Strategi-strategi tersebut dirancang untuk mengatasi berbagai hambatan yang telah diidentifikasi sekaligus mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang profesional.

Tabel 3 Strategi Penguatan Kompetensi Manajemen SDM Aparatur

Strategi	Deskripsi	Indikator Keberhasilan
Penguatan Sistem Manajemen Talenta	Menerapkan pemetaan potensi dan kompetensi pegawai secara sistematis berbasis sistem 9-box	Tersusunnya peta talenta ASN; penempatan pegawai sesuai kompetensi
Pengembangan Pelatihan Berbasis Kebutuhan	Menyusun program pelatihan berdasarkan analisis kebutuhan jabatan dan kesenjangan kompetensi	Meningkatnya kesesuaian kompetensi dengan tuntutan jabatan
Digitalisasi Manajemen SDM	Mengimplementasikan sistem informasi manajemen kepegawaian terintegrasi	Efisiensi administrasi kepegawaian; akurasi data pegawai meningkat
Penguatan Evaluasi dan Monitoring Kinerja	Menerapkan sistem evaluasi kinerja berbasis indikator terukur dan berkelanjutan	Terukurnya dampak pelatihan terhadap kinerja; akuntabilitas meningkat
Penguatan Komitmen Pimpinan	Mendorong pimpinan untuk menjadi role model dalam pengembangan kompetensi	Konsistensi kebijakan pengembangan SDM; budaya belajar terbentuk
Pengembangan Budaya Kerja Profesional	Membangun budaya kerja berbasis integritas, disiplin, dan etos kerja tinggi	Meningkatnya kedisiplinan dan profesionalisme pegawai

Sumber: Data Primer Diolah

Strategi pertama yang direkomendasikan adalah penguatan sistem manajemen talenta. Badan Kepegawaian Negara (BKN) terus mendorong percepatan implementasi manajemen talenta ASN sebagai fondasi penguatan sistem merit di instansi pemerintah (BKN, 2026). Manajemen talenta menjadi instrumen utama untuk memetakan rekam jejak, pendidikan, kompetensi, dan kinerja ASN secara lebih presisi (BKN, 2026). Melalui pendekatan ini, setiap instansi diharapkan mampu memetakan potensi dan kinerja pegawai secara objektif, mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan, serta menempatkan pegawai pada posisi yang tepat sesuai kebutuhan organisasi dan prinsip meritokrasi (Riyanto Pamungkas, 2026). Di Kecamatan Medan Tuntungan, penerapan manajemen talenta dapat dimulai dengan

melakukan pemetaan potensi dan kompetensi seluruh pegawai, kemudian menyusun profil kompetensi yang terintegrasi dengan sistem informasi kepegawaian nasional. Sebagaimana dijelaskan oleh Kepala BKN, berbagai pembenahan kebijakan kepegawaian yang dilakukan BKN saat ini diarahkan untuk memberikan ruang yang lebih luas bagi pengembangan karier ASN, sekaligus mempermudah instansi dalam mengimplementasikan manajemen talenta (Zudan Arif Fakrulloh, 2025).

Strategi kedua adalah pengembangan pelatihan berbasis kebutuhan (*need-based training*). Berdasarkan temuan bahwa pengembangan kompetensi masih didominasi pelatihan formal dan belum berbasis kebutuhan jabatan secara sistematis, maka diperlukan perubahan pendekatan dari pelatihan yang bersifat umum menjadi pelatihan yang dirancang berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi (*competency gap analysis*) (Patahudding, 2025). Penelitian merekomendasikan strategi pengembangan kompetensi SDM yang terencana, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan organisasi kecamatan. Pelatihan berbasis kompetensi teknis dan interpersonal, serta penguatan mekanisme evaluasi kinerja berbasis indikator yang terukur menjadi strategi yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Strategi ketiga adalah digitalisasi manajemen SDM. Pemerintah telah menetapkan bahwa mulai 1 Januari 2026 seluruh instansi pemerintah diwajibkan menggunakan Sistem Informasi Layanan Manajemen Talenta ASN yang dikelola oleh BKN. Di Kecamatan Medan Tuntungan, digitalisasi manajemen SDM dapat diwujudkan melalui penguatan literasi digital pegawai, penyediaan infrastruktur teknologi yang memadai, serta implementasi sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi dengan data nasional. Hal ini sejalan dengan kebijakan penguatan sistem merit yang difokuskan pada digitalisasi manajemen ASN, manajemen talenta, pengembangan kompetensi, serta pengawasan berbasis kinerja secara objektif (Purwadi Arianto, 2026). Digitalisasi akan membantu meningkatkan efisiensi dan akurasi pengelolaan data kepegawaian, sekaligus mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih objektif dan transparan.

Strategi keempat adalah penguatan evaluasi dan monitoring kinerja. Berdasarkan kendala lemahnya evaluasi pascapelatihan yang ditemukan, diperlukan sistem evaluasi yang terukur dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa program pengembangan kompetensi memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi. Sistem evaluasi kinerja harus mencakup indikator-indikator yang jelas dan terukur, serta melibatkan mekanisme umpan balik dari berbagai pemangku kepentingan. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Bagian SDM BNPB Fitri Suciyani, sumber daya aparatur merupakan aset penting dan strategis dalam birokrasi pemerintahan, sehingga peningkatan kualitas ASN menjadi keharusan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Fitri Suciyani, 2025). Model pembelajaran *coaching* dan *mentoring* menjadi kunci utama dalam pengembangan potensi ASN untuk pelayanan publik yang lebih baik (Fitri Suciyani, 2025).

Strategi kelima adalah penguatan komitmen pimpinan. Komitmen pimpinan menjadi kunci utama agar sistem merit benar-benar hidup dalam praktik manajemen ASN. Pimpinan di Kecamatan Medan Tuntungan perlu menunjukkan keteladanan dalam hal pengembangan kompetensi, disiplin, dan profesionalisme. Hal ini sejalan dengan pernyataan Gubernur Kalimantan Utara yang menekankan pentingnya meninggalkan pola pembinaan karier yang subjektif, dan beralih sepenuhnya pada sistem merit yang mengakar pada kualifikasi, kompetensi, serta kinerja yang adil (Zainal A. Paliwang, 2025).

Strategi keenam adalah pengembangan budaya kerja profesional. Birokrasi yang profesional dan berintegritas adalah fondasi penting bagi tata kelola pemerintahan yang efektif. Di Kecamatan Medan Tuntungan, pengembangan budaya kerja profesional dapat dilakukan melalui penegakan aturan disiplin secara konsisten, pemberian penghargaan dan sanksi yang adil berbasis kinerja, serta pembangunan iklim kerja yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Sebagaimana ditegaskan oleh Wakil Menteri PANRB Purwadi Arianto, tantangan ke depan adalah membangun kepercayaan publik melalui peningkatan kualitas ASN, di mana sistem merit harus sejalan dengan manajemen talenta (Purwadi Arianto, 2026). Dengan penguatan kompetensi manajemen SDM aparatur melalui strategi-strategi tersebut, diharapkan tata kelola pemerintahan di Kecamatan Medan Tuntungan dapat berjalan

secara profesional, efektif, dan akuntabel, sehingga pada gilirannya mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi manajemen SDM aparatur di Kecamatan Medan Tuntungan masih belum optimal, terutama pada aspek teknis, digital, dan integritas. Kesenjangan ini diperparah oleh kendala anggaran, lemahnya evaluasi pascapelatihan, serta kurangnya komitmen pimpinan. Oleh karena itu, untuk mewujudkan tata kelola yang profesional, diperlukan strategi terpadu berupa penguatan manajemen talenta, pelatihan berbasis kebutuhan jabatan, digitalisasi sistem kepegawaian, serta penguatan budaya kerja profesional. Komitmen dan keteladanan pimpinan menjadi faktor kunci agar sistem merit dan manajemen talenta dapat diimplementasikan secara konsisten (. Dengan demikian, peningkatan kompetensi SDM secara berkelanjutan merupakan prasyarat mutlak bagi terciptanya birokrasi yang profesional, akuntabel, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas di Kecamatan Medan Tuntungan.

Referensi

- Akhmad Wiyagus. (2025). Wamendagri: Integritas kunci utama kompetensi ASN. ANTARA News Kalimantan Timur. <https://kaltim.antaranews.com/berita/250793/wamendagri-integritas-kunci-utama-kompetensi-asn>
- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2026). Melalui Pendampingan BKN, Keempat Instansi Pemerintah Ini Mantap Siapkan Manajemen Talenta. Badan Kepegawaian Negara (BKN RI). <https://www.bkn.go.id/melalui-pendampingan-bkn-keempat-instansi-pemerintah-ini-mantap-siapkan-manajemen-talenta>
- Dominggus Mandacan. (2026). Gubernur Papua Barat Tekankan Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN. RRI.co.id. <https://rri.co.id/manokwari/regional/2352511/gubernur-papua-barat-tekankan-sistem-merit-dalam-pengelolaan-asn>
- Fitri Suciyani. (2025). Tingkatkan Kinerja Birokrasi, BNPB Gelar Pengembangan Kompetensi dan Mentoring Bagi ASN. Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB). <https://www.bnpb.go.id/berita/tingkatkan-kinerja-birokrasi-bnpb-gelar-pengembangan-kompetensi-dan-mentoring-bagi-asn>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-metode Baru. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moleong, L. J. (2019). Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Patahudding. (2025). Bupati Luwu Buka ProASN: Langkah Strategis Tingkatkan Kualitas SDM Aparatur. BKPSDM Kabupaten Luwu. <https://bkpsdm.luwukab.go.id/berita/1764646324-bupati-luwu-buka-proasn-langkah-strategis-tingkatkan-kualitas-sdm-aparatur>

- Purwadi Arianto. (2026). Kementerian PANRB terbitkan regulasi pertajam sistem merit. ANTARA News. <https://m.antaranews.com/berita/5454947/kementerian-panrb-terbitkan-regulasi-pertajam-sistem-merit>
- Riyanto Pamungkas. (2026). Manajemen Talenta Jadi Kunci Wujudkan Pemerintahan Profesional. RRI.co.id. <https://rri.co.id/bandar-lampung/regional/2359083/manajemen-talenta-jadi-kunci-wujudkan-pemerintahan-profesional>
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 39. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Zudan Arif Fakrulloh. (2025). Kepala BKN. Dalam Melalui Pendampingan BKN, Keempat Instansi Pemerintah Ini Mantap Siapkan Manajemen Talenta. Badan Kepegawaian Negara (BKN). <https://www.bkn.go.id/melalui-pendampingan-bkn-keempat-instansi-pemerintah-ini-mantap-siapkan-manajemen-talenta/>