

## IMPLEMENTASI STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN KARO PROVINSI SUMATERA UTARA

Yunia Sarah<sup>1(a)</sup>, Adil Mubarak<sup>2(b)</sup>

<sup>1,2</sup>Departemen Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Padang  
<sup>a)</sup>yuniasarh@gmail.com, <sup>b)</sup>adilmubarak@fis.unp.ac.id

### INFORMASI ARTIKEL

#### Article History:

Dikirim:

31-05-2022

Selesai Revisi:

21-06-2022

Diterbitkan Online:

27-06-2022

#### Kata Kunci:

Implementasi Strategi, Kompetensi

#### Keywords:

Implementation Strategy, Competence

#### Corresponding Author:

yuniasarh@gmail.com

#### DOI:

<https://doi.org/10.24036/publicness.v1i2.19>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, penarikan informan menggunakan teknik purposive sampling. Dengan demikian pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan cara mereduksi data, menyajikan data dan menarik kesimpulan. Kemudian keabsahan data ini diuji dengan triangulasi sumber kemudian dianalisis. Kesimpulannya, implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara belum berjalan secara optimal, penyebabnya adalah indikator pelaksanaan secara keseluruhan belum terpenuhi karena peserta tidak fokus pada memahami materi saat kegiatan berjalan. Sedangkan beberapa kendala yang terjadi adalah keterbatasan jumlah personel dan manajemen waktu yang tidak tepat dalam melaksanakan kegiatan, serta kurangnya semangat dan keinginan pegawai untuk mengikuti kegiatan dan juga kendala anggaran dari pemerintah daerah yang mengakibatkan keterlambatan dalam penyaluran dana kegiatan.

### ABSTRACT

*This study aims to determine the implementation of a strategy to increase the competence of Apparatus Resources at the Regional Personnel Agency of Karo Regency, North Sumatra Province. This research was conducted using a qualitative descriptive research method, the withdrawal of informants using a purposive sampling technique. Thus, the data was collected using interviews, observation, and documentation studies. Data analysis is done by reducing, presenting, and drawing conclusions. Then the validity of this data was tested by triangulation of sources and analyzed.*

*In conclusion, the strategy implementation to increase the competence of Apparatus Resources at the Regional Personnel Agency of Karo Regency, North Sumatra Province, has not run optimally. The cause is that the overall implementation indicators have not been met because participants do not focus on understanding the material when the activity is running. In contrast, some of the obstacles that become obstacles are the limited number of personnel and improper time management in carrying out activities, as well as the lack of enthusiasm and desire of employees to participate in activities and budget constraints from the local government, which results in delays. In the distribution of activity funds.*



## PENDAHULUAN

Dunia kerja ialah dunia di mana sekelompok individu terlibat dalam suatu kegiatan kerja, baik itu di dalam organisasi maupun perusahaan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kerja adalah “kegiatan dalam melakukan sesuatu”. Pekerjaan tidak akan berjalan mulus apabila tanpa adanya Sumber Daya Manusia (SDM) yang mendukung. Masyarakat sadar akan sumber daya manusia yang merupakan salah satu elemen penting pada organisasi dalam eksistensi organisasi. Secanggih apapun alat dan juga perlengkapan kerja perusahaan tersebut, keberadaan perusahaan tidak akan ada artinya tanpa adanya fungsi tenaga kerja manusia. Hal itu dikarenakan manusia memiliki kapasitas dalam bentuk energi dan juga pikiran agar dapat melakukan sesuatu yang bermanfaat untuk organisasi tersebut.

Performa suatu organisasi sangat berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) yang dipunyai organisasi itu sendiri. Apabila pegawainya semakin kompeten dan juga terlatih, maka akan semakin tinggi pula kualitas performa organisasi tersebut. Kompetensi kerap dihubungkan dengan pencapaian dari organisasi ataupun pegawainya (Gunawan *et al.*, 2020).

Campur tangan dari manusia ialah hal yang strategis sebab merupakan satu-satunya sumber daya yang paling aktif. Adapun peran dari manajemen sumber daya manusia agar selalu dapat ditingkatkan demi menjadikan organisasi yang lebih mampu menghadapi tantangan dari dalam maupun luar organisasi demi keberlangsungan dan eksistensinya. Meningkatkan peran dari strategi manajemen sumber daya manusia dapat diwujudkan dengan di dasari kompetensi melalui kompensasi, pengembangan karier, kebijakan rekrutmen, penggajian dan penempatan (Artini, 2011).

Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari kinerja pegawainya yang efektif dan efisien. Sumber daya manusia ialah proses penggunaan manusia sebagai tenaga kerja manusia agar fungsi fisik, potensi, dan psikisnya dapat mencapai tujuan suatu organisasi secara optimal (Yanti, 2019). Kualitas individu mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, menghasilkan kinerja yang baik dalam suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Suatu instansi harus dapat mengetahui berbagai kekurangan dan juga kelebihan

sebagai acuan untuk dapat memperbaiki kelemahan dan memperkuat kelebihan dalam rangka pengembangan pegawai dan meningkatkan produktifitas pegawai sehingga kinerja pegawai dapat dioptimalkan demi tercapainya suatu tujuan instansi tersebut.

Kinerja instansi pemerintahan menuntut adanya pemahaman terhadap pentingnya meningkatkan kemampuan atau kompetensi sebagai aparatur pemerintah agar menjadi pegawai yang profesional dan juga mandiri, selain itu sumber daya manusia (SDM) ialah salah satu hal penting sebagai pendorong tercapainya tujuan organisasi dengan pemikiran dan juga pergerakan yang harus dikembangkan dan dilatih kemampuannya.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Hal ini sesuai dengan UU No 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Untuk mewujudkan fungsi tersebut, maka diperlukan sosok PNS yang memiliki profesional dan berkarakter yang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Karo merupakan unsur pelaksana tugas tertentu Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan lingkup tugasnya. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo berlokasi di Jalan Jamin Ginting No. 17 Kecamatan Kabanjahe, Kabupaten Karo, Sumatera Utara. BKD ini sendiri berada di dalam gedung Kantor Bupati Karo.

Sumber daya aparatur yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Karo dalam mendukung tugas pokok dan fungsinya pada tahun 2021 sebanyak 25 orang PNS dan 4 orang Honorer dan Programmer. Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Karo saat ini adalah Tommy Heriko Marulitua, AP.

Menurut KBBI strategi ialah suatu rencana yang cermat tentang kegiatan agar mencapai suatu sasaran khusus. Strategi biasa dikatakan sebagai gambaran perilaku, hal itu dikarenakan strategi tidak dapat dikatakan hanya sebagai suatu rencana, akan tetapi memerlukan pengertian yang merangkum buah dari gambaran perilaku. Adapun strategi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo, Sumatera Utara dalam meningkatkan kompetensi Sumber Daya Aparatur ialah sebagai berikut (RENSTRA BKD Kabupaten Karo 2016-2021):

a) Melaksanakan/mengikuti Diklat;

- b) Melaksanakan/mengikuti Bimtek;
- c) Melaksanakan/mengikuti Sosialisasi.

Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) merupakan suatu proses dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kompetensi pegawai pada suatu organisasi. Tujuan dari dilaksanakannya diklat yaitu untuk dapat meningkatkan kompetensi pegawai baik itu PNS ataupun non-PNS dengan meliputi, kemampuan, wawasan, sikap dan prilaku, serta keterampilan agar sesuai pada standar kompetensi yang dibutuhkan oleh suatu organisasi (Hanun, 2018:198).

Bimbingan teknis (Bimtek)/Sosialisasi/Workshop juga merupakan suatu bentuk pendorong demi mengembangkan ataupun meningkatkan kompetensi Sumber Daya Aparatur pada suatu organisasi.

Kompetensi merupakan suatu karakteristik seseorang yang berkaitan serta mendasari terhadap epektifitas ataupun kinerjanya pada suatu kondisi (McClelland, 1987). Kompetensi merupakan suatu kemampuan seseorang terhadap sikap dan konstribusinya terhadap kinerja pada organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi ialah kemampuan seseorang ataupun karakteristik seseorang untuk dapat menjalankan tugasnya secara efektif yang berhubungan dengan performa organisasi itu sendiri.

Dalam meningkatkan kemampuan atau kompetensi pegawai dalam suatu organisasi tak hanya soal merancang strategi karena hal yang paling penting yaitu penerapan/implementasi dari strategi itu sendiri. Akan tetapi dari strategi yang telah dirancang oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo demi meningkatkan kemampuan/kompetensi Sumber Daya Aparaturnya belum berjalan dengan optimal disebabkan oleh adanya penempatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensinya, belum optimalnya pengembangan karir pegawai sesuai dengan kompetensi jabatan, terbatasnya sarana dan prasarana penunjang kegiatan, serta terbatasnya anggaran pengembangan pegawai seperti kegiatan diklat, bimtek/sosialisasi. Hal-hal itulah yang dapat menghambat peningkatan kompetensi secara optimal.

Penelitian ini dilakukan untuk dapat dijadikan evaluasi terhadap peningkatan kompetensi dari implementasi strategi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo Provinsi

Sumatera Utara, dan dapat dijadikan bahan untuk pertimbangan pengambilan keputusan.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuasi kualitatif. Penelitian kuasi kualitatif ialah penempatan teori pada data yang didapat sehingga bentuk penelitian tersebut tidak benar-benar dikatakan sebagai penelitian kualitatif karena masih dipengaruhi oleh tradisi dari penelitian kuantitatif, terutama dalam menempatkan teori terhadap data yang diperoleh (Burhan Bungin, 2008:68). Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara. Informan penelitian ditentukan dengan Teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Untuk Analisa dilakukan dengan cara reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kemudian data ini diuji keabsahannya dengan menggunakan *triangulasi sumber* dan kemudian di analisis dengan teknik analisis data

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo dalam meningkatkan kompetensi Sumber Daya Aparatur yang terdiri dari tiga bagian diantaranya yaitu: 1). Melaksanakan/mengikuti kegiatan Diklat; 2). Melaksanakan/mengikuti kegiatan Bimtek, dan; 3). Melaksanakan/mengikuti kegiatan Sosialisasi (RENSTRA BKD Kabupaten Karo 2016-2021).

**Tabel 1. Strategi BKD Kab. Karo dalam Peningkatan Kompetensi SDA**

| NO | SASARAN   | STRATEGI   | KEBIJAKAN   |
|----|---|--|---|
| 1  | 2   | 3  | 4   |
| 1  | Meningkatnya Penyelesaian Administrasi Kepegawaian      | Penyediaan Sarana dan Prasarana Kepegawaian, Penyediaan dan pemanfaatan Sistem Aplikasi Yang Terintegrasi, Penyediaan Database Pegawai Yang Valid dan Akurat | Konsistensi penerapan sistem administrasi kepegawaian                                     |
| 2  | Meningkatnya Kesejahteraan dan Profesionalitas Aparatur | Menempatkan Aparatur Sesuai Kompetensi, Pemberian Penghargaan Bagi Aparatur Yang Berprestasi, Pengakuan regulasi untuk menyelesaikan Kasus-Kasus Kepegawaian | Konsistensi pelaksanaan pengembangan dan peningkatan pembinaan dan kesejahteraan aparatur |
| 3  | Meningkatnya Kompetensi Sumber Daya Aparatur            | Melaksanakan/mengikuti diklat, melaksanakan/mengikuti bimtek, melaksanakan/mengikuti sosialisasi   | Konsistensi pengembangan sumber daya aparatur   |

Sumber: (RENSTRA BKD Kabupaten Karo 2016-2021).

Berdasarkan data yang penulis peroleh pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara mengenai perincian

siapa saja yang mengikuti kegiatan diklat, bimtek dan sosialisasi pada periode waktu 2016-2021 ialah sebagai berikut:

Adapun kegiatan Diklat, Bimtek dan Sosialisasi yang telah terlaksana dari tahun 2020-2021 dalam peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur yang dilaksanakan/diikuti Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo yang terdapat dalam tabel dibawah ini, yaitu:

**Tabel 2. Rincian Pegawai BKD Yang Mengikuti/Melaksanakan Kegiatan Diklat, Bimtek & Sosialisasi**

| No | Nama                             | Jabatan   | Jenis Pengembangan Kompetensi (Diklat/ Sosialisasi/Bimtek)                         | Pelaksanaan Kegiatan (Tahun) |
|----|----------------------------------|---|--|------------------------------|
| 1  | Adil Sitepu, SE, M.Si            | Kepala Bidang Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan | (Bimtek) Teknik Menyusun Karya Tulis Berupa Tinjauan, Ulasan Ilmiah & Policy Brief | 2020                         |
| 2  | Novyanti Br Tarigan              | Analisis Sistem Informasi                         | (Diklat) Pelatihan Dasar CPNS  | 2020, 2021                   |
| 3  | Elsarina Verammitha Br Sembiring | Analisis Kompetensi                               | (Diklat) Pelatihan Dasar CPNS  | 2020, 2021                   |
| 4  | Pardamean Siagian                | Analisis Jabatan                                  | (Diklat) Pelatihan Dasar CPNS  | 2020, 2021                   |
| 5  | Henni Maria Br Ginting           | Pengelola Barang Milik Daerah                     | (Diklat) Pelatihan Dasar CPNS  | 2020, 2021                   |
| 6  | Adil Sitepu, SE, M.Si            | Kepala Bidang Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan | (Diklat) Pelatihan Dasar CPNS  | 2021                         |
| 7  | Karnofa Insani Sembiring         | Analisis Sistem Informasi                         | (Diklat) Pelatihan Dasar CPNS  | 2021                         |
| 8  | Episari Br Tarigan               | Pranata Komputer                                  | (Diklat) Pelatihan Dasar CPNS  | 2021                         |
| 9  | Aprilida Sari                    | Analisis Penyidik Pegawai Negeri Sipil            | (Diklat) Pelatihan Dasar CPNS  | 2021                         |
| 10 | Mario Raffles Pardede            | Pranata Komputer                                  | (Diklat) Pelatihan Dasar CPNS  | 2021                         |
| 11 | Adil Sitepu, SE, M.Si            | Kepala Bidang Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan | (Diklat) Kompetensi Teknis Manajemen ASN   | 2021                         |
| 12 | Mario Andreas Tarigan            | Kepala Bidang Informasi dan Data Kepegawaian      | Sosialisasi Perpres Nomor 12 Tahun 2021  | 2021                         |
| 13 | Adi Pradana                      | Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan        | Sosialisasi Perpres Nomor 12 Tahun 2021  | 2021                         |
| 14 | Rosmawati Bangun                 | Kepala Sub Bidang Kesejahteraan dan Disiplin      | Sosialisasi dan Bimbingan Penyelesaian Permasalahan Kepegawaian                    | 2021                         |

(Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kab. Karo).

Berdasarkan pada table 2 di atas dapat dipahami bahwa sepanjang periode waktu 2016-2021 pelaksanaan kegiatan diklat, bimtek dan sosialisasi untuk peningkatan kompetensi sumber daya aparatur tidak setiap tahunnya terlaksana karena pelaksanaan kegiatan hanya pada tahun 2020-2021, hal tersebut dapat terjadi dikarenakan tidak adanya agenda pelaksanaan kegiatan diklat, bimtek dan sosialisasi pada tahun 2016, 2017, 2018, dan 2019 pada Badan

Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara.

### **Implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara**

Untuk melihat implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara ialah dengan menggunakan indikator implementasi strategi Hunger, yaitu terdapat 4 kriteria yang dapat digunakan untuk menilai optimal atau tidakkah implementasi dari strategi yang telah dirancang, diantaranya yaitu:

#### a) Komitmen

Menurut Hunger (2003) indikasi terdapatnya komitmen yang tinggi ialah sebagai berikut: Pertama, terdapat berbagai pihak yang bersangkutan mempunyai kemauan untuk dapat melaksanakan dan memastikan suatu keputusan. Kedua, semua pihak rela berkorban. Ketiga, mempunyai hubungan emosional. Dan yang keempat ialah mempunyai kesamaan kepentingan.

Hasil dari temuan peneliti dilihat dari indikator komitmen ternyata implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur sudah tercapai. Hal tersebut dapat dilihat dari para pegawai mempunyai kemauan dalam melaksanakan/mengikuti kegiatan tersebut dikarenakan tujuan dari pelaksanaan kegiatan diklat, bimtek dan sosialisasi merupakan suatu hal yang dapat meningkatkan kompetensi serta menambah wawasan bagi para pegawai yang mengikuti/melaksanakan kegiatan tersebut, meskipun kesempatan untuk ikut serta dalam pelaksanaan kegiatan tidak selalu didapatkan karena harus disesuaikan dengan agenda tiap tahunnya. Meskipun demikian para pegawai rela berkorban waktu maupun materil, dan juga kesiapan belajar demi mengikuti kegiatan tersebut sehingga memunculkan emosional yang positif baik dari tim pelaksana maupun peserta kegiatan.

#### b) Orientasi Belajar

Menurut Hunger (2003) tanda-tanda fokus yang kuat pada pembelajaran dimanifestasikan atau diperlihatkan dalam mempelajari hal-hal baru, berlatih, adanya umpan balik dari pelanggan, dan peningkatan berkelanjutan.

Hasil dari temuan peneliti dilihat dari indikator orientasi belajar ternyata

implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur belum tercapai. Hal itu dapat dilihat dari para pegawai yang melaksanakan/mengikuti kegiatan mempunyai orientasi belajar yang berbeda-beda, karena disaat kegiatan berlangsung terdapat peserta yang fokus dan ada juga peserta yang tidak fokus dalam mengikuti kegiatan peningkatan kompetensi, karena bentuk kefokusannya tiap peserta berada pada diri masing-masing peserta, akan tetapi masih banyaknya terdapat peserta yang tidak fokus dalam mengikuti kegiatan karena hanya sekedar agar sudah mengikuti kegiatan saja tanpa memperdulikan kebermanfaatannya untuk kedepannya. Meskipun adanya umpan balik diantara panitia dan peserta disaat peserta fokus maka akan mendapatkan penambahan wawasan begitupun sebaliknya, dan apabila peserta antusias dalam mengikuti kegiatan maka panitia merasa kegiatan berhasil dilaksanakan. Serta adanya peningkatan berkelanjutan setelah terlaksananya kegiatan karena dari wawasan yang didapat peserta dari kegiatan tersebut dapat menambah wawasan dan kompetensi pegawai.

#### c) Kualitas Komunikasi

Menurut Hunger (2003) indikator kualitas komunikasi dinyatakan melalui: Pertama, para penyusun strategi yang terlibat selalu berinteraksi selama proses implementasi. Kedua, adanya komunikasi dari dua arah/umpan balik. Ketiga, anggota tim berkomunikasi secara terbuka dalam kegiatan. Keempat, selama proses pelaksanaan, terdapat komunikasi, baik resmi maupun publik.

Hasil dari temuan peneliti dilihat dari indikator kualitas komunikasi ternyata implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur sudah tercapai. Hal tersebut dapat dilihat dari para pegawai yang mempunyai kualitas komunikasi yang baik karena untuk para penyusun strategi saling berinteraksi dengan melaksanakan rapat tim sebelum terbitnya strategi dan juga membahas apa yang perlu ditingkatkan untuk kedepannya, sehingga baik para penyusun strategi ataupun anggota tim saling berinteraksi dan mempunyai kualitas komunikasi yang baik, baik secara langsung maupun melalui rapat tim.

#### d) Prilaku Kolaboratif

Menurut Hunger (2003) manifestasi perilaku yang sangat kooperatif ditunjukkan melalui: Pertama, kemampuan untuk menghindari

masalah, yang berarti bahwa dalam proses penerapan strategi, pegawai dapat menghindari masalah yang dapat merugikan mereka. Kedua, memiliki kemampuan untuk dapat mengatasi kesalahpahaman, yang berarti bahwa dalam proses penerapan strategi, pegawai memiliki kemampuan untuk dapat mengatasi perbedaan pendapat. Ketiga, keterkaitan, yang berarti kesungguhan keterlibatan pegawai dalam menyelesaikan masalah tinggi.

Hasil dari temuan peneliti dilihat dari indikator perilaku kolaboratif ternyata implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur sudah tercapai. Hal tersebut dapat dilihat dari para pegawai mempunyai perilaku kolaboratif yang baik, karena dalam menghindari masalah dengan cara koordinasi ataupun musyawarah dengan pihak terkait, dan mengatasi perbedaan pendapat dengan komunikasi secara langsung melalui musyawarah agar mendapatkan jalan tengah/terbaik, juga memiliki kesungguhan keterlibatan dalam menyelesaikan masalah dalam proses implementasi strategi karena berada dalam satu lingkungan dan tujuan yang sama.

### **Kendala dalam Implementasi Strategi Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara**

Pelaksanaan kegiatan diklat, bimtek dan sosialisasi ini bertujuan untuk peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur dalam memenuhi peningkatan kemampuan dan juga menambah wawasan bagi para pegawai yang mengikuti kegiatan demi menjalankan tugas-tugasnya secara optimal. Namun tentu dalam pelaksanaannya pasti terdapat kendala yang dihadapi baik dalam instansi maupun diluar instansi. Kendala merupakan sesuatu yang dapat menghambat suatu sistem dalam mencapai suatu tujuan yang sebelumnya sudah dirancang. Hansen dan Mowen dalam Selviana dan Setya (2016:157) mengelompokkan jenis kendala menjadi dua yaitu kendala internal dan kendala eksternal.

#### a) Kendala Internal

Kendala internal merupakan kendala yang dirasakan dalam organisasi, kendala yang penulis maksud disini ialah kendala yang berasal dari dalam organisasi maupun yang dirasakan pegawai yang berada didalam organisasi tersebut, dimana para pegawai Badan

Kepegawaian Daerah sangat berperan penting dalam implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur, karena strategi yang dirancang oleh Badan Kepegawaian Daerah dibentuk oleh pemerintah untuk para pegawai agar dapat meningkatkan kompetensinya.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, bentuk kendala internal yang dialami Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo pada implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur yaitu jumlah personil yang terbatas dan manajemen waktu yang tidak tepat dalam pelaksanaan kegiatan, serta kurangnya semangat dan keinginan pegawai untuk ikut serta dalam kegiatan dikarenakan disaat anggaran untuk kegiatan belum tersalurkan maka didahulukan dengan uang pribadi pegawai serta terkendala dengan waktu dikarenakan waktu yang berbarengan dengan satu kegiatan dan kegiatan lainnya, dan juga jarak serta jaringan yang kurang stabil ketika kegiatan dilaksanakan secara daring.

#### b) Kendala Eksternal

Kendala eksternal ialah suatu kendala yang berasal dari luar instansi dan dapat menghambat suatu sistem serta fungsi sumber daya manusia yang dapat mendukung tercapainya tujuan dari organisasi yang telah di rancang sebelumnya.

Dari hasil temuan penelitian terungkap bahwa terdapat beberapa kendala eksternal yang dialami Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo pada implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur yaitu terbatasnya anggaran dari tim anggaran pemerintah daerah yang mengakibatkan terlambatnya penyaluran dana untuk kegiatan, dan minimnya anggaran serta penyaluran dana yang terlambat dari tim anggaran untuk pelaksanaan kegiatan sehingga peserta harus mendahulukan dana pribadi terlebih dahulu, serta minimnya peserta dari perangkat daerah lain dikarenakan kegiatan berbarengan dengan kegiatan yang lain juga sehingga mengakibatkan minimnya peserta yang ikut dalam kegiatan diklat, bimtek/sosialisasi, dan juga diadakannya kegiatan secara daring menyebabkan kegiatan tidak berjalan secara efektif dikarenakan ketika kegiatan dilaksanakan secara daring materi tidak seluruhnya diberikan dan kegiatan tidak sepenuhnya terlaksana, berbeda dengan saat kegiatan dilaksanakan secara langsung akan

berjalan secara efektif karena seluruh materi diberikan dan seluruh kegiatan terlaksanakan.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara setelah diukur dengan indikator implementasi menurut Hunger (2003) ternyata belum optimal. Hal ini terkait belum terpenuhinya indikator-indikator secara keseluruhan untuk mengukur implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur ini, penyebabnya adalah terdapat peserta yang fokus dan ada juga peserta yang tidak fokus dalam mengikuti dan memahami materi yang diberikan panitia kegiatan peningkatan kompetensi, karena bentuk kefokusian tiap peserta berada pada diri masing-masing peserta, akan tetapi masih banyaknya terdapat peserta yang tidak fokus dalam mengikuti kegiatan karena hanya sekedar agar sudah mengikuti kegiatan saja tanpa memperdulikan kebermanfaatannya untuk kedepannya, sehingga mengakibatkan kegiatan tidak berjalan secara optimal.
- 2) Kendala yang di hadapi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara pada implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur yaitu: a). Kendala internal yang menghambat implementasi strategi peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur yaitu jumlah personil yang terbatas dan manajemen waktu yang tidak tepat dalam pelaksanaan kegiatan, serta kurangnya semangat dan keinginan pegawai untuk ikut serta dalam kegiatan dikarenakan terkendala dengan waktu yang berbarengan dengan satu kegiatan dan kegiatan lainnya, dan juga jarak serta jaringan yang kurang stabil ketika kegiatan dilaksanakan secara daring. b). Kendala eksternal yang menghambat implementasi strategi.

Peningkatan kompetensi Sumber Daya Aparatur yaitu terbatasnya anggaran dari tim anggaran pemerintah daerah yang mengakibatkan terlambatnya penyaluran dana untuk kegiatan, oleh karena minimnya anggaran

serta penyaluran dana yang terlambat dari tim anggaran untuk pelaksanaan kegiatan sehingga peserta harus mendahulukan dana pribadi terlebih dahulu, serta minimnya peserta dari perangkat daerah lain dikarenakan kegiatan berbarengan dengan kegiatan yang lain juga sehingga mengakibatkan minimnya peserta yang ikut dalam kegiatan diklat, bimtek/sosialisasi, dan juga diadakannya kegiatan secara daring menyebabkan kegiatan tidak berjalan secara efektif dikarenakan ketika kegiatan dilaksanakan secara daring materi tidak seluruhnya diberikan dan kegiatan tidak sepenuhnya terlaksana, berbeda dengan saat kegiatan dilaksanakan secara langsung akan berjalan secara efektif karena seluruh materi diberikan dan seluruh kegiatan terlaksanakan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Artini, Y. D. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Berbasis Kompetensi sebagai Strategi Membangun Organisasi Kompetitif. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 11(2).
- Bungin, Burhan. (2008). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- Gunawan, E. N., Santoso, E. B., & Pratama, G. K. A. (2020). Kompetensi Sumber Daya Aparatur Di Kecamatan Prambanan Kabupaten Sleman. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 46(1), 291-300.
- Hanun, M. P. (2018). Evaluasi Penyelenggaraan Diklat di Kementerian Agama. *Edukasi*, 16(2), 294655.
- Hunger, D. K. (2003). Manajemen Strategis: Yogyakarta. In *Penerbit Andi*. Andi.
- McClelland, D. C. (1987). Memacu Masyarakat Berprestasi: Mempercepat Laju Pertumbuhan Ekonomi Melalui Peningkatan Motif Berprestasi. Jakarta: Intermedia.
- Yanti, R. (2019). *Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Parepare* (Doctoral dissertation, IAIN Parepare).
- Republik Indonesia. 2014. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- RENSTRA BKD Kabupaten Karo 2016-2021.