SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2797-8842 | p-ISSN : 2797-9431
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/social

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJERIAL PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH KOTA MAKASSAR

Muh. Fauzan[1], Sulaeman Fattah[2], Andi Rasdiyanti[3], Najmi Kamariah[4], Muhammad Firdaus[5]
[1,2,3,4,5]Politeknik STIA LAN Makassar
e-mail: muhfauzan7@gmail.com. sulfattah@gmail.com. a.rasdiyanti@stialanmakassar.ac.id. najmikamariah@gmail.com. m.firdaus@lan.go.id.

Diterima: *13/10/2026*; Direvisi: *21/10/2026*; Diterbitkan: *3/11/2026*

ABSTRAK

Pengembangan kompetensi aparatur merupakan instrumen vital dalam mewujudkan birokrasi pemerintahan daerah yang profesional dan adaptif terhadap perubahan tata kelola publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi manajerial Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Makassar beserta faktor-faktor yang memengaruhinya. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur terhadap tujuh informan kunci, observasi langsung, dan telaah dokumen kinerja kepegawaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi manajerial diwujudkan melalui penguatan integritas, koordinasi lintas bidang, digitalisasi sistem persuratan, penerapan prinsip *zero mistake*, serta penyelenggaraan pelatihan dan pembimbingan (*mentoring*). Meskipun demikian, implementasi strategi tersebut masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan kuota diklat formal, ketiadaan pusat kediklatan mandiri, dan resistensi pegawai senior terhadap transformasi digital.
Kata Kunci: strategi pengembangan, kompetensi manajerial, pegawai negeri sipil, sistem *merit*

ABSTRACT

The development of apparatus competence serves as a vital instrument in establishing local government bureaucracies that are professional and adaptive to dynamic public governance changes. This study aims to analyze the managerial competence development strategy of Civil Servants at the Regional Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDMD) of Makassar City and to identify the contributing factors influencing its implementation. A descriptive qualitative design was employed, gathering empirical evidence through semi-structured interviews with seven key informants, field observations, and institutional document reviews. The findings reveal that the managerial competence development strategy is operationalized through reinforcing integrity, cross-sector coordination, personnel system digitalization, zero mistake principles, and tiered mentoring mechanisms. Nonetheless, strategic execution continues to encounter operational constraints, including limited quotas for formal leadership training, the absence of an independent municipal training center, and digital adaptation resistance among senior personnel.
Keywords: *development strategy, managerial competence, civil servants, merit system*

PENDAHULUAN

Penerapan otonomi daerah di Indonesia telah mengubah paradigma sistem pemerintahan dari sentralistik menjadi desentralistik, sehingga pemerintah daerah dituntut

Copyright (c) 2026 SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS
https://doi.org/10.51878/social.v6i4.16439

SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2797-8842 | p-ISSN : 2797-9431
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/social

mandiri dalam mengelola urusan publik. Perubahan struktural ini menempatkan kualitas sumber daya manusia aparatur sebagai pilar penentu keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan di daerah (Primanto, 2020). Penyelenggaraan pelayanan publik yang akuntabel dan berdaya saing menuntut kapasitas kepemimpinan aparatur yang adaptif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat. Oleh sebab itu, pengelolaan dan pengembangan kapasitas aparatur sipil negara menjadi agenda strategis yang harus diprioritaskan oleh institusi pengelola kepegawaian.

Kewajiban pengembangan kompetensi aparatur telah diamanatkan secara tegas dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara melalui pemenuhan hak pembelajaran berkelanjutan bagi setiap pegawai. Pada tataran operasional di Kota Makassar, kewenangan tersebut dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) berdasarkan Peraturan Wali Kota Makassar Nomor 78 Tahun 2023. Kebijakan ini diarahkan guna mendukung pencapaian misi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2021–2026 Kota Makassar terkait percepatan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Untuk mewujudkan target tersebut, pemenuhan standar kompetensi jabatan manajerial menjadi prasyarat mutlak yang wajib dipenuhi oleh para pejabat struktural.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 dan Nomor 409 Tahun 2019, setiap pejabat wajib menguasai delapan dimensi kompetensi manajerial yang mencakup integritas, kerja sama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, serta pengambilan keputusan. Namun, laporan kinerja BKPSDMD Kota Makassar Tahun 2025 menunjukkan bahwa realisasi aparatur yang memenuhi kompetensi jabatan baru mencapai 81,57% dari target 89,47%. Kesenjangan ini mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara profil kompetensi riil pegawai dengan tuntutan kualifikasi jabatan yang diemban. Kondisi tersebut berimplikasi pada belum optimalnya kinerja manajerial dalam mengoordinasikan program-program strategis daerah.

Ketimpangan kapasitas manajerial tersebut dipertegas oleh data analisis kebutuhan diklat penjenjangan tahun 2025 yang mencatat bahwa dari 1.112 pejabat eselon II, III, dan IV di Kota Makassar, sebanyak 530 pejabat belum pernah mengikuti pelatihan kepemimpinan penjenjangan. Hambatan alokasi anggaran dan keterbatasan kuota diklat formal di lembaga kediklatan nasional menjadi faktor utama yang membatasi pemerataan kesempatan pelatihan bagi aparatur. Jika kondisi ini dibiarkan tanpa adanya strategi alternatif, efektivitas kepemimpinan birokrasi daerah dalam merespons tuntutan pelayanan publik akan terus terhambat. Oleh sebab itu, BKPSDMD Kota Makassar dituntut untuk merumuskan langkah pengembangan kompetensi yang efisien dan berkelanjutan.

Secara konseptual, kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan secara kausal dengan efektivitas performa kerja (Sedarmayanti, 2010). Proses pengembangan kompetensi sumber daya aparatur idealnya berlangsung dalam dua dimensi yang saling melengkapi, yaitu inisiatif mandiri dari pegawai serta dorongan struktural dari organisasi (Nawawi, 2011). Kemampuan manajerial itu sendiri mencakup kecakapan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya guna mencapai tujuan organisasi secara terukur (Priansa, 2017). Perumusan strategi pengembangan yang komprehensif memerlukan perpaduan antara analisis faktor internal organisasi dan antisipasi perubahan lingkungan eksternal (Bastian, 2016).

Kajian empiris terdahulu menunjukkan bahwa penguatan kompetensi aparatur dapat ditempuh melalui pemanfaatan literasi digital, pendidikan dan pelatihan, serta internalisasi etika

Copyright (c) 2026 SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS
https://doi.org/10.51878/social.v6i4.16439

SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2797-8842 | p-ISSN : 2797-9431
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/social

kebijakan publik guna menjaga netralitas birokrasi (Apandi, 2020). Di sisi lain, pelaksanaan diklat manajerial di tingkat pemerintah daerah kerap kali terkendala oleh minimnya anggaran kediklatan dan keterbatasan regulasi teknis di tingkat lokal (Hidayatullah et al., 2021). Selain itu, kepemimpinan dan disiplin kerja terbukti berkontribusi positif terhadap produktivitas kinerja instansi (Ayu et al., 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi manajerial PNS pada BKPSDMD Kota Makassar ditinjau dari delapan dimensi kompetensi manajerial serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat pelaksanaannya di lapangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif induktif untuk menggali dan menginterpretasikan fakta empiris terkait pengembangan kompetensi manajerial aparatur secara mendalam (Sugiyono, 2016). Pendekatan ini berfokus pada penguraian kondisi nyata di lapangan tanpa memberikan intervensi variabel penelitian. Penelitian dilaksanakan di Kantor BKPSDMD Kota Makassar yang berlokasi di Balai Kota Makassar, Sulawesi Selatan. Fokus operasional penelitian diarahkan pada strategi pemenuhan delapan dimensi kompetensi manajerial ASN serta kendala kelembagaan yang dihadapi dalam penyelenggaraannya.

Penentuan informan dilakukan melalui teknik *purposive sampling* terhadap tujuh pejabat dan staf yang memiliki kewenangan langsung dalam pembinaan kepegawaian (Sugiyono, 2016). Informan kunci meliputi Kepala Badan, Sekretaris Badan, Kepala Bidang Kinerja dan Penghargaan, Kepala Bidang Mutasi, Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi, Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan, serta staf analis kepegawaian. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur serta observasi lapangan terhadap aktivitas kerja aparatur (Tohardi, 2019). Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui telaah dokumen Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), data Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK), dan dokumen Rencana Kerja (Renja) BKPSDMD Kota Makassar.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif yang mencakup reduksi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*) (Sugiyono, 2016). Pada tahap reduksi data, informasi hasil wawancara dan dokumen disaring serta diklasifikasikan ke dalam delapan tema dimensi kompetensi manajerial. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dengan membandingkan keterangan antarpejabat serta triangulasi teknik yang memadukan wawancara, observasi, dan verifikasi dokumen resmi instansi. Melalui rangkaian prosedur ini, temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan keabsahan dan keakuratannya secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pengukuran capaian kinerja kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kota Makassar menunjukkan bahwa target pemenuhan standar kompetensi aparatur sipil negara belum terealisasi secara maksimal pada tahun 2025. BKPSDMD Kota Makassar mencatat adanya kesenjangan antara rencana strategis yang ditetapkan dan jumlah aparatur yang telah memenuhi syarat kualifikasi jabatan. Situasi ini menunjukkan perlunya akselerasi program kediklatan guna mendorong peningkatan kapasitas aparatur di setiap tingkatan eselon. Gambaran kuantitatif mengenai perbandingan target dan capaian indikator pemenuhan kompetensi ASN disajikan secara terperinci pada Tabel 1.

Copyright (c) 2026 SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS
https://doi.org/10.51878/social.v6i4.16439

SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2797-8842 | p-ISSN : 2797-9431
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/social

Tabel 1. Target dan Realisasi Kinerja Pemenuhan Kompetensi ASN BKPSDMD Kota Makassar Tahun 2025

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian (%)
Terwujudnya pengembangan ASN sesuai kompetensi jabatan	Persentase ASN yang memenuhi standar kompetensi jabatan	89,47%	81,57%	91,17%

Sumber: LAKIP BKPSDMD Kota Makassar, Tahun 2025.

Berdasarkan data yang tercantum pada Tabel 1, realisasi persentase pegawai yang memenuhi kompetensi jabatan hanya mencapai 81,57% dari target tahunan yang ditetapkan sebesar 89,47%. Capaian kinerja sebesar 91,17% pada Tabel 1 mengonfirmasi bahwa masih terdapat sekitar 18,43% aparatur yang membutuhkan intervensi pengembangan kompetensi secara terencana. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa akselerasi program pengembangan aparatur belum mampu mengimbangi laju rotasi dan promosi jabatan di lingkungan pemerintah daerah. Oleh karena itu, diperlukan langkah perbaikan program kediklatan agar seluruh aparatur dapat menjalankan tugas fungsinya sesuai dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan.

Kesenjangan pemenuhan kualifikasi jabatan tersebut tampak semakin nyata pada kelompok pejabat struktural eselon II, eselon III, dan eselon IV di lingkungan Pemerintah Kota Makassar. Hambatan anggaran daerah dan kuota kepesertaan yang terbatas mengakibatkan banyak pejabat struktural belum sempat mengikuti diklat kepemimpinan formal. Kondisi ketimpangan jumlah pejabat yang telah dan belum menempuh pelatihan penjenjangan tersebut dipaparkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Distribusi Pejabat Eselon II, III, dan IV Berdasarkan Status Pelatihan Penjenjangan Tahun 2025

Status Pelatihan Kepemimpinan	Jumlah Pejabat (Orang)	Persentase (%)
Sudah mengikuti pelatihan penjenjangan	582	52,34%
Belum mengikuti pelatihan penjenjangan	530	47,66%
Total Pejabat Eselon II, III, dan IV	**1.112**	**100,00%**

Sumber: Analisis Kebutuhan Pelatihan Penjenjangan BKPSDMD Kota Makassar, Tahun 2025.

Pemaparan data pada Tabel 2 memperlihatkan bahwa proporsi pejabat yang belum memperoleh pelatihan kepemimpinan penjenjangan masih sangat tinggi, yakni mencapai 47,66% atau sebanyak 530 orang. Angka pada Tabel 2 ini membuktikan bahwa separuh dari jajaran pengambil keputusan operasional di birokrasi daerah belum memiliki sertifikasi kepemimpinan yang setara dengan jabatannya. Ketimpangan ini menempatkan organisasi pada posisi rentan terhadap inkonsistensi tata kelola program pembangunan daerah. Keterbatasan kuota diklat dari lembaga pembina nasional menuntut instansi daerah untuk mencari terobosan pembelajaran manajerial yang mandiri.

Hasil wawancara mendalam mengungkapkan bahwa BKPSDMD Kota Makassar telah menerapkan strategi pengembangan kapasitas pada delapan dimensi kompetensi manajerial aparatur. Pada dimensi integritas, pimpinan menekankan kepatuhan hukum melalui penandatanganan pakta integritas dan penegakan sistem *merit* yang ketat dalam proses mutasi pegawai. Pada dimensi kerja sama dan komunikasi, instansi membentuk gugus tugas lintas bidang serta mengintegrasikan sistem persuratan elektronik (*e-office*) guna meminimalisasi hambatan hierarkis antarseksi. Pada dimensi orientasi hasil, instansi menerapkan prinsip *zero mistake* dalam pengelolaan berkas kepegawaian agar tidak memicu sengketa administratif di kemudian hari.

Copyright (c) 2026 SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS
https://doi.org/10.51878/social.v6i4.16439

SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2797-8842 | p-ISSN : 2797-9431
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/social

Pada dimensi pelayanan publik, BKPSDMD Kota Makassar telah mendigitalisasi layanan administrasi melalui aplikasi Sistem Administrasi Kepegawaian Terintegrasi (SAKTI). Pada dimensi pengembangan diri dan orang lain, instansi memfasilitasi program bimbingan teknis berkala, pembimbingan (*mentoring*), serta transfer pengetahuan antarsejawat di lingkungan internal. Dimensi mengelola perubahan dijalankan dengan membentuk agen perubahan (*agent of change*) untuk mendampingi masa transisi digitalisasi birokrasi. Terakhir, pada dimensi pengambilan keputusan, pimpinan mengutamakan mekanisme musyawarah kolektif berbasis data kepegawaian yang valid guna menjamin kepastian hukum setiap ketetapan dinas.

Pelaksanaan strategi pengembangan kompetensi manajerial tersebut ditopang oleh komitmen pimpinan daerah, kepastian alokasi anggaran operasional, sarana digital yang memadai, serta kemitraan dengan instansi pembina kediklatan. Namun, instansi masih menghadapi faktor penghambat berupa beban kerja harian yang padat, keterbatasan kuota diklat kepemimpinan nasional, dan belum adanya pusat kediklatan mandiri milik pemerintah kota. Selain itu, resistensi sebagian aparatur senior terhadap penggunaan aplikasi digital serta sistem evaluasi pascapelatihan yang belum terpadu turut memperlambat optimalisasi kinerja aparatur.

Pembahasan

Penerapan strategi penguatan integritas di lingkungan BKPSDMD Kota Makassar membuktikan bahwa nilai kejujuran dan komitmen etika merupakan fondasi utama dalam pembentukan karakter manajerial aparatur. Penegakan sistem *merit* secara konsisten dan penandatanganan pakta integritas menjadi mekanisme pengendalian internal guna mencegah terjadinya penyimpangan wewenang birokrasi. Temuan ini selaras dengan teori McClelland dalam Sedarmayanti (2010) yang menempatkan integritas sebagai karakteristik dasar yang menentukan efektivitas performa kerja seseorang. Hal ini juga memperkuat temuan Apandi (2020) serta Hidayatullah et al. (2021) bahwa integritas moral dan transparansi sistem menjadi prasyarat mutlak dalam mewujudkan aparatur sipil yang berkinerja unggul.

Optimalisasi dimensi kerja sama dan komunikasi melalui pembentukan gugus tugas lintas fungsi serta sistem *e-office* berhasil meruntuhkan sekat ego sektoral antarbidang. Koordinasi yang terintegrasi secara digital mempermudah sinkronisasi data mutasi dan kenaikan pangkat pegawai secara cepat tanpa birokrasi yang berbelit-belit. Praktik ini sejalan dengan teori Priansa (2017) yang menekankan bahwa fungsi pengorganisasian dan pengarahan merupakan inti dari kecakapan manajerial dalam menggerakkan roda organisasi. Keterbukaan komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf pelaksana terbukti mampu mereduksi mispersepsi dalam penerjemahan regulasi kepegawaian di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas komunikasi internal berperan langsung dalam menjaga akurasi dan ketepatan dokumen administratif, yang menjadi tolok ukur utama pelayanan publik yang prima (Arafat & Kustini, 2026; Ningrat et al., 2026; Subandriyo & Supardal, 2026; Subang et al., 2026).

Penerapan prinsip *zero mistake* pada dimensi orientasi hasil mencerminkan kehati-hatian yuridis yang tinggi dalam setiap penerbitan keputusan tata usaha kepegawaian. Standarisasi layanan kepegawaian melalui aplikasi SAKTI terbukti meningkatkan kepuasan aparatur daerah terhadap layanan mutasi dan promosi. Temuan ini mendukung pandangan Ayu et al. (2021) bahwa kapasitas manajerial yang berorientasi pada ketepatan hasil kerja berdampak positif terhadap peningkatan disiplin dan kinerja institusi. Kepastian hukum dalam administrasi kepegawaian memberikan rasa aman bagi aparatur dalam menjalankan tugas kedinasan sehari-hari. Akuntabilitas proses yang terdokumentasi dengan baik pada akhirnya memperkuat kepercayaan publik terhadap kinerja birokrasi daerah, sebagaimana tercermin dari

Copyright (c) 2026 SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS
https://doi.org/10.51878/social.v6i4.16439

SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS
Vol. 6, No. 4, Oktober-Desember 2026
e-ISSN : 2797-8842 | p-ISSN : 2797-9431
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/social

kepuasan satuan kerja yang tinggi (Auditya et al., 2021; Orvala & Sari, 2026; Sofyani et al., 2020; Teguh & Mohammad, 2025).

Pendekatan adaptif pada dimensi pengembangan diri, pengelolaan perubahan, dan pengambilan keputusan menunjukkan bahwa BKPSDMD Kota Makassar berupaya membangun ekosistem kerja yang fleksibel. Pelaksanaan pembimbingan (*mentoring*) di ruang kerja menjadi solusi alternatif yang efektif di tengah keterbatasan bangku diklat penjenjangan nasional. Pola pengembangan dua arah ini sejalan dengan pemikiran Nawawi (2011) yang menyatakan bahwa kemajuan organisasi bergantung pada keharmonisan antara motivasi belajar individu dan fasilitas yang disediakan institusi. Langkah ini memastikan bahwa transformasi digital di lingkungan birokrasi dapat diterima secara bertahap oleh seluruh lapisan aparatur. Kesiapan organisasi dan kemampuan sumber daya manusia untuk menerima perubahan tersebut sangat menentukan keberhasilan penerapan sistem digital di sektor publik (Nugraha & Yeni, 2026; Rahmadi & Rusmiati, 2025; Syamsuddin et al., 2025).

Keterbatasan kuota diklat kepemimpinan formal dan ketiadaan fasilitas pusat pelatihan mandiri di Kota Makassar mengonfirmasi temuan studi Hidayatullah et al. (2021) mengenai hambatan struktural kediklatan daerah. Selain kendala fasilitas fisik, kesiapan psikologis pegawai senior dalam mengoperasikan sistem informasi kepegawaian menjadi tantangan tersendiri bagi pimpinan instansi. Sebagaimana ditegaskan oleh Makripuddin dan Karjono (2021), keberhasilan adopsi teknologi sangat dipengaruhi oleh kesiapan sikap dan literasi aparatur terhadap perubahan sistem kerja. Oleh sebab itu, BKPSDMD Kota Makassar perlu mengalihkan fokus pembinaan ke jalur nonklasikal melalui pembelajaran elektronik (*e-learning*), pembinaan (*coaching*), dan pendampingan (*mentoring*) berkelanjutan.

KESIMPULAN

Strategi pengembangan kompetensi manajerial Pegawai Negeri Sipil pada BKPSDMD Kota Makassar telah diimplementasikan secara komprehensif melalui delapan dimensi kompetensi manajerial yang mencakup integritas, kerja sama, komunikasi, orientasi hasil, pelayanan publik, pengembangan diri, pengelolaan perubahan, dan pengambilan keputusan. Strategi ini dijalankan melalui penguatan sistem *merit*, pemanfaatan sistem persuratan elektronik, pembentukan tim kerja lintas fungsi, penegakan prinsip *zero mistake*, serta digitalisasi layanan melalui aplikasi SAKTI. Integrasi antara keteladanan pimpinan dan standardisasi prosedur operasional terbukti mampu menjaga akuntabilitas kinerja kepegawaian di lingkungan pemerintah kota.

Meskipun demikian, keberhasilan strategi pengembangan ini masih menghadapi sejumlah tantangan operasional di lapangan. Keterbatasan kuota diklat formal nasional mengakibatkan 530 pejabat eselon II, III, dan IV belum mengikuti pelatihan kepemimpinan penjenjangan yang dipersyaratkan. Hambatan tersebut diperberat oleh ketiadaan pusat kediklatan mandiri milik pemerintah kota, kepadatan beban tugas rutin harian, serta resistensi kultural sebagian pegawai senior terhadap aplikasi digital. Faktor pendukung berupa komitmen pimpinan daerah, ketersediaan anggaran, dan kemitraan kediklatan belum sepenuhnya mampu menutup kesenjangan kompetensi aparatur yang ada.

Ke depan, BKPSDMD Kota Makassar disarankan memperluas metode pengembangan kompetensi nonklasikal berbasis tempat kerja seperti *coaching*, *mentoring*, dan *e-learning* mandiri guna mengatasi keterbatasan kuota diklat formal. Pemerintah Kota Makassar perlu mempertimbangkan pengadaan fasilitas balai diklat mandiri serta memperkuat sistem evaluasi pascapelatihan berbasis pemantauan perubahan perilaku kerja pegawai. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya memotret fenomena manajerial pada satu instansi pengelola

Copyright (c) 2026 SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS
https://doi.org/10.51878/social.v6i4.16439

kepegawaian daerah. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas lingkup kajian pada organisasi perangkat daerah teknis lainnya serta menguji dampak pengembangan kompetensi terhadap indeks reformasi birokrasi secara kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

Apandi. (2020). Strategi peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara melalui peningkatan e-literasi dan edukasi kebijakan publik. *Cendekia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, *14*(1), 27–36. https://doi.org/10.30957/cendekia.v14i1.608

Arafat, M. R., & Kustini, K. (2026). Kesalahan pengisian nilai proyek dan penyusunan panduan nilai termasuk PPN pada jasa konstruksi BPJS Ketenagakerjaan Surabaya Karimunjawa. *Community: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *6*(1), 262–271. https://doi.org/10.51878/community.v6i1.8941

Auditya, L., Husaini, H., & Lismawati, L. (2021). Analisis pengaruh akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah daerah. *Jurnal Fairness*, *3*(1), 21–42. https://doi.org/10.33369/fairness.v3i1.15274

Ayu, N. A., Wulan, H. S., & Budi, L. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, kemampuan manajerial dan disiplin terhadap kinerja karyawan (Koperasi Simpan Pinjam Karya Cipta Mandiri, Bawen). *Journal of Management*, *7*(1), 1–8. https://doi.org/10.36456/joma.v7i1.1234

Bastian, I. (2016). *Strategi manajemen sektor publik*. Salemba Empat.

Hidayatullah, R., Indrayani, E., & Suwanda, D. (2021). Strategi pengembangan kompetensi manajerial Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui pendidikan dan pelatihan di Kabupaten Nagan Raya Provinsi Aceh. *Visioner: Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia*, *13*(1), 101–111. https://doi.org/10.54783/jv.v13i1.101

Makripuddin, L., & Karjono, M. (2021). *Pengembangan kompetensi penyuluhan keluarga berencana di era revolusi industri 4.0*. Jejak Pustaka.

Nawawi, H. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Gadjah Mada University Press.

Ningrat, A. M. P. A., Chairunisa, F., N., W. N., Syarif, A., & Rasdiyanti, A. (2026). Efektivitas layanan kenaikan pangkat pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gowa. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, *6*(4), 3187–3197. https://doi.org/10.51878/social.v6i4.15878

Nugraha, D. A., & Yeni, H. (2026). Analisis efektivitas pelayanan administrasi sebelum dan sesudah implementasi aplikasi PUSAKA di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Mamuju. *Identik: Jurnal Ilmu Ekonomi, Pendidikan dan Teknik*, *3*(1), 45–54. https://doi.org/10.70134/identik.v3i1.1147

Orvala, A., & Sari, S. M. (2026). Efektivitas rasionalisasi pegawai pada KPPN Sidoarjo. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, *4*(1), 514–525. https://doi.org/10.61579/future.v4i1.712

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 409 Tahun 2019 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Instansi Daerah.

Peraturan Wali Kota Makassar Nomor 78 Tahun 2023 tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar.

Copyright (c) 2026 SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS
https://doi.org/10.51878/social.v6i4.16439

Priansa, D. J. (2017). *Menjadi kepala sekolah dan guru profesional (konsep, peran strategis, dan pengembangannya)*. Pustaka Setia.

Primanto, A. (2020). *Desentralisasi dan otonomi daerah*. Cita Intrans Selaras.

Rahmadi, M. H., & Rusmiati, E. (2025). Transformasi digital manajemen SDM di instansi pemerintah: Adaptasi, tantangan, dan peluang. *Petanda: Jurnal Ilmu Komunikasi dan Humaniora*, *7*(2), 113–121. https://doi.org/10.32509/petanda.v7i2.5174

Sedarmayanti. (2010). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja* (Edisi ke-2). Mandar Maju.

Sofyani, H., Riyadh, H. A., & Fahlevi, H. (2020). Improving service quality, accountability and transparency of local government: The intervening role of information technology governance. *Cogent Business & Management*, *7*(1), Article 1735690. https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1735690

Subandriyo, S., & Supardal, S. (2026). Strategi peningkatan kualitas pelayanan publik di Kapanewon Paliyan. *Social: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, *6*(1), 504–516. https://doi.org/10.51878/social.v6i1.9720

Subang, D. B., Mustafa, I., & Retu, M. K. (2026). Strategi komunikasi protokoler dalam menyikapi perubahan agenda pimpinan daerah pada bagian protokol dan komunikasi pimpinan sekretaris daerah. *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, *6*(2), 818–828. https://doi.org/10.51878/cendekia.v6i2.9340

Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Syamsuddin, Y., Muthalib, A. A., Putera, A., & Asraf, A. (2025). Transformasi digital dan kesiapan SDM UPTD PPA Provinsi Sulawesi Tenggara. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *4*(3), 5760–5768. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2861

Teguh, & Mohammad. (2025). Membangun akuntabilitas vertikal dan horizontal dalam birokrasi pemerintahan daerah. *Journal of Economics, Business, Management, Accounting and Social Sciences*, *3*(6), 413–419. https://doi.org/10.63200/jebmass.v3i6.240

Tohardi, A. (2019). *Pengantar metodologi penelitian sosial + plus*. Tanjungpura University Press.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Copyright (c) 2026 SOCIAL : Jurnal Inovasi Pendidikan IPS
https://doi.org/10.51878/social.v6i4.16439