BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penerapan otonomi daerah di Indonesia telah mengubah paradigma sistem pemerintahan yang semula sentralistik menjadi desentralisasi. Dengan adanya sistem desentralisasi maka daerah diberikan kewenangan untuk mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat di daerahnya. Pemberian hak otonom kepada daerah diharapkan dapat membantu daerah menjadi lebih maju serta membuat sistem pemerintahan di daerah menjadi lebih teratur. Namun (Primanto 2020 : 9) menjelaskan bahwa saat ini Sumber Daya Manusia telah menjadi masalah utama dalam pelaksanaan sistem pemerintahan desentralisasi.

Sumber Daya Manusia dalam organisasi pemerintahan yang dimaksud adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di berbagai instansi baik di pusat maupun di daerah. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tentu kualitas Sumber Daya Aparatur Sipil Negara sangat mempengaruhi proses dan hasil dari penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen yang baik untuk dapat mengolah dan mengembangkan kualitas tersebut.

Pengembangan kompetensi ASN merupakan salah satu bagian dari manajemen ASN sebagaimana yang diatur dalam Pasal 31 UU No. 20 Tahun 2023. Adanya pengembangan kompetensi dimaksudkan agar Aparatur Sipil Negara dapat memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar kompetensi

yang telah ditetapkan. (Saleh et al. 2013) Menjelaskan bahwa dalam mengembangkan kompetensi khususnya bagi seorang aparat, harus didasarkan pada posisi dan jenis pekerjaan apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya maupun tugas baru yang akan diberikan kepadanya.

Pasal 49 UU.No.20 *Tahun* 2023 Tentang ASN menegaskan : (1) setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran berkelanjutan agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi; (2) Pembelajaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui sistem pembelajaran terintegrasi.

Penerapan regulasi tersebut, diharapkan dapat menciptakan Aparatur Sipil Negara yang memiliki kualitas yang unggul lewat kompetensi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan peraturan yang berlaku. Berdasarkan Peraturan Wali Kota Makassar Nomor 78 Tahun 2023 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Makassar. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Makassar adalah Patron dan unsur penunjang urusan pemerintahan di bidang kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia di wilayah Kota Makassar. Salah satu wewenang BKPSDMD ini adalah pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN di wilayah Kota Makassar.

Pengembangan kompetensi ASN yang menjadi wewenang BKPSDMD Kota Makassar yang mengacu kepada Tujuan dan Sasaran pada dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2021-

2026 yang termuat dalam Misi Kota Makassar. Pengembangan kompetensi ASN mengacu pada misi pertama yaitu Revolusi Sumber Daya Manusia (SDM) dan Percepatan Reformasi Birokrasi menuju SDM Kota yang Unggul dengan Pelayanan Publik Kelas Dunia bersih dari indikasi korupsi. Oleh karena itu pengembangan kompetensi diharapkan dapat membentuk ASN yang memiliki kualitas yang dapat bekerja secara profesional demi mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih menuju pemerintahan yang berwibawa.

Perbandingan antara kondisi kerja aktual dengan kondisi yang diharapkan menjadi penting untuk mengidentifikasi kesenjangan kinerja (performance gap), menentukan faktor kunci keberhasilan, serta merumuskan strategi pengembangan kompetensi. Melalui analisis tersebut, BKPSDMD Kota Makassar diharapkan mampu memperkuat perannya sebagai penggerak utama dalam mewujudkan aparatur yang profesional, berintegritas, dan berdaya saing guna mendukung visi pembangunan Pemerintah Kota Makassar. Perbandingan tugas dan fungsi dengan kondisi kerja saat ini dan kondisi kerja yang diharapkan yang terdapat di BKPSDMD dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.

Perbandingan Tugas Dan Fungsi Dengan Kondisi Kerja Saat Ini Dan Kondisi Kerja Yang Diharapkan

No	Tugas Pokok Dan Fungsi	Kondisi Saat Ini	Kondisi Yang Diharapkan
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Melaksanakan Pengembangan ASN sesuai kompetensi	Belum optimalnya proses pelaksanaan pengembangan kompetensi Karena tidak sesuai dengan kebutuhan unit kerja	optimalnya pelaksanaan pengembangan kompetensi karena sesuai dengan kebutuhan unit kerja
2	Melaksanakan penyiapan bahan penyusunan kebijakan teknis Pengembangan Kompetensi sesuai hasil analisis data dan ketentuan yang berlaku	Belum optimalnya perencanaan penyusunan kebijakan teknis pengembangan kompetensi ASN melalui analisis data kebutuhan pelatihan ASN	optimalnya perencanaan penyusunan kebijakan teknis pengembangan kompetensi ASN melalui analisis data kebutuhan pelatihan ASN
3	Melaksanakan dan memverifikasi berkas usulan kompetensi teknis, manajerial dan fungsional sesuai dengan aturan yang berlaku	Belum optimalnya proses verifikasi berkas usulan kompetensi teknis, manajerial dan fungsional sesuai dengan aturan yang berlaku	optimalnya proses verifikasi berkas usulan kompetensi teknis, manajerial dan fungsional sesuai dengan aturan yang berlaku

Sumber : LAKIP BKPSDMD Kota Makassar,Tahun 2025.

Data dalam tabel 1 menunjukan masih terdapat kesenjangan antara kondisi kerja saat ini dengan kondisi kerja yang diharapkan sesuai dengan tujuan dan sasaran serta rencana kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah kota Makassar, hal tersebut

telah menjadi permasalahan internal yang menghambat proses pengembangan kompetensi. Kompetensi aparatur sipil negara tidak dapat berkembang apabila instansi penanggung jawab dalam hal ini bidang pendidikan, pelatihan dan pengembangan kompetensi masih memiliki masalah internal yang telah disebutkan diatas. Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) yang menjadi hal penting dalam penyusunan kebutuhan guna memenuhi standar kompetensi yang dipersyaratkan suatu jabatan masih berjalan kurang efektif dikarenakan kesenjangan tersebut. Pengembangan kompetensi di BKPSDMD Kota Makassar merupakan bagian tugas dan fungsi dari bidang Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Kompetensi BKPSDMD Kota Makassar. Namun terdapat permasalahan antara kondisi kerja saat ini dan kondisi yang diharapkan sehingga menghambat proses pengembangan kompetensi pegawai.

Permasalahan terkait pengembangan kompetensi yang menjadi tantangan bagi Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Makassar adalah masih ditemukannya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan kompetensi yang dipersyaratkan suatu jabatan agar dapat melaksanakan tugas pokok dengan fungsi pegawai. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.

Target dan Realisasi Kinerja Tahun 2025

Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Nilai Capaian (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Terwujudnya Pengembangan ASN sesuai kompetensi	Persentase ASN yang memenuhi kompetensi sesuai dengan jabatan	89,47 %	81.57 %	91,17%

Sumber : LAKIP BKPSDMD Kota Makassar, Tahun 2025.

Tabel 2 tersebut menunjukan bahwa capaian kinerja Tahun 2025 untuk indikator Presentase Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan sesuai dengan kompetensi belum sesuai dengan target dan didukung dengan kondisi dilapangan yang masih banyak ditemukan ketidaksesuaian kompetensi jabatan , kompetensi yang dimaksud yaitu kompetensi persyaratan jabatan yang harus dipenuhi oleh pejabat pengawas, administrator dan pimpinan tinggi pratama Pegawai Negeri Sipil.

Standar kompetensi manajerial sebagaimana yang dijelaskan dalam lampiran II Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, terdiri dari Integritas, Kerjasama, Komunikasi, Orientasi pada Hasil, Pelayanan Publik, Pengembangan Diri, Mengelola Perubahan, dan Pengambilan Keputusan. Standar kompetensi manajerial tersebut harus dimiliki oleh pegawai Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama),

Jabatan Administratrator dan Jabatan Pengawas sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya pegawai tersebut dapat bekerja dengan profesional dan menunjang pencapaian tujuan organisasi dengan kemampuan manajerial. Namun hal ini menjadi masalah, seperti yang terjadi di Kota Makassar dikarenakan masih banyak pegawai dengan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama), Jabatan Administratrator dan Jabatan Pengawas yang menempati suatu jabatan namun belum memenuhi standar kompetensi manajerial tersebut.

Cara yang dapat dilakukan untuk memenuhi standar kompetensi manajerial yang sesuai dengan persyaratan jabatan adalah dengan mengikuti pelatihan kompetensi manajerial jabatan tersebut. Pendidikan dan Pelatihan merupakan salah satu bentuk pengembangan kompetensi klasikal. Dari semua bentuk pengembangan kompetensi yang dapat diikuti oleh PNS, penekanan yang paling besar adalah pendidikan dan pelatihan.

Permasalahan lain terkait pengembangan kompetensi yang terjadi di Kota Makassar adalah masih banyak pegawai eselon II, III dan IV yang tidak memiliki kompetensi manajerial yang sesuai dengan persyaratan kompetensi yang dibutuhkan dalam jabatannya. Data dari analisis kebutuhan pelatihan panjenjangan Kompetensi Kota Makassar pada Tahun 2025 menunjukan jumlah pejabat eselon II, III dan IV sebanyak 1.112 orang namun yang telah mengikuti pelatihan penjenjangan baru berjumlah 582 orang dan yang belum ikut pelatihan berjumlah 530 orang. Pegawai eselon II, III dan IV tersebut belum mengikuti pendidikan dan pelatihan disebabkan karana keterbatasan

anggaran untuk mengikutsertakan pegawai tersebut dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan penjenjangan guna memenuhi standar kompetensi manajerial yang dipersyaratkan suatu jabatan.

Kebutuhan terhadap program strategis menjadi semakin penting karena BKPSDMD Kota Makassar tidak hanya berperan sebagai pelaksana kegiatan pendidikan dan pelatihan, tetapi juga memiliki tanggung jawab kelembagaan dalam merencanakan, mengoordinasikan, melaksanakan, memantau, dan mengevaluasi pengembangan sumber daya aparatur. Dengan kedudukan tersebut, pengembangan kompetensi manajerial seharusnya ditempatkan sebagai bagian dari instrumen strategis manajemen ASN yang berkaitan langsung dengan penempatan pegawai, pengembangan karier, peningkatan kinerja, penerapan sistem merit, serta pencapaian tujuan organisasi. Artinya, pengembangan kompetensi tidak cukup dilaksanakan dalam bentuk kegiatan yang berdiri sendiri, tetapi perlu disusun dalam suatu rangkaian program yang memiliki prioritas, sasaran, metode pelaksanaan, dukungan sumber daya, dan mekanisme evaluasi yang jelas. Program strategis dengan demikian diperlukan untuk memastikan bahwa setiap bentuk pengembangan kompetensi benar-benar diarahkan pada penutupan kesenjangan antara kompetensi aktual pegawai dan standar kompetensi jabatan.

Merujuk pada permasalahan yang telah diuraikan maka dibutuhkan strategi yang efektif dan efisien dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Makassar untuk mengembangkan kompetensi pegawai agar sesuai dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan. Oleh sebab itu,

peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **"Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan."** Peneliti membatasi ruang lingkup penelitian pada permasalahan Strategi pengembangan kompetensi manajerial Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Makassar, sehingga kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dapat dikembangkan sesuai dengan persyaratan kompetensi jabatan yang ditempati.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan kompetensi yang dipersyaratkan suatu jabatan agar dapat melaksanakan tugas pokok dengan fungsi pegawai di atas maka peneliti merumuskan masalah yaitu "Bagaimana strategi pengembangan kompetensi manajerial Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan"

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan kompetensi manajerial Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi dan ilmu terkait dengan Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil.
b. Sebagai acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia

2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti adalah untuk dapat mengaplikasikan teori dan ilmu yang telah diperoleh dan menambah wawasan tentang Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar.
b. Bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar untuk mendapatkan informasi dan penjelasan tentang Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil sehingga dapat melaksanakan dan mengevaluasi strategi pengembangan kompetensi manajerial guna tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien.