

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis komprehensif terhadap delapan dimensi pengembangan kapasitas organisasi menurut kerangka kerja Horton di BKPSDM Kabupaten Lima Puluh Kota, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan esensial sebagai berikut:

Pertama, secara teoretis dan empiris, pengembangan kapasitas SDM aparatur di Kabupaten Lima Puluh Kota berada dalam kondisi yang secara formal telah tersedia namun secara praktis masih terfragmentasi. Meskipun kerangka regulasi dan struktur telah ada, namun belum terintegrasi secara sistemik. BKPSDM telah menjalankan peran koordinatif, namun intervensi yang dilakukan masih terjebak pada fungsi *Administrative Gatekeeping* yang belum menyentuh akar transformasi kompetensi yang merata di seluruh perangkat daerah.

Kedua, penelitian ini mengidentifikasi adanya ketimpangan antara kapasitas administratif dan kapasitas strategis. Kekuatan organisasi terletak pada kemampuannya menjalankan prosedur administratif kepegawaian, namun lemah dalam aspek strategis seperti pemetaan *Competency Gap* berbasis data, integrasi sistem informasi, dan peran sebagai *Strategic Broker*. Akibatnya, pengembangan kapasitas masih sangat bergantung pada kondisi *Budget Rigidity* (kekakuan anggaran) dan inisiatif individu, bukan pada sistem yang terlembaga.

Ketiga, terdapat paradoks dalam dimensi infrastruktur dan budaya. Di satu sisi, teknologi tersedia, namun pemanfaatannya belum mencapai tahap *Digital Governance* yang mendukung integrasi data. Di sisi lain, muncul hambatan berupa *Resistance to Change* dan *Silo Mentality* di tingkat OPD, di mana unit-unit kerja cenderung bekerja secara terisolasi. Hal ini menyebabkan terjadinya ketimpangan kapasitas yang lebar antara OPD di pusat pemerintahan dengan unit kerja di tingkat kecamatan.

Keempat, secara teoretis, penelitian ini menunjukkan bahwa keberadaan dimensi kapasitas menurut Horton tidak secara otomatis menghasilkan efektivitas organisasi tanpa adanya keselarasan kelembagaan (*Institutional Alignment*). Penguatan kapasitas tidak cukup dilakukan melalui penambahan kuantitas program pelatihan, tetapi memerlukan transformasi sistemik yang menyatukan aspek pendanaan (*Fiscal Space*), teknologi (Interoperabilitas Data), dan komitmen pimpinan (*Political Will*).

## 6.2 Saran

Untuk mengatasi kelemahan struktural yang ditemukan, maka strategi intervensi yang disarankan dibagi ke dalam tingkatan prioritas sebagai berikut:

### A. Jangka pendek :

1. 1 Optimalisasi Pembelajaran Non-Klasikal: BKPSDM harus mendorong metode pengembangan kompetensi melalui *Coaching* dan *Mentoring* untuk mengatasi keterbatasan anggaran tanpa menghentikan proses pengembangan kapasitas.

2. Percepatan Akurasi Data: Melakukan validasi data profil kompetensi ASN untuk memastikan rencana pengembangan didasarkan pada kebutuhan riil, serta memastikan transisi menuju sistem digital yang lebih terintegrasi.

### **B. Jangka Menengah ( Penguatan Sistem):**

1. Transformasi Peran BKPSDM: BKPSDM harus bertransformasi dari sekadar pengelola administrasi menjadi *Strategic Broker*. BKPSDM tidak boleh hanya menunggu usulan dari OPD, melainkan harus aktif melakukan kurasi pelatihan yang menjamin distribusi akses pengembangan secara inklusif hingga ke tingkat kecamatan.
2. Integrasi Rencana Pengembangan dan Kinerja: Mengintegrasikan instrumen rencana pengembangan ke dalam penilaian kinerja, sehingga partisipasi dalam pengembangan kapasitas menjadi kewajiban sistemik bagi setiap ASN.

### **C. Jangka Panjang ( Transformasi Budaya):**

1. Pembangunan Ekosistem Pembelajaran: Pimpinan daerah harus memperkuat *Political Will* untuk membangun budaya organisasi yang menghargai pembelajaran sebagai investasi. Pengembangan kapasitas harus ditegaskan sebagai prasyarat utama dalam pola karier dan mutasi jabatan sebagai implementasi murni *Merit System*.
2. Kemitraan Strategis: BKPSDM perlu memperkuat *Stakeholder Engagement* melalui kerja sama jangka panjang dengan perguruan tinggi atau instansi pusat yang berorientasi pada transfer pengetahuan yang berkelanjutan.

### **D. Saran untuk penelitian selanjutnya:**

Disarankan untuk peneliti berikutnya untuk mengkaji lebih dalam mengenai pengaruh langsung *Digital Governance* terhadap kualitas pelayanan publik, serta bagaimana menciptakan ruang fiskal (*Fiscal Space*) yang inovatif untuk pendanaan pengembangan SDM di daerah dengan keterbatasan anggaran.

