

BAB IV

PENUTUP

1.1. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil temuan yang sudah dikerjakan peneliti, memperlihatkan bahwasanya pengembangan kapasitas pegawai Sekretariat Kabinet RI selaras pada teori Grindle (1997), bahwasanya selaku tenaga kerja dalam kelembagaan yang perlu dioptimalkan adalah rekrutmen calon pegawai, ketrampilan dan keprofesionalan dalam bekerja melewati diklat, pemberian gaji dan kondisi kerja.
 - a. Proses rekrutmen ASN telah memiliki struktur yang sistematis, terdiri dari seleksi kompetensi dasar yang seragam secara nasional dan seleksi lanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan instansi. Anggaran rekrutmen disiapkan secara terencana dan fleksibel, sehingga mendukung kelancaran pelaksanaan seleksi. Meski demikian, proses ini masih menghadapi tantangan, seperti keterlambatan jadwal, ketidaksesuaian kualifikasi pelamar, serta keterbatasan SDM pelaksana. Penerapan teknologi meningkatkan transparansi, namun seleksi lanjutan masih rentan terhadap subjektivitas. Oleh karena itu, komitmen terhadap integritas dan transparansi menjadi faktor kunci dalam menjaga kualitas rekrutmen ASN.

- b. Pelatihan di lingkungan Sekretariat Kabinet merupakan upaya strategis dalam meningkatkan kompetensi pegawai secara menyeluruh. Pelaksanaan pelatihan dilakukan secara terencana, efisien, dan responsif melalui berbagai metode, termasuk workshop, diklat, kursus, serta media digital seperti aplikasi SIAPP. Penyusunan kalender diklat berbasis kebutuhan dan mekanisme seleksi berbasis skor mencerminkan pendekatan yang sistematis dan partisipatif. Evaluasi tahunan menunjukkan efektivitas program yang tinggi, sementara pelatihan fleksibel seperti webinar memungkinkan pengembangan kompetensi tanpa mengganggu tugas kedinasan. Secara keseluruhan, pelatihan di Sekretariat Kabinet telah dikelola dengan baik untuk mendukung peningkatan kualitas SDM dan kinerja organisasi.
- c. Pengelolaan administrasi kepegawaian di Sekretariat Kabinet, khususnya penggajian dan tunjangan kinerja, telah dilakukan secara terintegrasi melalui Aplikasi Gaji Web milik Kementerian Keuangan. Sistem ini meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan pegawai. Namun, tunjangan kinerja masih berbasis kehadiran, bukan evaluasi kinerja atau kompetensi individu, sehingga menghambat pemetaan dan pengembangan SDM secara optimal. Selain itu, belum adanya sistem reward yang seimbang dengan punishment

menunjukkan perlunya kebijakan penghargaan untuk mendorong motivasi dan peningkatan kinerja pegawai.

- d. Pengembangan diri pegawai di Sekretariat Kabinet telah difasilitasi melalui berbagai program pelatihan, beasiswa, serta fasilitas fisik dan sosial yang mendukung peningkatan kualitas SDM. Komitmen institusi tercermin dalam pelaksanaan diklat tahunan dan kerja sama pendidikan pascasarjana. Namun, masih terdapat kendala seperti ketiadaan assessment center dan ketergantungan pada vendor eksternal, yang memengaruhi efektivitas pengembangan kapasitas pegawai. Oleh karena itu, upaya peningkatan sistem internal menjadi penting guna mewujudkan pengembangan SDM yang lebih optimal dan berkelanjutan.

2. Faktor pendorong dan penghambat dalam pengembangan kapasitas pegawai Sekretariat Kabinet, meliputi:

a. Faktor Pendorong

- Komitmen bersama
- Kepemimpinan yang kondusif

b. Faktor Penghambat

- Masih rendahnya motivasi pegawai untuk mengikuti diklat
- Pemberian diklat kurang tepat sasaran
- Keterbatasan anggaran
- Jadwal diklat yang bentrok

1.2.Saran

Berikut ini adalah beberapa usulan yang disarankan oleh peneliti mengenai pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja pegawai:

1. Diperlukan identifikasi kebutuhan pelatihan (training need assessment) lebih akurat dan melibatkan unit kerja teknis, guna menyesuaikan materi pelatihan dengan kebutuhan nyata pegawai. Pelatihan ke depan hendaknya mencakup keseimbangan antara soft skill dan hard skill, sehingga mampu mendukung peningkatan kinerja dan penguasaan kompetensi secara optimal.
2. Disarankan agar mekanisme pemberian tunjangan kinerja tidak hanya didasarkan pada aspek kehadiran, tetapi juga mempertimbangkan evaluasi kinerja dan kompetensi individu secara menyeluruh. Hal ini bertujuan untuk mendorong pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran dan berkelanjutan. Selain itu, perlu dirumuskan kebijakan sistem penghargaan (reward) yang proporsional dan seimbang dengan sistem hukuman (punishment), guna menciptakan iklim kerja yang kondusif serta memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja secara optimal.
3. Mempertimbangkan untuk mendirikan *assessment center* atau pusat pelatihan internal sendiri. Dengan adanya pusat pelatihan internal, Sekretariat Kabinet dapat lebih mandiri dalam

menyelenggarakan program diklat yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, tanpa bergantung pada penyelenggara eksternal.

4. Menghadapi keterbatasan anggaran sebagai kendala dalam pengembangan kapasitas pegawai, Biro SDM perlu menyusun strategi perencanaan anggaran yang lebih adaptif, serta menetapkan prioritas pengembangan kapasitas pegawai berdasarkan urgensi dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Selain itu, pendekatan efisiensi dalam penyusunan program perlu diterapkan agar pengembangan kapasitas pegawai tetap dapat berlangsung secara optimal meskipun dalam kondisi fiskal yang terbatas.