BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Strategi pengembangan kompetensi manajerial telah diarahkan pada penguatan delapan kompetensi utama, yaitu integritas, kerja sama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, serta pengambilan keputusan. Strategi tersebut dilaksanakan melalui pelatihan, pembimbingan, koordinasi lintas bidang, pemanfaatan sistem digital, pengawasan kinerja, penerapan sistem merit, dan penguatan budaya kerja profesional. Namun, pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kesenjangan antara kompetensi pegawai dengan kompetensi jabatan, keterbatasan kesempatan diklat, dan belum meratanya pengembangan kompetensi bagi seluruh pejabat struktural.

Integritas menjadi kompetensi dasar yang menopang seluruh proses pengembangan kompetensi manajerial. BKPSDMD Kota Makassar menanamkan integritas melalui pengawasan internal, pakta integritas, transparansi digital, penilaian kinerja objektif, serta penolakan terhadap praktik transaksional dalam proses kepegawaian. Kerja sama juga menjadi kekuatan penting karena tugas kepegawaian membutuhkan koordinasi lintas bidang, verifikasi data bersama, dan pembentukan tim kerja yang solid. Komunikasi

organisasi telah berjalan melalui jalur formal dan informal, termasuk e-office, rapat koordinasi, briefing, dan ruang umpan balik. Ketiga aspek tersebut menjadi dasar dalam menciptakan tata kelola kepegawaian yang transparan, akuntabel, dan responsif.

Orientasi pada hasil diterapkan melalui penetapan target kinerja, pemantauan capaian fisik dan anggaran, verifikasi berjenjang, serta sistem penghargaan bagi pegawai yang berprestasi. Pelayanan publik dikembangkan melalui standardisasi prosedur, digitalisasi layanan, survei kepuasan, dan keterbukaan informasi. Pengembangan diri dan orang lain dilakukan melalui diklat, mentoring, coaching, pembelajaran antarsejawat, serta transfer pengetahuan di lingkungan kerja. Sementara itu, kemampuan mengelola perubahan terlihat dari pembentukan tim lintas fungsi, sosialisasi kebijakan, penunjukan agen perubahan, dan pengelolaan resistensi pegawai terhadap digitalisasi. Pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif, berbasis data, dan memperhatikan aspek hukum.

Faktor pendukung pengembangan kompetensi manajerial PNS di BKPSDMD Kota Makassar meliputi komitmen pimpinan daerah, dukungan anggaran, sistem merit, sarana prasarana digital, kerja sama internal, dan pendampingan pascapelatihan. Faktor-faktor tersebut menjadi modal penting untuk memperkuat strategi pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Adapun faktor penghambatnya meliputi resistensi sebagian pegawai terhadap perubahan, keterbatasan kuota diklat formal, beban kerja harian, belum

tersedianya pusat kediklatan mandiri, perubahan regulasi pusat, serta belum optimalnya evaluasi pascapelatihan. Hambatan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi manajerial perlu dikelola secara lebih sistematis, adaptif, dan berbasis kebutuhan jabatan.

Program strategis dalam pengembangan kompetensi manajerial bukan sekadar alternatif ketika pendidikan dan pelatihan formal tidak dapat dilaksanakan, melainkan merupakan kebutuhan organisasi untuk menjamin keberlanjutan dan efektivitas pengembangan kompetensi. Program strategis diperlukan untuk mengintegrasikan pemetaan kebutuhan kompetensi, penentuan prioritas pengembangan, pemilihan bentuk pembelajaran yang sesuai, pemanfaatan sumber daya organisasi, serta monitoring dan evaluasi hasil pengembangan kompetensi. Melalui pendekatan tersebut, keterbatasan anggaran maupun keterbatasan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan tidak berhenti sebagai kendala administratif, tetapi menjadi dasar bagi organisasi untuk menentukan program pengembangan yang lebih tepat sasaran, adaptif, efisien, dan berkelanjutan. Dengan demikian, strategi pengembangan kompetensi manajerial PNS pada BKPSDMD Kota Makassar perlu terus diarahkan pada pendekatan yang lebih terintegrasi. Pengembangan tidak cukup hanya dilakukan melalui diklat formal, tetapi juga perlu diperkuat melalui pembelajaran nonklasikal, coaching, mentoring, e-learning, evaluasi pascapelatihan, serta pemetaan kebutuhan kompetensi berbasis data. Strategi tersebut penting agar BKPSDMD Kota Makassar

mampu membentuk aparatur yang berintegritas, komunikatif, kolaboratif, adaptif, berorientasi hasil, responsif terhadap pelayanan publik, dan mampu mengambil keputusan secara objektif sesuai ketentuan yang berlaku.

B. Saran

BKPSDMD Kota Makassar perlu menyusun peta kebutuhan pengembangan kompetensi manajerial secara lebih rinci dan berbasis data jabatan. Pemetaan tersebut perlu mengacu pada kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dipersyaratkan jabatan. Dengan adanya peta kebutuhan yang jelas, program pelatihan dapat disusun berdasarkan prioritas, bukan hanya berdasarkan ketersediaan kuota atau usulan administratif. Pemetaan ini juga dapat membantu organisasi menentukan pegawai yang paling membutuhkan pelatihan, jenis kompetensi yang harus diperkuat, serta bentuk pengembangan yang paling tepat.

BKPSDMD Kota Makassar perlu memperluas bentuk pengembangan kompetensi melalui pelatihan nonklasikal. Keterbatasan kuota diklat formal dapat diatasi dengan e-learning, coaching, mentoring, diskusi kelompok, pembelajaran mandiri, magang internal, dan berbagi praktik baik antarbidan. Strategi ini dapat mempercepat pemerataan pengembangan kompetensi tanpa sepenuhnya bergantung pada lembaga pelatihan eksternal. Selain itu, pimpinan setiap bidang perlu diberi peran lebih besar sebagai mentor agar materi pelatihan dapat diterapkan langsung dalam pekerjaan sehari-hari.

BKPSDMD Kota Makassar perlu memperkuat sistem monitoring dan evaluasi pascapelatihan. Evaluasi tidak cukup hanya mengukur kelulusan peserta atau jumlah sertifikat yang diperoleh. Evaluasi perlu diarahkan untuk melihat perubahan perilaku kerja, peningkatan kinerja, kualitas pelayanan, kemampuan memimpin, dan kontribusi pegawai setelah mengikuti pelatihan. Hasil evaluasi tersebut dapat menjadi dasar dalam menentukan promosi, mutasi, pemberian penghargaan, serta perencanaan pelatihan berikutnya. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya menjadi kegiatan administratif, tetapi benar-benar berdampak pada peningkatan kompetensi manajerial.

BKPSDMD Kota Makassar perlu meningkatkan literasi digital pegawai, terutama bagi pegawai yang masih mengalami kesulitan beradaptasi dengan sistem kerja berbasis teknologi. Program pendampingan perlu dilakukan secara bertahap, persuasif, dan praktis agar pegawai tidak memandang digitalisasi sebagai beban. Pendampingan dapat dilakukan melalui klinik aplikasi, pelatihan singkat di tempat kerja, panduan teknis sederhana, dan tutor internal dari pegawai yang lebih menguasai teknologi. Langkah ini penting agar digitalisasi tidak hanya meningkatkan kecepatan layanan, tetapi juga memperkuat kompetensi pegawai.

Pemerintah Kota Makassar perlu terus mendukung BKPSDMD dalam bentuk kebijakan, anggaran, dan sarana prasarana pengembangan kompetensi. Dukungan tersebut dapat diarahkan pada pembentukan pusat pembelajaran internal, peningkatan kerja sama dengan lembaga pelatihan

terakreditasi, serta penyediaan anggaran yang lebih proporsional untuk pengembangan kompetensi manajerial pejabat struktural. Dengan dukungan yang berkelanjutan, BKPSDMD Kota Makassar dapat menjalankan perannya secara lebih optimal sebagai penggerak utama pengembangan sumber daya manusia aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Makassar