

# **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BADUNG PROVINSI BALI**

I Gusti Ngurah Primananta Paramarta

NPP. 30.1046

*Asdaf Kabupaten Badung, Provinsi Bali*

*Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email: [wahimaananta@gmail.com](mailto:wahimaananta@gmail.com)

Pembimbing Skripsi : Dr. H. Faria Ruhana, SP.MP.

## **ABSTRACT**

**Problems/Background (GAP):** The background to writing this undergraduated task is The Development of the globalization era demands human resources to develop and improve their potential and performance capabilities, so they need human resources who have good competence to be able to organize government. **Purpose:** This research was purposed to find out and describe the development of human resources at the Badung Regency Personnel and Human Resource Development Agency. **Method:** This study used a qualitative research design with descriptive methods and an inductive approach. Sources of data using primary and secondary data resources. Data collection techniques were carried out using interviews, observation and documentation. Data analysis techniques were obtained through data reduction, data presentation, verification and drawing conclusions. **Results/Findings:** The results of the study show that the implementation of human resource development at BKPSDM Badung Regency is going quite well, but in practice there are still obstacles to the lack of interest of the apparatus in participating in competency development activities. **Conclusion:** Based on the research that has been done, it can be concluded that there is still a lack of budget in implementing competency development and there are still other influences such as political factors in competency development. One of the efforts made the Badung Regency BKPSDM to deal with this problem is by collaborating with other parties and by participating in webinars for apparatus.

**Keywords:** Development, Human Resources, Apparatus

## **ABSTRAK**

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Perkembangan era globalisasi menuntut sumber daya manusia untuk mengembangkan dan meningkatkan potensi dan kemampuan kinerjanya, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai sumber daya manusia yang baik untuk dapat menyelenggarakan pemerintahan. **Tujuan:** Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk Untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengembangan sumber daya manusia pada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui wawancara, dokumentasi, observasi. Teknik analisa data menggunakan analisa kualitatif dengan langkah- langkah reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di BKPSDM Kabupaten Badung berjalan cukup baik, tetapi dalam pelaksanaannya masih adanya hambatan pada minat aparatur yang masih kurang dalam mengikuti kegiatan pengembangan sumber daya manusia. **Kesimpulan:** Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan dapat disimpulkan bahwa masih kurangnya anggaran dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia serta masih adanya pengaruh lain seperti faktor politis dalam pengembangan sumber daya manusia. Upaya yang dilakukan BKPSDM Kabupaten

Badung untuk menghadapi masalah tersebut adalah dengan meningkatkan motivasi aparatur, meningkatkan anggaran untuk pengembangan sumber daya manusia dan melakukan kerjasama dengan pihak lain serta dengan mengikuti webinar untuk aparatur.

**Kata kunci : Pengembangan, Sumber Daya Manusia, Aparatur**

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pengembangan dan peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara merupakan bentuk implementasi dari reformasi birokrasi, dengan adanya penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yaitu Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Oleh karena itu, setiap daerah berhak untuk mengelola rumah tangganya sendiri. Salah satunya dengan merealisasikan pengembangan sumber daya aparatur yang berkompeten dalam tugas pemerintahan serta pembangunan tanpa korupsi, kolusi dan nepotisme. Hal itu dilakukan untuk mencapai tujuan dan kemandirian daerah yang akan berdampak pada pencapaian cita-cita nasional.

Kualitas aparatur yang ada merupakan standar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari BKPSDM untuk mencapai target organisasi atau yang telah direncanakan. Latar belakang Pendidikan formal merupakan salah satu aspek untuk melihat kompetensi aparatur sebagai Aparatur Sipil Negara untuk memberikan pelayanan di pemerintahan Kabupaten Badung.

Penempatan aparatur harus menerapkan prinsip *the right man on the right place* agar dapat mendukung organisasi dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Promosi dan penempatan jabatan aparatur harus didasarkan dengan ilmu yang dikuasai serta aspek lain yang telah ditetapkan dalam peraturan perundangan yang berlaku. Akan tetapi aparatur sering ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang ilmu yang dikuasai. Prinsip tersebut perlu dilakukan serta diterapkan mengingat ilmu yang dikuasai akan memberikan kemudahan dan membantu dalam menjalankan tugas sesuai jabatan atau posisi yang di tempatkan agar aparatur yang ada menjadi aparatur yang profesional.

### **1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Analisis yang dilakukan peneliti mengenai penempatan aparatur yang ada di BKPSDM Kabupaten Badung belum sepenuhnya menerapkan prinsip *the right man on the right place*. Hal ini dapat dilihat dalam penempatan aparatur yang belum sesuai dengan pendidikan formal dan belum terpenuhinya persyaratan untuk menduduki suatu jabatan seperti pelaksanaan latihan kepemimpinan yang harusnya dilaksanakan untuk para pejabat yang telah menduduki suatu jabatan dalam organisasi. Penempatan aparatur yang dilakukan untuk pengembangan sumber daya manusia dan menempatkan aparatur sesuai dengan ilmu dan bidang yang dikuasai sering kali tidak berjalan dengan prinsip tersebut, hal yang terjadi bahwa pegawai ditempatkan bukan atas kepentingan pengemban kualitas pegawai tetapi kepentingan lain yang tidak ada kaitannya dengan pengembangan kualitas pegawai.

Penerapan pengembangan sumber daya manusia yang belum sejalan terhadap perencanaan yang telah dirumuskan dengan keselarasan peraturan perundang-undangan dan teori yang ada. Pemerintah tentunya harus melakukan tindakan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan tersebut, mengingat sangat dibutuhkannya upaya pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Dengan pengembangan sumber daya manusia yang sesuai maka akan mengarah pada perkembangan dan kemajuan organisasi, karena sumber daya manusia pada dasarnya merupakan aset penting dalam organisasi.

### **1.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian pertama yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh Agung Nugraha (2020) dalam skripsi “Pengaruh pendidikan, pelatihan terhadap kinerja melalui pengembangan sumber daya manusia pada instansi pemerintah”. Penelitian ini menghasilkan terdapat pengaruh positif secara langsung pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dan ada pengaruh positif secara tidak langsung pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja melalui sumber daya manusia Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pangkep. Penelitian kedua yang menjadi referensi peneliti adalah penelitian oleh Aldi Frinaldi (2020) dalam skripsi yang berjudul “Dampak Budaya kerja Meningkatkan Kinerja Pegawai di Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pesisir Selatan”. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa dampak budaya kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai DISPARPORA Kabupaten Pesisir Selatan belum berdampak baik terhadap peningkatan kinerja pegawai karena masih ada beberapa masalah terkait budaya kerja. Penelitian ketiga yang menjadi referensi peneliti adalah penelitian oleh Yohana (2017) dalam skripsi yang berjudul “Kompetensi dan Pengembangan karier terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi”. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa kompetensi dan pengembangan karier secara serempak berpengaruh signifikan terhadap pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi.

#### **1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Peneliti melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni Pengembangan Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Provinsi Bali. Peneliti menggunakan teori yang berbeda dari penelitian sebelumnya yaitu Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia oleh Hasibuan (2017) dengan indikator : 1) Pendidikan; 2) Pelatihan; 3) Mutasi.

#### **1.5 Tujuan**

Mengetahui dan mendeskripsikan pengembangan sumber daya manusia pada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Provinsi Bali, faktor-faktor penghambatnya, serta upaya mengatasi faktor-faktor penghambatnya.

## **II. METODE**

Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui wawancara, dokumentasi, observasi. Teknik analisa data menggunakan analisa kualitatif dengan langkah- langkah reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia oleh Hasibuan (2017) dengan indikator : 1) Pendidikan; 2) Pelatihan; 3) Mutasi. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi, observasi dan wawancara. Informan yang di wawancarai adalah Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung, Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung, Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung, Kepala Sub Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung, Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung, serta Pelaksana pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Provinsi Bali**

Peneliti telah melaksanakan penelitian di Kabupaten Badung dan telah mendapatkan data dari lokasi penelitian kemudian menuangkan hasil penelitian sekaligus dengan pembahasannya. Peneliti jugatelah melaksanakan wawancara terhadap beberapa informan yaitu: Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung, Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung, Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung, Kepala Sub Bidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung, Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung, serta Pelaksana pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung.

Hasibuan (2017) menjelaskan ada tiga indikator dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu :1) Pendidikan; 2) Pelatihan; 3) Mutasi. Ketiga indikator tersebut yang digunakan untuk melihat bagaimana Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Provinsi Bali.

##### **3.1.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan**

Pelaksanaan pengembangan aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung diterapkan melalui tiga cara yaitu pendidikan, pelatihan dan mutasi. Berdasarkan wawancara pada tanggal 9 Januari 2023 dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung bapak Dr. Drs. I Gede Wijaya, MM yang menyatakan bahwa: “Kami di BKPSDM dalam mengembangkan sumber daya manusia hal pertama yang harus diperhatikan adalah melihat alokasi anggaran yang tersedia. Dengan tersedianya anggaran maka akan dirumuskan dan disusun program yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Ini kami lakukan agar aparatur pemerintah Kabupaten Badung dapat meningkatkan kualitas yang dimiliki serta kemampuan dan keterampilan diri dalam mendukung tugasnya, serta ini merupakan tugas dan fungsi dari Badan ini sendiri untuk membentuk aparatur yang berkompeten.”

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung selaku badan yang melaksanakan fungsi Penunjang kepegawaian sesuai dengan peraturan Daerah Kabupaten Badung No 20 Tahun 2016 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah menjelaskan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung berperan untuk pelaksanaan manajemen kepegawaian di Kabupaten Badung.

Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung I Wayan Sugiarta,SH.,M.Si pada tanggal 9 Januari 2023 yang mengatakan Bahwa : “Sesuai dengan tujuan dibentuknya badan ini adalah sebagai organisasi yang menjalankan fungsi dalam manajemen kepegawaian di Kabupaten Badung merupakan tugas kami untuk meningkatkan dan mengembangkan keahlian maupun kompetensi aparatur guna meningkatkan profesionalisme pegawai dalam melaksanakan tugas agar terlaksana dengan baik.”

Pengembangan sumber daya manusia sangat diperlukan dalam menciptakan aparatur yang berkompeten serta profesional dalam menjalankan tugasnya dan untuk menjawab tantangan saat bertugas.

##### **3.1.1.1 Pendidikan Formal**

Hasil wawancara pada tanggal 8 Januari 2023 kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung bapak Dr. Drs. I Gede Wijaya, MM

yang menyatakan bahwa : “Kemampuan aparatur yang ada di BKPSDM Kabupaten Badung sudah cukup baik, tetapi dilihat dari penguasaan teori sendiri terutama dalam melaksanakan pekerjaan masih banyak yang perlu ditingkatkan karena aparatur memiliki tingkat penguasaan teori dan konseptual yang bervariasi. Oleh karena itu kita tetap perlu melakukan peningkatan terhadap penguasaan teori melalui pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi agar kemampuan dari aparatur sesuai dengan tugasnya dan dapat membantu tugasnya.”

Hal yang sama juga disampaikan oleh sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Bapak Drs. A. A. Ngr. Bgs. Wirayasa, MM pada tanggal 8 Januari 2023 yang mengatakan bahwa : “Aparatur yang ada di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Badung sudah memiliki kemampuan yang bisa dikatakan baik tetapi masing-masing memiliki perbedaan dalam penguasaan teori dan mengkonsepkan teori tersebut dalam pekerjaannya. Terutama dalam mengimplementasikan dalam pekerjaannya atau tugasnya sehari-hari itu banyak memiliki perbedaan karena jenjang pendidikan yang tinggi itu akan memiliki kemampuan yang lebih dari jenjang pendidikan lebih rendah, Akan tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa yang memiliki penguasaan teori lebih baik biasanya karena didukung dengan adanya kemauan dari aparatur sendiri untuk belajar.”

Hasil wawancara dari kedua informan diatas dapat diketahui bahwa secara garis besar kemampuan dari aparatur yang mempunyai tingkat pendidikan lebih tinggi telah memiliki kemampuan baik. Hal itu menunjukkan adanya kesesuaian antara kemampuan konseptual yang baik dengan tingkat pendidikan yang dimiliki serta didukung oleh kemauan yang dimiliki aparatur tersebut dalam mempelajari teori yang ada. Oleh karena itu dengan adanya pendidikan yang dapat meningkatkan kemampuan konseptual aparatur tersebut maka perlu ditingkatkan lagi pelaksanaan pendidikan bagi aparatur.

### **3.1.1.2 Pendidikan Informal**

Aparatur dalam sebuah organisasi memiliki etika bergaul yang berbeda-beda terutama dalam menyelesaikan tugas organisasi. Tingkat pendidikan seseorang Aparatur Sipil Negara tidak bergantung dengan pendidikan yang rendah atau pendidikan tinggi aparatur tersebut. Sesuai yang disampaikan oleh salah seorang pelaksana Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung pada tanggal 8 Januari 2023 Bapak Agus Nur Arifin S.STP menyampaikan bahwa : “Tingkat pendidikan yang tinggi tidak menentukan rekan kerja atau atasan kita akan baik dalam beretika dengan pimpinan, rekan kerja maupun dengan atasan sekalipun karena etika bergaul tergantung dengan sifat pribadi dari masing-masing orang artinya etika juga dapat terbentuk dari masing-masing individu dari sifat dan kepribadiannya selain itu juga bisa terbentuk karena kondisi atau situasi lingkungan mereka seperti budaya kerja yang ada di tempat kerja serta kondisi lingkungan mereka berada jadi tidak dapat ditentukan seorang yang memiliki moral atau etika yang baik dari tingkat pendidikannya karena terkadang ada juga yang memiliki pendidikan yang baik akan tetapi memiliki moral kurang baik.”

Selanjutnya Peneliti melakukan wawancara pada tanggal 8 Januari 2023 kepada salah satu pelaksana yang bernama bapak I Wayan Tirta Sakyana yang menyampaikan bahwa : “Etika sebagian dari orang memang dipengaruhi oleh tingginya pendidikan tetapi hal itu tidak bergantung dengan pendidikan tetapi melihat dari etika dari seorang itu karena sifat dari kecil dan lingkungan kerjanya yang akan berpengaruh besar dalam beretika karena dia akan melihat kebiasaan dari rekan kerjanya yang ada.”

Hasil dari 2 (dua) informan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa moral aparatur melalui etika bergaul aparatur tidak tergantung pada tingginya pendidikan aparatur karena etika bergaul dan moral yang baik, loyalitas maupun disiplin dengan atasan atau rekan kerja terbentuk dari lingkungan dan budaya kerja aparatur tersebut.

Dari kedua indikator tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung memiliki

kesempatan yang sama dalam mengembangkan kemampuan melalui pendidikan. Aparatur yang telah mengikuti pengembangan sumber daya manusia bidang pendidikan menunjukkan peningkatan kemampuan secara teori yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia namun tidak menunjukkan adanya peningkatan sikap secara menyeluruh. Hal ini dikarenakan pendidikan formal bukan salah satu yang menyebabkan sikap atau moral dari aparatur yang dapat berupa loyalitas dan etika bergaul akan tetapi moral aparatur sangat dipengaruhi oleh lingkungan atau budaya kerja yang dapat mempengaruhi moral aparatur. Jadi pendidikan belum mampu menunjukkan peningkatan moral aparatur.

### **3.1.2 Pengembangan Sumber Daya Aparatur Melalui Pelatihan**

Pengembangan Aparatur melalui pelatihan diharapkan mampu meningkatkan dan menyelesaikan tugas tertentu serta dapat menunjang kemampuan teknis maupun manajerial aparatur. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Bapak I Putu Agus Suantara, S.STP, M.Si pada tanggal 8 Januari 2023 yang menyatakan bahwa : “Pelatihan yang diberikan kepada aparatur berguna untuk menambah ilmu dan keterampilan dari aparatur untuk melaksanakan tugas. Program pelatihan yang kita lakukan dan berikan kepada aparatur agar mereka mengerti dengan apa yang mereka belum tau. Contohnya seseorang yang tidak mengerti tentang komputer maka kita lakukan pelatihan pranata komputer agar dia mampu melaksanakan tugas diberikan. Sehingga bidang yang sebelumnya belum pegawai mengerti dapat dimengerti oleh aparatur. itulah gunanya pelatihan untuk mampu melaksanakan tugas yang bersifat teknis.”

Penjelasan di atas menerangkan bahwa, pengembangan melalui pelatihan diberikan oleh BKPSDM Kabupaten Badung agar dapat meningkatkan Keterampilan Teknis maupun manajerial Pegawai sehingga tugas-tugas tertentu dapat dilaksanakan sesuai bidangnya masing-masing selain itu, Wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal 8 Januari 2023 dengan Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Ibu Ni Kadek Handayani, SE, MM menyatakan bahwa : “Kami selaku subbidang yang menangani program pengembangan sumber daya manusia khususnya pelatihan telah menyusun dan menganggarkan pelatihan untuk aparatur yang ada di Pemerintah Daerah Kabupaten Badung akan tetapi hanya tersisa dua program pelatihan yang kami anggap sangat penting dilaksanakan.”

Melalui pendapat kedua informan diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa pada dasarnya pelatihan dilakukan agar dapat meningkatkan kemampuan teknis maupun manajerial aparatur. Aparatur yang dulunya tidak mengerti untuk melakukan tugas pada bidang tertentu akan dapat dikerjakan oleh aparatur dengan baik dan profesional, baik yang bersifat manajerial maupun yang bersifat teknis sehingga membuat peningkatan kinerja yang diberikan.

#### **3.1.2.1 Peningkatan Keterampilan Teknis Pegawai**

Peningkatan keterampilan pegawai merupakan salah satu sasaran dari dilakukannya program pelatihan bagi aparatur. Peningkatan keterampilan ini diharapkan mampu memberikan dampak bagi pelaksanaan tugas maupun menjalankan fungsi aparatur yang dapat menunjang kinerja suatu organisasi. Demikian hal tersebut ditegaskan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Bapak Dr. Drs. I Gede Wijaya, MM pada tanggal 8 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Keterampilan teknis dari aparatur di BKPSDM Kabupaten Badung secara umum dapat dinilai cukup baik karena dalam keadaannya aparatur yang ada dapat menjalankan tugasnya dengan baik serta dapat menjalankan hal teknis dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Keterampilan yang diperoleh berasal dari diklat teknis yang pernah diikuti oleh aparatur yang pernah kami selenggarakan bagi aparatur di badan kami ini, selain itu keterampilan dalam menjalankan tugasnya tersebut tentunya juga diimbangi dengan masa kerja yang lama dari aparatur maupun pengalaman selama mengabdikan sebagai aparatur.”

Berkaitan dengan sumber daya manusia setelah mengikuti pelatihan Peneliti melakukan

wawancara pada tanggal 8 Januari 2023 dengan pelaksana yang pernah mengikuti pelatihan teknis administrasi kepegawaian yaitu Bapak Gevin Reski Indika,S.STP mengatakan bahwa:

“Pelatihan teknis yang diberikan sangat menunjang pekerjaan saya sebagai pengelola data kepegawaian. Sedikit banyak sangat membantu tugas yang diberikan pimpinan kepada saya. ketika kita diikutkan dalam pelatihan kita banyak mendapat ilmu tambahan yang tidak kita dapat dalam pekerjaan sehari-hari dan ilmu tersebut ketika kita telah mengikuti pelatihan dapat di terapkan di lingkungan kerja kita.”

Dari beberapa penjelasan yang dikemukakan oleh beberapa informan dapat dikemukakan bahwa pemberian pelatihan sangat menunjang kinerja dari pegawai organisasi. Oleh karena itu, pelaksanaan program pelatihan harus ditingkatkan. Akan tetapi yang terjadi program pelatihan belum dapat dilaksanakan dengan maksimal sehingga perlu dilakukan pelatihan dengan metode lain.Melalui hasil wawancara tersebut dan didukung dengan data yang tersedia dapat diketahui bahwa pada program pengembangan sumber daya manusia melalui pelaksanaan pelatihan belum terlaksana dengan optimal hal ini terjadi karena keterbatasan anggaran untuk pelaksanaan program pelatihan. Hal ini perlu ditindaklanjuti mengingat program pelatihan yang akan menghasilkan suatu keterampilan teknis yang baik. Kemampuan teknis merupakan kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang bersifat teknis. Keterampilan teknis akan berpengaruh pada tingkat keterampilan aparatur.

### **3.1.2.2 Peningkatan Keterampilan Manajerial**

Peneliti melakukan wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Bapak Drs. A. A. Ngr. Bgs. Wirayasa, MM pada tanggal 8 Januari 2023 yang mengatakan bahwa : “Tentunya ada perbedaan antara aparatur yang telah menduduki jabatan yang telah melaksanakan diklat kepemimpinan dan yang belum, dari segi manajerial pegawai yang telah melaksanakan diklat kepemimpinan cenderung dapat lebih baik dan memiliki kemampuan yang lebih mumpuni. akan tetapi pengalaman mereka saat menduduki jabatan dan juga berapa lama mereka menduduki jabatatan juga dapat menjadi nilai lebih mereka untuk dapat menunjang kemampuan mereka dalam mengatur ataupun mengelola bidang yang mereka pimpin jadi pelaksanaan diklat berpengaruh akan tetapi pengalaman mereka adalah suatu pendidikan yang lebih bisa meningkatkan kemampuan manajerial.”

Melalui hasil wawancara diatas dapat peneliti simpulkan bahwa adanya peningkatan keahlian manajerial aparatur yang sudah melaksanakan diklat kepemimpinan, selain itu aparatur yang telah melaksanakan dan belum melaksanakan diklat kepemimpinan memiliki perbedaan dalam memimpin bidang pekerjaannya. Akan tetapi kemampuan tersebut tidak didapatkan dari pelatihan saja ada beberapa hal penunjang seperti pengalaman dan juga masa menduduki jabatan.

Wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal 8 Januari 2023 dengan Kepala Subbidang Pengembangan Kompetensi Ibu Ni Kadek Handayani, SE,MM yang merupakan salah satu aparatur yang telah mengikuti Diklat PIM IV menyatakan bahwa : “saya selaku salah satu aparatur yang menjabat di BKPSDM syang menduduki eselon empat saya sangat merasakan manfaat yang saya dapatkan pada saat meleksanakan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan atau disebut diklat PIM IV ilmu yang di dapatkan sangat berguna bagi saya dalam melaksanakan tugas saya selaku kasubbid disini untuk mengatur anggota saya agar dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal dan tujuan organisasi tercapai.”

Melalui hasil wawancara dengan kedua diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan manajerial memberikan peningkatan dan dampak yang baik bagi kemampuan manajerial pegawai dalam melaksanakan tugasnya khususnya untuk aparatur yang menduduki suatu jabatan tertentu agar dapat mengatur bawahannya dengan baik. Akan tetapi pengalaman dalam mengemban jabatan atau tugas juga dapat meningkatkan kemampuan aparatur yang menunjang kemampuan manajerial mereka.

### **3.1.2.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Mutasi**

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada tanggal 8 Januari 2023 kepada Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Bapak I Putu Agus Suantara,S.STP,M.Si menyampaikan bahwa: “Mutasi merupakan salah satu cara untuk mengembangkan aparatur terutama karir aparatur sehingga dapat memberikan suatu hal yang baru terhadap organisasi. Selain itu mutasi kita lakukan agar aparatur tidak bosan dengan suasana kerja yang lama selain itu mutasi diharapkan mampu memberikan pengalaman kepada aparatur yang baru, sehingga dengan pengalaman serta suasana dan tantangan kerja yang baru dapat mengasah kinerja aparatur dan sikap profesionalismenya. Oleh karena itu, mutasi yang tepat yang dapat mendapatkan kualitas aparatur yang tepat pula.”

Melalui pernyataan diatas dapat diketahui bahwa mutasi yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten Badung melalui Badan Kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kabupaten Badung dilakukan sesuai dengan analisis kebutuhan organisasi serta memberikan suatu penyegaran terhadap aparatur untuk memberikan pengalaman yang baru dalam bertugas.

Mutasi merupakan bagian pengembangan aparatur. Dalam pelaksanaan mutasi dapat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya apa yang dikemukakan Hasibuan (2017) bahwa ada 3 (tiga) landasan pelaksanaan mutasi karyawan yaitu :

a. Merit system

Mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya;

b. Seniority system

Mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasi berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan;

c. Spoil system

Mutasi yang didasarkan atas landasan hubungan kekeluargaan. Mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan pada pertimbangan suka atau tidak suka

Pelaksanaan mutasi dengan Merit System berpatokan pada produktivitas aparatur dalam melaksanakan tugasnya. Seniority system mengacu pada pengalaman kerja aparatur ataupun masa kerja aparatur tersebut sedangkan Spoil System pelaksanaan mutasi didasarkan atas pertimbangan rasa suka tidak suka.

### **3.1.2.3.1 Merit System (Produktivitas Kinerja)**

Organisasi sangat mengharapkan Produktivitas aparatur dalam menunjang kinerja dari sebuah organisasi. Produktivitas kinerja merupakan salah satu cara melihat kompetensi aparatur dalam bekerja dan produktivitas menjadi salah satu acuan karena mutasi dengan menerapkan produktivitas kerja memberikan semangat aparatur untuk berkompetisi dalam menduduki jabatan.

Berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 8 Januari 2023 yang dilakukan kepada Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Bapak I Putu Agus Suantara,S.STP,M.Si menyatakan bahwa: “Produktivitas aparatur dalam bekerja menjadi salah satu pertimbangan untuk melihat tingkat kemampuan dari aparatur dalam bekerja,dengan melihat hal tersebut aparatur yang memiliki tingkat kinerja yang baik maka akan dapat dipromosikan dan atau ditempatkan di bagian yang sesuai keahliannya dengan memperhatikan peraturan yang ada”

Selanjutnya jika dikaitkan dengan produktivitas aparatur setelah dilakukan mutasi Peneliti melakukan wawancara pada tanggal 8 Januari 2023 dengan aparatur yang pernah dimutasi yaitu bapak I Wayan Sudiartawan ,S.sos yang dimutasi dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Badung untuk membenarkan dan menyamakan informasi yang didapatkan pada wawancara sebelumnya, beliau menyatakan bahwa: “Produktivitas Kerja dalam sebuah proses mutasi menurut saya ada kaitannya karena kita akan mendapat promosi atau mutasi jika kita bekerja dengan baik dan tanpa masalah. Saya terbiasa mengurus administrasi dan saat ini juga mengurus administrasi khususnya bidang pengadaan pegawai disini saya merasa dapat mengerti tentang banyak hal yang belum saya mengerti sebelumnya dan mungkin saya dimutasi dengan maksud agar saya dapat mengembangkan diri saya untuk karir saya kedepannya mengingat disini saya mendapatkan tanggung jawab yang lebih.”

Dari beberapa informasi yang didapatkan dari Informan bahwa produktivitas kinerja merupakan acuan dari pimpinan untuk melakukan mutasi kepada aparatur yang memiliki kinerja yang baik ataupun buruk. Tidak hanya itu saja bahwa aparatur yang baru dimutasi tentunya tingkat produktivitas belum memadai jika dibandingkan aparatur yang telah lama bekerja di instansi yang bersangkutan. Artinya bahwa aparatur tersebut harus menyesuaikan dengan lingkungan kerja yang baru.

#### **3.1.2.3.2 Seniority System (Pengalaman Kerja)**

Pengalaman kerja merupakan sesuatu yang sangat penting bagi aparatur agar kemampuan yang dimiliki pegawai menjadi lebih baik. Berkaitan dengan pengalaman kerja aparatur di lingkungan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung peneliti melakukan observasi dan dapat diketahui bahwa pengalaman pegawai negeri sipil yang berada di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ini sangat bervariasi ada aparatur yang sudah memiliki pengalaman kerja yang lama dan sebaliknya.

Lebih lanjut peneliti melakukan wawancara pada tanggal 8 Januari 2023 dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Bapak Drs. A. A. Ngr. Bgs. Wirayasa, MM menyatakan bahwa: “Untuk pengalaman kerja sendiri menjadi bahan pertimbangan kami selaku pimpinan dalam melakukan mutasi, karena tidak bisa kita pungkiri bahwa pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap kemampuan aparatur itu sendiri dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Artinya ada kemungkinan besar aparatur yang memiliki pengalaman kerja yang lama menjadi prioritas untuk dilakukannya promosi. Hal ini kita lakukan agar pegawai tersebut memiliki motivasi untuk mengembangkan dirinya baik secara kemampuan maupun keterampilan.”

Hal yang sama juga diungkapkan Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Bapak I Putu Agus Suantara, S.STP, M.Si pada tanggal 8 Januari 2023 menyatakan bahwa: “Pengalaman kerja aparatur menjadi indikator untuk dilakukannya Promosi. Ini kita lakukan agar pengalaman yang didapatkan PNS dapat diterapkan di tempat yang baru agar dapat menunjang kinerja instansi yang baru ditempati. Selain itu juga dapat mengembangkan karir dari aparatur yang bersangkutan. pengalaman kerja menjadi indikator yang sangat berpengaruh untuk kita prioritaskan diberikannya promosi.”

Penjelasan informan kedua di atas menyatakan pengalaman kerja menjadi landasan bagi pimpinan melakukan mutasi ataupun promosi bagi aparatur untuk mengembangkan dirinya. Aparatur yang memiliki pengalaman kerja yang lama dianggap memiliki keahlian dan keterampilan yang lebih sehingga pemberian mutasi diprioritaskan untuk yang memiliki pengalaman kerja karena tujuan mutasi adalah untuk memberikan penyegaran terhadap organisasi maupun pegawai agar bisa memberikan suatu dampak setelah terjadinya suatu mutasi.

Dari beberapa penjelasan informan diatas, peneliti dapat menarik suatu kesimpulan bahwa masa kerja dan pengalaman kerja menjadi pertimbangan dalam mutasi promosi sebagai bentuk pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki oleh aparatur untuk mengembangkan karirnya sebagai pegawai negeri sipil. Selain itu masa kerja dan pengalaman kerja juga menjadi prioritas utama bagi pimpinan dalam memberikan mutasi promosi kepada aparatur.

#### **3.1.2.3.3 Spoil System (Suka Tidak Suka)**

Suka tidak suka pimpinan dalam pengembangan aparatur melalui mutasi masih menjadi faktor yang mempengaruhi. Keadaan seperti ini harus dihilangkan dalam tatanan pemerintah. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada tanggal 8 Januari 2023 dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Bapak Drs. A. A. Ngr. Bgs. Wirayasa, MM menyatakan bahwa: “Faktor suka tidak suka pimpinan dalam penerapan mutasi yang dilakukan kepada aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Badung terkadang masih terjadi dan masih menjadi pertimbangan pimpinan untuk melakukan mutasi, Namun Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung berusaha untuk menuju ke arah yang lebih baik dalam pelaksanaan mutasi sesuai peraturan yang berlaku dan pola pengembangan karir”

Lebih lanjut wawancara dilakukan pada tanggal 8 Januari 2023 dengan Kepala Sub Bidang Mutasi dan Promosi Ibu Anak Agung Sagung Hintan W, S.Psi,MAP menyatakan bahwa: “Untuk faktor suka tidak suka dalam melakukan mutasi itu merupakan ranah pimpinan, dan tidak bisa kita pungkiri terkadang masih terjadi dalam mutasi yang dilakukan. Namun Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam melakukan mutasi berupaya untuk lebih baik dan aparat yang ingin dimutasi harus sesuai peraturan perundangan yang berlaku bagi aparat.”

Berdasarkan penjelasan di atas dan didukung dengan observasi dilapangan bahwa dapat disimpulkan bahwa faktor suka atau tidak suka pimpinan terhadap bawahan berpengaruh dalam pelaksanaan mutasi dan terkadang juga masih terjadi di lingkungan pemerintah kabupaten Badung. Namun Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung berusaha untuk menuju ke arah yang lebih baik hal ini ditunjukkan dengan hasil wawancara dengan pimpinan di lingkungan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung.

Berdasarkan 3 indikator dalam Pelaksanaan mutasi dengan Merit System berpatokan pada tingkat produktivitas aparat dalam melaksanakan tugasnya. Seniority system mengacu pada pengalaman kerja aparat ataupun masa kerja aparat serta Spoil System pelaksanaan mutasi didasarkan atas pertimbangan rasa suka tidak suka. Dalam pelaksanaannya proses pemberian mutasi kepada para aparat sudah berjalan dengan cukup baik dengan memperhatikan aspek pengembangan karir ataupun memberikan penyegaran kepada organisasi maupun aparat dalam melaksanakan tugasnya ataupun untuk menambah inovasi dari organisasi tersebut akan tetapi aparat yang ditempatkan belum menerapkan prinsip the right man on the right place dengan baik.

### **3.2 Faktor Penghambat Pengembangan Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung**

#### **3.2.1 Motivasi Pegawai**

Motivasi pegawai merupakan faktor yang cukup penting dalam sebuah organisasi karena dengan terbentuknya motivasi yang baik akan berdampak pada kinerja organisasi dalam menjalankan fungsinya. Dalam segi hal motivasi pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung merupakan faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya manusia.

Turunnya motivasi terjadi sehingga membuat pegawai menjadi turun motivasi dalam melaksanakan kegiatan. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Bapak Dr. Drs. I Gede Wijaya, MM pada tanggal 8 Januari 2023 yang menyatakan bahwa: “Motivasi aparat dalam melakukan kegiatan seperti kegiatan pengembangan sumber daya manusia baik pendidikan atau pelatihan sangatlah kecil. selain itu aparat juga memandang program pengembangan sumber daya manusia hanya untuk menduduki atau menjadi sebuah syarat untuk menduduki suatu jabatan dan bisa dilaksanakan jika telah menjabat nantinya.”

Bukan hanya itu saja motivasi yang rendah dari pegawai untuk mengikuti pelatihan dikarenakan adanya alasan tidak mau meninggalkan keluarga. Hal ini berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan seorang pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Bapak Agus Nur Arifin menyatakan bahwa “Alasan keluargalah yang menyebabkan kita tidak mau mengembangkan diri kita. Kalau seperti kita ini yang sudah mempunyai keluarga susah untuk meninggalkan anak istri”

Selain itu adanya pegawai yang tidak mau keluar dari zona nyaman dan merasa betah dengan lingkungan kerja yang ada juga menjadi kelemahan dalam pengembangan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung. Hal ini berdasarkan dengan wawancara yang dilakukan pada tanggal 8 Januari 2023 dengan Kepala Bidang Pengembangan sumber daya manusia Aparatur ibu Ni Kadek Handayani, SE,MM menyatakan bahwa: “Kesulitan kita di sini untuk memotivasi pegawai untuk mau mengembangkan

kemampuannya dikarenakan mereka merasa nyaman dengan kondisi kerja yang ada selain itu adanya kesan bahwa sekolah tinggi ataupun tidak tetap sama saja gajinya pun sama saja ditambah lagi tunjangan penghasilan mereka harus dipangkas dan sekolah maupun program pendidikan lain hanya untuk menghabiskan biaya dan waktu saja. Mereka juga takut kehilangan jabatan yang sekarang mereka tempati. Jadi kita susah juga terkadang untuk mengingatkan agar mau keluar dari zona nyaman dan mengembangkan kemampuannya baik melalui.”

Penjelasan informan di atas tentunya menjelaskan bahwa motivasi pegawai untuk mengembangkan dirinya sangat rendah dan mereka merasa nyaman dengan keadaan yang dialami saat ini sehingga menyebabkan tidak rendahnya motivasi untuk mengembangkan kemampuannya melalui pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia. Selain itu adanya kesan bahwa pendidikan yang tinggi akan mendapatkan jabatan yang tinggi ataupun mendapatkan kedudukan jabatan dalam organisasi. Pemahaman ini sangat keliru karena pendidikan lanjutan itu diberikan agar dapat meningkatkan kemampuan pegawai itu sendiri bukan untuk menduduki jabatan tertentu. Karena jabatan merukan tanggung jawab yang diberikan pimpinan karena prestasi kerja dan kemampuan aparatur. Kurangnya motivasi pegawai menjadi salah satu kelemahan upaya pengembangan sumber daya manusia.

### **3.2.2 Ketersediaan Anggaran**

Anggaran pemerintah daerah Kabupaten Badung difokuskan untuk pembangunan infrastruktur daerah. Hal ini berdampak pada pemangkasan anggaran di setiap organisasi pemerintah daerah yang berdampak pada pengurangan pelaksanaan kegiatan yang dinilai tidak terlalu penting dan mendesak di instansi tersebut. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung juga mengalami dampak dari pemangkasan anggaran tersebut dimana program pendidikan dan pelatihan yang telah dianggarkan harus tidak dapat dilaksanakan. Hal ini disampaikan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Bapak Drs. A. A. Ngr. Bgs. Wirayasa, MM pada tanggal 8 Januari 2023 mengatakan : “Pengembangan sumber daya manusia sejatinya dilakukan secara terus menerus untuk dapat meningkatkan kemampuan aparatur. Kita telah memberikan kesempatan bagi aparatur yang ingin mengikuti pengembangan sumber daya manusia dengan menyiapkan anggaran tiap tahunnya. Akan tetapi pada saat ini anggaran untuk pengembangan sumber daya manusia harus dipangkas untuk pembangunan infrastruktu dan saat ini itu yang menjadi kendalanya. kami juga belum dapat melaksanakannya saat ini untuk pegawai untuk mengikuti program pengembangan sumber daya manusia.”

Senada dengan pernyataan diatas. Untuk menguatkan data peneliti melakukan wawancara dengan kepala bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Bapak I Putu Agus Suantra, S.STP, M.Si pada tanggal 8 Januari 2023 yang menyatakan bahwa : “Untuk pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia hal yang kita pertama kali kita lihat adalah ketersediaan anggaran yang ada. Karena biaya untuk melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia tidaklah sedikit. Untuk saat ini anggaran untuk pengembangan sumber daya manusia harus dipangkas dan dialihkan untuk pembangunan infrastruktur daerah ini jadi kami belum bisa melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia pada saat ini”.

Dari penjelasan informan diatas dapat diketahui bahwa program pengembangan sumber daya manusia sejatinya perlu dilakukan terus menerus mengingat perkembangan zaman yang ada membuat semakin berkembangnya teknologi dalam memberikan pelayanan. Untuk itu agar aparatur mendapatkan penyegaran ilmu atau keahlian baru yang dapat menunjang segala bentuk tugasnya di suatu organisasi perlu dilakukan program pengembangan sumber daya manusia. Untuk melaksanakan program tersebut anggaran yang dibutuhkan tidaklah sedikit sehingga ketersediaan anggaran yang ada harus diperhatikan.

### **3.2.3 Pengaruh Pihak Lain**

Pengaruh pihak lain seakan menjadi budaya pada birokrasi yang ada di Indonesia. Pengaruh pihak

lain tersebut terjadi karena ada faktor-faktor politis maupun faktor lain yang tidak ada hubungannya dengan manajemen pegawai. Hal ini juga terjadi pada Pemerintah Daerah Kabupaten Badung. Hal ini berdasarkan wawancara yang dilakukan pada tanggal 8 Januari 2023 dengan Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Bapak I Putu Agus Suantara, S.STP, M.Si yang menyatakan bahwa: “Pengaruh pihak lain masih saja kerap terjadi dalam pengembangan sumber daya manusia. Misalkan untuk menduduki jabatan tertentu masih ada cara seperti dalam melaksanakan mutasi ataupun promosi dengan dukungan kedekatan dengan pimpinan. Walaupun instansi kita sudah menerapkan lelang jabatan dan assesment untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan terjadi namun pengaruh tersebut tidak dapat kita pungkiri terkadang masih saja ditemukan karena yang berhak dalam manajemen pegawai khususnya yang menempati jabatan-jabatan strategis dalam lingkup pemerintahan daerah itu sendiri adalah kepala daerah itu sendiri. Jadi kami sebagai pelaksana di bidang kepegawaian mau tidak mau harus melaksanakan apa yang telah diperintahkan kepada kami selaku aparatur.”

Lebih lanjut wawancara dilakukan pada tanggal 8 Januari 2023 dengan Kepala Subbidang Mutasi dan Promosi Ibu Anak Agung Sagung Hintan W, S.Psi, MAP pada yang menyatakan bahwa: “Pengaruh pihak tertentu dalam lingkungan pemerintahan daerah pada saat sulit untuk dihilangkan dan terkadang masih saja dapat ditemukan. Hal ini pun juga terjadi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Badung ini sendiri. Hubungan kekeluargaan, hubungan kedekatan dengan pimpinan atau pengaruh pihak lain terkadang masih menjadi faktor dalam melakukan penempatan terhadap pegawai ataupun dalam promosi pegawai dalam menempati suatu jabatan ataupun posisi yang strategis dalam pemerintah daerah. Ini merupakan budaya yang jelek dan harus dihilangkan, karena jika hal ini terus terjadi maka semangat kerja pegawai untuk meningkatkan kinerjanya yang akan memberikan mereka suatu promosi jabatan akan turun sehingga hal ini juga akan berdampak kepada organisasi itu sendiri serta akan berdampak kepada pemerintah daerah itu sendiri.”

Berdasarkan keterangan dari beberapa informan di atas menjelaskan bahwa pengaruh pihak lain masih menjadi faktor yang menghambat dalam pengembangan pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung. Adanya unsur kekeluargaan, kedekatan bahkan pendekatan khusus yang dilakukan membuat pelaksanaan pengembangan tidak berjalan efektif dan efisien. Pencapaian tujuan organisasi tidak optimal dikarenakan kurangnya kualitas yang dimiliki oleh pegawai akibat adanya pengaruh pihak lain dalam birokrasi pemerintah.

### **3.3 Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Dilakukan Oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung**

#### **3.3.1 Kerjasama Dengan Pihak Lain**

Menunjang keberhasilan suatu organisasi tentunya organisasi harus menjalin kerjasama agar memudahkan dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, menumbuhkan mitra dalam bekerja antar organisasi dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi, dikarenakan adanya upaya untuk menutupi kekurangan satu dengan yang lainnya. Oleh sebab itu, dalam birokrasi sangat perlu adanya koordinasi dan konsolidasi.

Kerjasama dengan pihak lain yang dalam hal ini yaitu lembaga pendidikan juga dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung dalam upaya efektivitas pengembangan sumber daya manusia maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung melakukan kerjasama dengan pihak ketiga dalam pengembangan sumber daya manusia pegawai. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 8 Januari 2023 dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Bapak Dr. Drs. I Gede Wijaya, MM menyatakan bahwa: “Tidak mungkin kita Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia tidak melibatkan pihak lain. Dalam rangka menunjang itu kita sendiri telah melakukan beberapa kerjasama dengan pihak ketiga dalam memberikan materi pengembangan sumber daya manusia tentunya ini sangat didukung oleh Bupati. Kita lakukan ini semata agar program pengembangan sumber daya manusia khususnya pendidikan dan pelatihan dapat berjalan efektif dan efisiensi sehingga apa yang kita program tepat sasaran dan tidak sia-sia membuang anggaran.”

Lebih lanjut peneliti melakukan wawancara pada tanggal 8 Januari 2023 dengan Kepala Bidang Pengembangan sumber daya manusia Aparatur Ibu Ni Kadek Handayani, SE,MM menyatakan: “Apa yang disampaikan pimpinan bahwa kita telah melakukan kerjasama dengan pihak lain itu benar. Untuk program pengembangan sumber daya manusia kita telah melaksanakan kerjasama dengan beberapa Universitas yang ada di Provinsi Bali dalam upaya kita untuk pengembangan sumber daya manusia agar meraih hasil yang maksimal. Ini kita lakukan untuk menunjang program yang sudah kita buat yaitu pengembangan sumber daya manusia agar mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan baik dan sesuai dengan yang kita harapkan.” Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan kedua informan di atas menjelaskan bahwa upaya yang dilakukan pemerintah daerah Kabupaten Badung melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung dalam pengembangan sumber daya manusia adalah dengan menjalin kerja sama dengan pihak ketiga. Kerjasama dilakukan agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pengembangan pegawai serta mempercepat pencapaian tujuan organisasi dengan saling menutupi kekurangan setiap organisasi yang bekerja sama. Selain itu kerja sama dengan pihak ketiga diharapkan mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki pegawai untuk meraih tempat yang tepat dalam mengembangkan kompetensinya. Hal terpenting yakni kerja sama sangat diperlukan demi kelanjutan pengembangan pegawai melalui pendidikan seperti dengan universitas atau perguruan tinggi yang nantinya dapat memberikan suatu ilmu baru yang dapat diterapkan dalam bekerja.

#### **3.3.2 Mengikuti Webinar Untuk Aparatur**

Webinar adalah istilah umum dalam dunia kajian yang merujuk kepada kegiatan seminar yang dilakukan secara daring, menggunakan situs web atau aplikasi tertentu berbasis internet. Cara ini memungkinkan pembicara atau pengisi materi membagikan informasi mereka jarak jauh, lewat internet maupun media elektronik lainnya.

Mengikuti webinar bagi aparatur adalah suatu cara dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia Kabupaten Badung untuk melaksanakan pengembangan sumber daya manusia hal tersebut disampaikan pada tanggal 8 Januari 2023 oleh Sekretaris Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Bapak Drs. I Gusti Ngurah Ketut Balik, MAP mengatakan bahwa: “Upaya yang kami lakukan untuk dapat tetap mengembangkan kompetensi aparatur walaupun dengan adanya berbagai segala keterbatasan dengan mendorong aparatur untuk mengikuti kegiatan webinar yang saat ini banyak dilaksanakan dengan berbagai materi yang berkaitan tentang pemerintahan atau berupa sosialisasi yang dilaksanakan oleh pemerintah pusat kepada aparatur di pemerintah daerah ataupun yang dilaksanakan oleh universitas atau perguruan tinggi yang materinya berkaitan dengan ilmu pemerintahan. Kami biasanya membagikan link pelaksanaannya melalui whatsapp grup yang biasanya dimiliki masing-masing organisasi pemerintah daerah di Kabupaten Badung.”

Lebih lanjut wawancara dilakukan pada tanggal 8 Januari 2023 dengan Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia I Putu Agus Suantara, S.STP, M.Si yang menyatakan bahwa : “Untuk saat ini agar dapat menambah wawasan dan mengembangkan Kompetensi Aparatur kami hanya bisa mendorong aparatur dalam mengikuti program pengembangan sumber daya manusia melalui webinar atau seminar online yang dilaksanakan secara gratis. Biasanya pegawai disini banyak yang antusias mengikuti webinar. Isi materinya yang menarik, dan pemateri yang berpengalaman dan tidak membutuhkan biaya yang banyak menjadi keunggulan mengikuti webinar.”

Melalui hasil wawancara dari kedua informan diatas dapat diketahui bahwa webinar merupakan salah satu upaya yang baik bagi pengembangan sumber daya manusia. mengingat pada saat ini anggaran untuk pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia difokuskan untuk infrastruktur daerah Kabupaten Badung.

#### **3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Hasil penelitian pertama yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh Agung Nugraha (2020) dalam skripsi “Pengaruh pendidikan, pelatihan terhadap kinerja melalui pengembangan sumber daya manusia pada instansi pemerintah”. Penelitian ini menghasilkan terdapat pengaruh positif secara langsung pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dan ada pengaruh positif secara tidak langsung pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja melalui sumber daya manusia Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pangkep. Hasil penelitian kedua yang menjadi referensi peneliti adalah penelitian oleh Aldi Frinaldi (2020) dalam skripsi yang berjudul “Dampak Budaya kerja Meningkatkan Kinerja Pegawai di Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pesisir Selatan”. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa dampak budaya kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai DISPARPORA Kabupaten Pesisir Selatan belum berdampak baik terhadap peningkatan kinerja pegawai karena masih ada beberapa masalah terkait budaya kerja. Hasil penelitian ketiga yang menjadi referensi peneliti adalah penelitian oleh Yohana (2017) dalam skripsi yang berjudul “Kompetensi dan Pengembangan karier terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi”. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa kompetensi dan pengembangan karier secara serempak berpengaruh signifikan terhadap pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi. Adapun perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah pengembangan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung dapat dikatakan cukup berhasil namun faktor penghambat, adapun faktor yang menghambat dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu turunnya motivasi pegawai, ketersediaan anggaran yang terbatas, dan pengaruh pihak lain.

## **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan penjelasan hasil penelitian pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung dapat disimpulkan Pendidikan, Pelatihan, dan Mutasi yang dilaksanakan sudah cukup baik dengan memberikan kesempatan tugas belajar dan izin belajar kepada aparatur akan tetapi belum menerapkan prinsip *the right man on the right place* dengan baik.

Dalam pengembangan sumber daya manusia terdapat faktor penghambat, adapun faktor yang menghambat dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu turunnya motivasi pegawai, ketersediaan anggaran yang terbatas, dan pengaruh pihak lain.

Upaya yang dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu meningkatkan motivasi aparatur, Pemerintah Daerah memfokuskan anggaran pengembangan sumber daya manusia dengan bekerjasama dengan pihak ketiga seperti lembaga pendidikan dan Universitas untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia, serta mengikuti webinar untuk aparatur untuk menambah pengetahuan aparatur.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada pelaksanaan pemberian tambahan penghasilan pegawai bagi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Peneliti menyadari kekurangan penelitian ini yakni temuannya masih bersifat penelitian awal, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung dengan adanya pemberian fasilitas pendidikan, pelatihan, dan mutasi.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Ida Sang Hyang Widhi Wasa, kedua orang tua penulis, seluruh Civitas Akademika Institut Pemerintahan Dalam Negeri, segenap rekan seperjuangan penulis serta seluruh pihak yang membantu dan mendukung peneliti dalam pelaksanaan penelitian ini.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu S. P. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nugraha, Agung. (2020). Pengaruh pendidikan, pelatihan terhadap kinerja melalui kompetensi pegawai pada instansi pemerintah
- Frinaldi, Aldi. (2020). Dampak Budaya kerja Meningkatkan Kinerja Pegawai di Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Pesisir Selatan
- Yohana. (2017). Kompetensi dan Pengembangan karier terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi