



Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali

Gede Wirata*, Ni Luh Widiyantini dan Sri Sulandari

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Ngurah Rai

*gedewirata17@gmail.com

Abstract

Leadership related to developing employees' competencies is an important part of organization life. However, this has not been carried out properly to ensure all duties and obligations are carried out within the organization, one of which is developing the competence of organizational members. Objectives of this research are to determine the role of leadership in developing the competence of Civil Servants at BPSDM Bali; and to determine the constraints of developing the competence of Civil Servants at BPSDM Bali. This research uses qualitative descriptive method with transformational leadership theory. There were 8 (eight) informants determined using purposive sampling technique. Data collection use interview guidelines, observation and documentation. The methods and data analysis techniques were carried out by reducing, presenting data and drawing conclusions. The final stage of the analysis carried out the presentation of the results of the data presented with narrative text. From the analysis, the results show that the role of leadership in developing the competence of civil servants at BPSDM has not been maximal in mobilizing, directing and evaluating subordinates to fulfill the rights and opportunities for competency development of civil servants for 20 hours of lessons / year according to government regulation Number 11 of 2017 concerning Employee Management Civil Affairs. Furthermore several constraints are found, namely the egoism of subordinates, no leadership commitment, no strategy in accelerating employee competency development, the need for employee competency development get maximum budget support.

Keywords: Leadership, Competence Development

Abstrak

Kepemimpinan berkaitan dengan mengarahkan karyawan dalam mengembangkan kompetensi menjadi bagian yang penting namun hal ini belum dilaksanakan dengan baik untuk memastikan seluruh tugas dan kewajiban dilaksanakan dalam suatu organisasi, salah satunya adalah pengembangan kompetensi anggota organisasi. Adapun tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui peran pimpinan dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada BPSDM Provinsi Bali, serta untuk mengetahui kendala pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada BPSDM Provinsi Bali. Menggunakan metode deskriptif kualitatif yang menggunakan teori kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansa. Informan yang ditentukan berjumlah 8 (delapan) orang dengan menggunakan teknik purposive sampling. Pengumpulan data menggunakan pedoman wawancara, observasi dan dokumentasi. Selanjutnya metode dan teknik analisis data dilakukan dengan mereduksi, menyajikan data dan menarik kesimpulan. Tahap akhir analisis dilakukan penyajian hasil data yang disajikan dengan teks naratif. Dari analisis didapatkan bahwa peran pimpinan dalam pengembangan kompetensi PNS di BPSDM Provinsi Bali belum maksimal dalam menggerakkan, mengarahkan dan mengevaluasi bawahan untuk memenuhi hak dan kesempatan pengembangan kompetensi PNS selama 20 jam pelajaran / tahun sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Pengelolaan Pegawai Urusan Kepegawaian. Adapun kendala yang dihadapi dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia yaitu egoisme bawahan, tidak ada komitmen pimpinan, tidak ada strategi dalam percepatan pengembangan kompetensi pegawai, perlunya pengembangan kompetensi pegawai mendapatkan dukungan anggaran yang maksimal.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Pengembangan Kompetensi

Pendahuluan

Memasuki era globalisasi dan Revolusi Industri 4.0 yang semakin kompetitif, sumber daya manusia aparatur khususnya Pegawai Negeri Sipil menghadapi tantangan yang tidak ringan seiring dengan tuntutan profesionalisme dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Perubahan paradigma dalam administrasi publik, penyelenggaraan otonomi daerah, perwujudan good governance dan reformasi birokrasi, mensyaratkan sumber daya manusia aparatur untuk memiliki kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Menjawab tantangan itu sumber daya manusia aparatur mau tidak mau harus ditingkatkan kompetensinya, sehingga lebih optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun publik. Pengembangan kapasitas pegawai saat ini memerlukan pendekatan atau pola baru sesuai dengan kebutuhan aktual publik, khususnya aparatur yang mengemban tugas pada posisi strategis, dimana membutuhkan sumber daya aparatur pemerintah yang memiliki kompetensi tertentu. Aparatur yang memiliki kompetensi yang baik akan lebih mampu dalam melaksanakan pekerjaannya serta menghadapi tantangan-tantangan perubahan yang terus terjadi di lingkungannya. Untuk itu, pengembangan kompetensi sumber daya aparatur harus dilakukan secara terstruktur dan sistematis serta berdasarkan pada kebutuhan organisasi dalam memberikan pelayanan publik.

Tuntutan yang sangat tinggi pada sektor publik saat ini adalah pemberian pelayanan publik yang berkualitas. Untuk menciptakan pelayanan publik yang berkualitas ini di butuhkan aparatur pemerintah yang profesional dalam pelaksanaannya. Salah satu upaya peningkatan profesionalisme tersebut dapat dilakukan dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang mampu menjawab kebutuhan organisasinya. Peluang pengembangan kompetensi aparatur semakin strategis dengan adanya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam pasal 70 ayat 1 menyatakan bahwa Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, salah satunya melalui pendidikan dan pelatihan. Kemudian dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 203 ayat 4 yang menyebutkan Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi pegawai, bahkan dapat dikatakan sangat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah di tetapkan sebelumnya Menurut (Nawawi, 2006) mengartikan bahwa “gaya kepemimpinan adalah sebagai perilaku atau perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya”. Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek dari pada gaya kepemimpinan yang lainnya. Peranan Kepemimpinan merupakan suatu perilaku-perilaku yang diharapkan oleh pemimpin dalam menduduki suatu posisi tertentu diharapkan bisa berperan untuk mempengaruhi, membimbing, mengevaluasi bawahannya kearah pencapaian tujuan sebuah organisasi.

Upaya pengembangan kompetensi salah satu bagian dari manajemen sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan pegawai oleh pemimpin suatu organisasi. Hal tersebut di dukung dengan adanya Visi Pemerintah Provinsi Bali yaitu “Nangun Sat Kerthi Loka Bali” melalui “Pola Pembangunan Semesta Berencana Menuju Bali Era Baru”, dimana masing-masing Organisasi Perangkat Daerah melaksanakan misi agar visi tersebut berjalan dengan baik. Salah satunya Organisasi Perangkat Daerah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali dalam memenuhi misi ke-6 (enam) dan misi ke-22 (dua puluh dua). Untuk mendukung misi ke-6 (enam) Mengembangkan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi yaitu berkualitas dan berintegritas: bermutu, professional, dan bermoral serta memiliki jati diri yang kokoh yang dikembangkan berdasarkan nilai-nilai kearifan lokal Krama Bali dan Misi ke-22 (dua puluh dua) yaitu Mengembangkan system tata kelola pemerintahan daerah yang efektif efisien terbuka, transparan, akuntabel dan bersih serta meningkatkan pelayan publik terpadu yang cepat, pasti dan murah

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali sebagai lembaga yang memberikan pengembangan kompetensi seharusnya memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk mengembangkan kompetensinya serta mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang di perlukan. Berdasarkan data yang ditemukan di lapangan dari jumlah 58 (lima puluh delapan) orang Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali, yang

mengikuti pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 kurang dari 50%, bahkan pada tahun 2019 mencapai 84,48% Pegawai

Tabel 1. Data Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil BPSDM melalui Pendidikan dan Pelatihan

No	Tahun	Jumlah Pegawai	PNS Yang Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan		Jumlah PNS yang tidak Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan	
			Jumlah	(%)	Jumlah	(%)
1	Tahun 2017	54 Orang	26 Orang	48%	28 Orang	51,85%
2	Tahun 2018	54 Orang	27 Orang	50%	27 Orang	50%
3	Tahun 2019	58 Orang	9 Orang	15,52%	49 Orang	84,48%

Negeri Sipil yang tidak mengembangkan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut dapat di lihat sebagai berikut:

Selain itu berdasarkan pengamatan sementara pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali, dan dari wawancara sementara kepada salah satu staf yang mengatakan kepemimpinan berkaitan dengan pengarahan kepada pegawai dalam mengembangkan kompetensi menjadi bagian penting namun hal tersebut belum telaksana dengan baik, dilihat dari peran kepemimpinan yang kurang maksimal dalam mengarahkan pegawainya. Sedangkan sebagian besar pelaksanaan pengembangan kompetensi berupa pendidikan dan pelatihan dilaksanakan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali.

Berdasarkan data dan hasil observasi ditemukan adanya keterkaitan antara peran kepemimpinan dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali. Berkenaan dengan permasalahan tersebut maka penulis merumuskan permasalahan “Bagaimanakah Peranan Kepemimpinan dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali ?”

Tinjauan Pustaka

Yuliaarnita, K. A., & Sipayung, T. T. (2014). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sorga Indah Handicrafts”. Berdasarkan hasil penelitiannya tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

Fachrizi, A. R. (2016) “Pengembangan Kompetensi Dalam Menunjang Tugas Pokok dan Fungsi Aparatur Pemerintah pada Badan Koordinasi Wilayah Pemerintahan dan Pembangunan” yang mengkaji sejauh mana pengembangan kompetensi Badan Koordinasi Wilayah Pemerintahan dan Pembangunan serta mengkaji factor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi pegawai.

Supadmi, N. L., & Suteja, I. B. (2017) “Peranan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karangasem”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui : 1) Untuk mengetahui peranan kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karangasem. 2) Untuk mengetahui motivasi pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karangasem.

Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2017) “Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur” yang mengkaji pengembangan kompetensi Aparatur Negeri Sipil di Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur dari Undang-Undang No 5 Tahun 2014 serta factor yang mempengaruhinya.

Azmy, A. (2015) "Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Career Ready Professional di Universitas Tanri Abeng" yang menggambarkan tentang bagaimana pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam mencapai moto organisasi yaitu Career Ready Professional di Universitas Tanri Abeng.

Kajian Teori

Teori yang digunakan adalah teori kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansa (2011:159).

Adapun Teori kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009:305),

bawahan memiliki kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang awalnya diharapkan dari mereka. Pemimpin transformasional mentransformasi dan memotivasi bawahannya dengan (1) membuat mereka lebih menyadari akan pentingnya hasil akhir dari sebuah pekerjaan, (2) mendorong mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional.

Dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansa (2011:159) adalah:

Idealized influence, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

Inspirational motivation, pemimpin harus bisa memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.

Intellectual simulation, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.

Individualized consideration, pemimpin harus memberikan perhatian, pengembangan karir, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan tujuan menggambarkan realitas yang cermat terhadap fenomena yang terjadi untuk memecahkan masalah-masalah berdasarkan fakta yang nampak. Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali Jalan Hayam Wuruk Nomor 152 Denpasar.

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dari wawancara yang bersifat subyektif. Sumber data dari data primer yang diperoleh melalui hasil observasi dan wawancara dengan informan di lokasi penelitian serta data sekunder yang diperoleh dari data yang telah diolah oleh pihak lain sehingga sudah dapat langsung dimanfaatkan seperti data struktur organisasi, uraian tugas, jabatan, statistik kepegawaian.

Dalam penelitian ini menggunakan purpose sampling yaitu teknik pengambilan data dengan pertimbangan tertentu". Sampel tersebut tidak mewakili populasi yang dikaitkan pada generalisasi tetapi lebih mewakili informasi untuk memperoleh kedalaman studi dalam konteksnya. Informan dipilih berdasarkan ketepatan sebagai pengambil kebijakan, berwenang memberikan tanggapan (informan) secara hukum. Jumlah informan yang peneliti ambil adalah 8 (Delapan) orang yaitu 6 (Enam) Orang Staf, 1 (satu) Orang Komite Penjamin Mutu dan Pengawas, 1 (satu) Orang Kepala Bagian.

Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi,wawancara,studi dokumentasi dan online, hasil dari pengumpulan data tersebut dianalisis menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Hasil analisis dalam pembahasan temuan penelitian yang diperoleh dapat dirumuskan suatu kesimpulan dalam penelitian.

Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian berdasarkan temuan yang disandingkan dengan teori-teori kepemimpinan Transformasional menurut Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansa (2011:159) seperti berikut ini:

Peranan Kepemimpinan dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali

Menurut Levison dari Soejono Soekamto (2006:238) Peranan Kepemimpinan merupakan suatu perilaku-perilaku yang diharapkan oleh pemimpin dalam menduduki suatu posisi tertentu diharapkan bisa berperan untuk mempengaruhi, membimbing, mengevaluasi bawahannya kearah pencapaian tujuan sebuah organisasi. Hal tersebut sesuai dengan penelitian penulis tentang Peranan Kepemimpinan dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali secara umum sangat tergantung pada kemampuan dalam mengarahkan, membimbing, menggerakkan serta mengevaluasi bawahannya untuk pencapaian tujuan pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi. Untuk mewujudkan hal tersebut diatas diperlukan peran seorang pemimpin yang mampu menerapkan ilmu atau teori kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian Peranan Kepemimpinan dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia menunjukkan bahwa peran pemimpin belum maksimal dalam membangun kepercayaan bawahan terlihat dari kurangnya sikap transparan, kurang mendorong bawahan, belum maksimalnya dalam membina bawahan, serta belum memahami kebutuhan kompetensi pegawai mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga mengevaluasi. Peran pemimpin dalam memberikan motivasi kepada bawahan belum maksimal dimana belum menggerakkan kemampuan dan keterampilan pegawai, belum melakukan pendekatan secara personal dan memberikan target kinerja yang jelas, belum melaksanakan komunikasi yang intensif, belum mempunyai komitmen dalam pemenuhan pengembangan kompetensi yang dapat dilaksanakan dengan pengembangan kompetensi non klasikal. Peran pemimpin dalam merangsang pegawai untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru belum maksimal dimana memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat, diberikanya kesempatan untuk memecahkan masalah dalam lingkup yang terbatas, belum adanya penghargaan atas hasil kinerja pegawai, belum memberikan dukungan penuh dalam bentuk pengembangan pengetahuan. Peran pemimpin dalam memberikan perhatian, pengembangan karir, mendengarkan keluhan pegawai belum maksimal dimana komunikasi dengan bawahan yang masih kurang, belum memberikan perhatian dan mendengarkan keluhan pegawai, adanya keterbatasan anggaran dan kuota pengembangan kompetensi, belum memberikan tugas yang seimbang, menyediakan sarana dan prasarana yang baik, belum melaksanakan dialog atasan dengan bawahan dengan berfokus pada kebutuhan lembaga dan pegawai.

Kendala-kendala yang dihadapi dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali

Pada dasarnya pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil itu sendiri menjadi tanggung jawab pribadi dan lembaga. Untuk itu diperlukan adanya kesadaran pada diri Pegawai Negeri Sipil untuk senantiasa dan secara terus menerus meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan guna peningkatan kualitas kerja sebagai aparatur yang professional. Namun tidak dapat dipungkiri banyak kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil khususnya pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali.

Hasil penelitian kendala-kendala dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali yaitu dalam membangun kepercayaan kepada pimpinan masih adanya sikap egoisme dari bawahan, tidak dapatnya bawahan mengikuti arahan dari pimpinan, adanya mutasi pegawai, belum adanya komitmen pimpinan, banyaknya kompetensi yang harus diikuti. Dalam memberikan motivasi belum adanya pengetahuan pimpinan tentang motivasi, kebiasaan dan sifat bawahan yang tidak mau mengembangkan kompetensi karena umur dan menjelang pensiun, pemahaman pemimpin yang masih kurang terhadap pengembangan kompetensi, kurangnya evaluasi pimpinan terkait pengembangan kompetensi. Dalam memberikan

rangsangan intelektual kurangnya evaluasi pimpinan tentang kebutuhan pegawai, penempatan pegawai yang belum sesuai dengan keahliannya, kemampuan dan pengetahuan pegawai yang terbatas belum memilikinya pengetahuan tentang inovasi. Dalam membangun hubungan yang baik dengan bawahan kesibukan dan keterbatasan waktu pimpinan sehingga komunikasi pegawai dengan pimpinan tidak intensif, adanya pegawai yang tidak mau memanfaatkan peluang, kurang pekanya pimpinan terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai, kurang adanya evaluasi terhadap tugas yang diberikan, adanya covid-19 sehingga refocusing anggaran, belum adanya pemetaan kebutuhan kompetensi pegawai, belum ada strategi dalam mempercepat pengembangan kompetensi pegawai.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan mengenai Peranan Kepemimpinan dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali didapat kesimpulan:

Peran Kepemimpinan dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali belum maksimal dalam menggerakkan, mengarahkan dan mengevaluasi bawahan untuk memenuhi hak dan kesempatan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil 20 JP/tahun sesuai peraturan pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terlihat dari sikap pemimpin yang kurang transparan, kurangnya motivasi pimpinan, kurangnya komunikasi yang intensif, belum adanya komitmen dalam pemenuhan pengembangan kompetensi yang dapat dilaksanakan dengan pengembangan kompetensi non klasikal, belum memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat, belum memberikan dukungan penuh dalam bentuk pengembangan pengetahuan, menyediakan sarana dan prasarana yang baik, belum terlaksananya dialog atasan dengan bawahan yang terfokus pada kebutuhan lembaga dan pegawai.

Kendala-kendala yang dihadapi dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia yaitu adanya sikap egoisme dari bawahan, belum adanya komitmen pimpinan, banyaknya kompetensi yang harus diikuti, pegawai yang tidak memiliki motivasi untuk mengikuti pengembangan kompetensi karena faktor umur dan menjelang pensiun, pemahaman pemimpin yang masih kurang terhadap pengembangan kompetensi, kurang pekanya pimpinan terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai, belum adanya pemetaan kebutuhan kompetensi pegawai negeri sipil, belum ada strategi dalam mempercepat pengembangan kompetensi pegawai, adanya kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai yang belum mendapatkan dukungan anggaran yang maksimal.

Daftar Pustaka

- Nawawi, H. (2006). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Peraturan Daerah Provinsi Bali Nomor 7 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Tim Penyusun, 2018. Renstra Badan Pengembangan Provinsi Bali Tahun 2018 sampai dengan 2023: Denpasar.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara