



DINAMIKA MERGER INSTITUSI PEMERINTAH DALAM PERSPEKTIF SISTEM ADMINISTRASI PUBLIK

Oleh

Kade Yuja Krisna Winasta¹, Agus Fredy Maradona²

^{1,2}Universitas Pendidikan Nasional

Jl. Bedugul No.39, Sidakarya, Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali 80224

Email: kadeyuja@gmail.com, agusfredym@undiknas.ac.id

Abstrak

Penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi melalui merger institusi pemerintah merupakan suatu upaya pemerintah untuk menerapkan reformasi birokrasi demi mencapai *good governance*. Tujuannya yaitu untuk meningkatkan efisiensi dari institusi pemerintah dalam menjalankan tugasnya. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengamati dan memberi masukan terhadap dinamika merger institusi pemerintah dalam perspektif sistem administrasi publik. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan wawancara terhadap sejumlah informan yang terlibat dalam dinamika merger institusi pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses merger institusi pemerintah berjalan dengan baik dan pasca merger menjadi lebih efisien baik dari segi finansial, operasional dan manajerial.

Kata Kunci: Merger Instansi Pemerintah, Efisiensi, Reformasi Birokrasi, *Good Governance*

PENDAHULUAN

Administrasi adalah suatu aktivitas maupun upaya yang berkaitan dengan berbagai aturan atau kaidah yang memiliki tujuan untuk tercapainya tujuan organisasi. Administrasi juga sebagai upaya yang berhubungan dengan penyelenggaraan kebijakan. Herbert A.Simon dalam Pasolong (2019), mendefinisikan bahwa administrasi merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan secara berkelompok dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Apabila dilaksanakan dalam lingkup pemerintahan, administrasi disebut dengan administrasi publik.

Caiden dalam Revida, et, al (2020) mendefinisikan administrasi publik adalah fungsi dalam penentuan keputusan, perumusan tujuan serta sasaran, penggalangan kerja sama dengan *public relation* dan organisasi - organisasi kemasyarakatan untuk memperoleh dukungan rakyat Administrasi publik yaitu suatu bentuk kerjasama yang dilaksanakan oleh kelompok ataupun lembaga untuk

menyelesaikan tugas - tugas yang berkaitan dengan urusan pemerintahan untuk kepentingan masyarakat baik secara keseluruhan atau sebagian. Penerapan administrasi publik secara baik dan tepat tentunya akan menjadikan pemerintahan semakin efektif dan efisien dan pada akhirnya berujung kepada peningkatan kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh. Hal ini disebut juga sebagai tata pengelolaan pemerintahan yang baik atau *good governance*.

Pengertian *good governance* menurut Mardiasmo dalam Sulfiani, Andi Nimah (2021) adalah suatu konsep pendekatan yang berorientasi pada pembangunan sektor publik oleh pemerintahan yang baik. hal ini ini terbit sebagai akibat ketidakpuasan masyarakat terhadap upaya atau kinerja pemerintahan sebagai penyelenggara urusan publik. Penerapan *good governance* bisa dilaksanakan secara bertahap disesuaikan dengan situasi serta kondisi yang berkembang saat ini.



Reformasi birokrasi sebagai upaya yang dapat diterapkan bagi pemerintah dalam mewujudkan *good governance* dengan melaksanakan beberapa pembaruan dan perbaikan mengenai beberapa sistem pemerintahan yang dalam hal ini berkaitan dengan aspek kelembagaan, aspek organisasi, tata laksana serta pengelolaan sumber daya aparatur. Reformasi birokrasi bertujuan menciptakan sumber daya aparatur yang memiliki komitmen serta integritas yang tinggi, aktif, cermat, serta melayani secara prima.

Reformasi birokrasi di negara Indonesia dituangkan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dimana diatur lanjut dalam Peraturan Menteri PAN RB Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020 - 2024. Isu strategis daripada Reformasi Birokrasi yang tertuang dalam Peraturan Menteri PAN RB tersebut diantaranya adalah penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi yang dapat dilakukan dengan melakukan merger terhadap dua atau lebih instansi pemerintah sesuai perumpunan Urusan Pemerintahan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 sebagaimana diubah dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perangkat Daerah. Di Pasal 27 dijelaskan perangkat daerah yang berupa Badan Daerah dapat digabung dengan badan lain sesuai perumpunan Urusan Pemerintahan, salah satunya yaitu kepegawaian dengan pendidikan pelatihan.

Pemerintah Provinsi Bali tahun 2021 melakukan penggabungan atau merger beberapa perangkat daerah, salah satunya adalah penggabungan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Bali dengan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Provinsi Bali. Hal

ini tertuang pada Peraturan Gubernur (Pergub) Bali Nomor 56 Tahun 2021 mengenai Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali yang ditetapkan pada 13 Desember 2021.

Secara struktur organisasi pasca merger, BKD Provinsi Bali tetap menjadi induk dari Merger. Untuk BPSDM Provinsi Bali yang sebelumnya memiliki tiga Bidang (Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis (PKT) , Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan (SKPK), serta Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional (PKMF), untuk Bidang skpk tetap menjadi bidang tersendiri sedangkan untuk Bidang PKMF serta Bidang PKT menjadi UPTD. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia. Hal ini menjadikan Penulis memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian dalam rangka mengetahui dinamika merger institusi pemerintah mulai dari proses merger, konflik yang terjadi pada saat proses merger, resistensi pada saat proses merger, serta dampak pasca merger.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil tempat di Kantor BKPSDM Provinsi Bali dengan alamat di Jalan Tjok Agung Tresna No 31, Dangin Puri Kelod, Denpasar Timur, Kota Denpasar, Provinsi Bali. Adapun alasan dari penentuan lokasi ini adalah BKPSDM Provinsi Bali merupakan instansi Pemerintah Daerah Provinsi Bali yang terbentuk dari merger antara instansi BKD Provinsi Bali dan BPSDM Provinsi Bali.

Pada penelitian ini, penulis melakukan pendekatan melalui metode penelitian yaitu deksriptif kualitatif dengan pendekatan secara induktif. Creswell dalam Raco (2018) menyebutkan metode penelitian kualitatif sebagai suatu pendekatan untuk mengeksplorasi suatu gejala secara sentral atau terpusat. Metode pendekatannya adalah metode



pendekatan induktif, yaitu cara berpikir, dengan penyajian data yang diteliti. Teknik induktif untuk memecahkan masalah dimulai dari data yang diperoleh di tempat untuk kemudian dianalisis sampai akhirnya diperoleh kesimpulan umum (Raco, 2018).

Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara dan studi dokumen. Teknik wawancara dipakai untuk menggali lebih dalam kebiasaan umum kelompok sebagai objek penelitian dan alasan di baliknya (Moleong, Lexy J., 2018). Teknik studi dokumen adalah suatu teknik dengan cara pengambilan data yang didapat dari dokumen - dokumen seperti peraturan perundang – undangan, peraturan gubernur serta dokumen lainnya yang dapat dijadikan sebagai penunjang penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah orang yang memiliki keterlibatan langsung terhadap pelaksanaan merger yaitu unsur BKPSDM Provinsi Bali, unsur Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali dan unsur BKPSDM Kabupaten/Kota di Provinsi Bali.

Teknik analisis data yang digunakan yaitu dengan model interaktif sebagaimana dikemukakan Miles & Huberman sebagaimana dikutip pada Sugiyono (2014). Terdapat tiga komponen analisis dalam metode ini yaitu *Data reduction* (reduksi data) yaitu bentuk analisis dengan mengarahkan, menggolongkan, serta menghilangkan data yang tidak diperlukan, Penyajian data atau *data display* yaitu serangkaian informasi untuk menemukan pola yang memiliki makna dan memberi kemungkinan penarikan kesimpulan, dan penarikan kesimpulan atau *Conclusion drawing/verification* yaitu penganalisaan dan mendeskripsikan data agar data tersebut dapat dipahami dengan jelas berdasarkan tujuan penelitian yang mana kesimpulan tersebut diverifikasi pada saat penelitian sedang berlangsung.

Kerangka Teori

Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu *efficiency theory* menurut Porter dalam Hellgren et al (2011) yang menekankan bahwa

teori efisiensi memandang merger sebagai sesuatu yang direncanakan dan dilakukan untuk mencapai keuntungan bersih dari aspek *financial, operational* dan *managerial*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setiap penggabungan/merger instansi swasta maupun instansi daerah tentunya memiliki dinamikanya masing – masing, baik itu dari segi proses, konflik, resistensi, maupun dampaknya terhadap instansi tersebut, begitu juga terhadap merger Instansi Pemerintah yaitu antara BKD Provinsi Bali dan BPSDM Provinsi Bali menjadi BKPSDM Provinsi Bali.

Penelitian-penelitian terdahulu terkait dengan merger institusi yaitu penelitian Adlina, Nur Safirah, dan Jumino (2020) yang berjudul “Penyelamatan Arsip Organisasi Perangkat Daerah Di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah Pasca Penggabungan Instansi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah”. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu persiapan, proses serta kendala dan upaya dalam penyelamatan arsip. Untuk penelitian ini lebih menekankan pada penyelamatan arsip dan bukan ditekankan pada penggabungan instansi pemerintah.

Selanjutnya adalah penelitian Muhdi et al (2020) yang berjudul “Penggabungan SD Negeri di Kabupaten Kendal Menuju Pengelolaan Pendidikan yang Efisien”. Kesimpulan dari penelitian ini adalah kondisi satuan pendidikan belum tersebar secara merata, terdapat kelebihan guru, dan pengelolaan SD belum efisien. Untuk penelitian tersebut lebih menekankan pada penggabungan Sekolah Dasar Negeri dan bukan ditekankan pada penggabungan instansi pemerintah yang dalam hal ini adalah Perangkat Daerah.

Kemudian penelitian Ulfa (2021) dengan judul “Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah di Indonesia”. Hasil dari penelitian tersebut adalah merger tersebut berpengaruh atau berdampak kepada beberapa elemen seperti pelanggan, karyawan, dan masyarakat.



Untuk penelitian ini lebih menekankan pada dampak penggabungan instansi non pemerintah dan bukan ditekankan pada penggabungan instansi pemerintah.

Berikutnya adalah penelitian Mohuba et al (2016) yang berjudul “The merger of historically disadvantaged tertiary institutions in South Africa: A case study of the University of Limpopo”. Hasil dari penelitian ini adalah sejak merger, beberapa upaya telah dilakukan untuk menginterogasi peran kepemimpinan pada stabilitas operasional universitas baru. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini memungkinkan para peserta untuk membuat laporan yang akurat dan mendalam tentang apa yang sebenarnya terjadi selama dan setelah merger. Sebuah desain studi kasus digunakan untuk memfokuskan secara intens pada tantangan kepemimpinan yang mengganggu penggabungan, menggunakan tema deskriptif dan kosakata yang memenuhi syarat. Sepuluh anggota Komite Pengarah Proyek dari lembaga yang digabung dipilih secara sengaja untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Dipastikan bahwa sebagian besar tantangan merger terkait dengan komunikasi yang buruk, kurangnya konvergensi pemangku kepentingan, tidak adanya dukungan dari konstituen yang berpengaruh, kurangnya strategi yang koheren untuk menghadapi perubahan dan kurangnya kepercayaan di antara pendorong utama merger. Direkomendasikan bahwa pemerintah perlu memastikan bahwa merger universitas di masa depan adalah pemangku kepentingan, bukan didorong secara politik. Untuk penelitian ini lebih menekankan pada dampak penggabungan instansi non pemerintah (universitas) dan bukan ditekankan pada penggabungan instansi pemerintah.

Selanjutnya adalah Penelitian Drowley et al (2013) dengan judul Merger in Higher Education: learning from Experiences. penggabungan ini antara Royal Welsh College of Music and Drama (RWCMD) dan University of Glamorgan di South East Wales. Hasil dari

penelitian ini adalah para peserta khawatir tentang ancaman identitas yang ditimbulkan, secara simbolis dan ironis, oleh fasilitas kinerja baru yang direncanakan, yang bisa dibilang merupakan keuntungan langsung dan paling jelas dari merger. Prihatin untuk menjaga identitas RWCMD sebagai institusi perguruan tinggi kecil, spesialis, berpusat pada siswa, mereka khawatir akuisisi fasilitas berkaliber tinggi yang telah lama mereka inginkan akan memerlukan pergeseran organisasi dari misi pendidikan inti RWCMD menuju komersial. Dominasi wacana neoliberalisme yang mengkonstruksi institusi pendidikan tinggi sebagai bisnis korporasi, lebih memusatkan perhatian pada masalah keuangan RWCMD daripada kesuksesan akademisnya. RWCMD menduduki posisi konservatori 'tingkat kedua' yang kini bersekutu dengan pasca-92, oleh karena itu universitas 'tingkat kedua'. Bahkan kebanggaannya sebagai National Conservatoire of Wales ambivalen, dirusak oleh kecemasan bahwa Wales tidak selalu dianggap tinggi oleh negara lain. Untuk penelitian ini lebih menekankan pada dampak penggabungan instansi non pemerintah (universitas) dan bukan ditekankan pada penggabungan instansi pemerintah.

Merger/penggabungan BKD Provinsi Bali dengan BPSDM Provinsi Bali menjadi BKPSDM Provinsi Bali merupakan implementasi dari reformasi birokrasi yaitu upaya pemerintah untuk menerapkan reformasi birokrasi demi mencapai *good governance*. Adapun dinamika dari merger BKD Provinsi Bali dan BPSDM Provinsi Bali menjadi BKPSDM Provinsi Bali dapat dibagi menjadi empat bagian besar, yaitu :

1. Proses Merger.

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan di lokasi penelitian, proses dari Merger BKD Provinsi Bali dan BPSDM Provinsi Bali menjadi BKPSDM Provinsi Bali dapat dijelaskan sebagai berikut :



- a. Latar belakang dilaksanakannya merger tersebut adalah untuk penataan kelembagaan dalam rangka efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan sejalan dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 mengenai Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 dimana ketentuan lebih lanjutnya diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 mengenai Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.
- b. Penggabungan ini sudah memperhatikan perumpunan urusan pemerintahan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 sebagaimana diubah dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perangkat Daerah. Pada Pasal 27 Peraturan Pemerintah tersebut dijelaskan bahwa perangkat daerah yang berupa Badan Daerah dapat dilakukan merger dengan Badan lain sesuai dengan perumpunan Urusan Pemerintahan, salah satu diantaranya adalah kepegawaian dengan pendidikan dan pelatihan.
- c. Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali melakukan rapat koordinasi dengan Kepala Perangkat Daerah dengan pimpinan rapat adalah Sekretaris Daerah Provinsi Bali terkait dengan penggabungan beberapa Perangkat Daerah salah satunya adalah BKD Provinsi Bali dan BPSDM Provinsi Bali.
- d. Hasil rapat tersebut kemudian dimohonkan rekomendasi kepada Kementerian Dalam Negeri melalui surat Gubernur Bali nomor B.43/12223/KLB/ORG tanggal 10 Mei 2021 hal Fasilitasi Penataan Perangkat Daerah.
- e. Hasil rekomendasi dari Kementerian Dalam Negeri disampaikan melalui surat Menteri Dalam Negeri dengan nomor 800 / 4549 / OTDA yaitu pada tanggal 13 Juli 2021 hal Tanggapan atas Permohonan Pertimbangan Penataan Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.
- f. Selanjutnya hasil rekomendasi tersebut ditetapkan melalui Peraturan Daerah (Perda) Provinsi Bali No. 5 Tahun 2021 mengenai Perubahan Ketiga atas Perda Provisis Bali No. 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.
- g. Perda tersebut kemudian ditindaklanjuti melalui Peraturan Gubernur (Pergub) Bali No. 56 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Perangkat



Daerah di Lingkungan
Pemerintah Provinsi Bali.

2. Konflik yang Muncul dalam Proses Merger

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan di lokasi penelitian, konflik yang muncul dalam proses merger tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI)
BPSDM Provinsi Bali telah melakukan koordinasi ke Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia terkait dengan rencana merger tersebut disertai dengan penyampaian alasan mengapa merger itu dilakukan. LAN RI menyampaikan konsekuensi dari penggabungan tersebut yaitu bahwa Akreditasi yang sudah didapat oleh BPSDM Provinsi Bali akan hilang karena terdapat perubahan nama dan struktur lembaga sehingga harus di re-akreditasi. Pemerintah Provinsi Bali menyanggupi konsekuensi tersebut. Setelah merger, dilakukan re-akreditasi dan pada akhirnya BKPSDM Provinsi Bali telah diakreditasi LAN RI dan dapat tetap menyelenggarakan kegiatan pelatihan serta pengembangan SDM.
- b. Widyaiswara
Terdapat kekhawatiran dari Widyaiswara selaku pengajar di BPSDM Provinsi Bali sebelum merger, yaitu kekhawatiran bahwa fungsi

pengembangan sumber daya manusianya setelah bergabung dengan kepegawaian ini menjadi minim, seperti jam mengajarnya akan kurang, dan kebijakan pimpinan akan lebih ke administrasi kepegawaiannya, bukan ke pengembangan sumber daya manusianya. Solusinya yaitu dengan senantiasa melakukan koordinasi dan diskusi dengan menyampaikan bahwa memang kebijakan ke depannya akan lebih banyak pengembangan sumber daya manusianya dibandingkan administrasi kepegawaiannya karena administrasi kepegawaian merupakan kegiatan normatif dan rutin.

3. Resistensi terhadap Proses Merger
Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan di lokasi penelitian, didapatkan bahwa resistensi yang terjadi saat proses merger disini tidak sampai berupa penolakan, tetapi lebih ke kekhawatiran yang berpotensi terjadi pasca merger, karena setiap perubahan pasti ada resistensi atau akibat-akibat yang terjadi mulai dari hal kecil seperti bagaimana sumber daya manusianya nanti, bagaimana sistem kerjanya nanti, bagaimana asetnya. Resistensi dapat diatasi dengan manajemen risiko, dengan membuat analisis terkait dengan risiko. Sampai pada akhirnya merger dapat berjalan dengan baik. Merger ini sebenarnya tidak menggabungkan dengan model mencampur tetapi masih mengelompok. Bergabung menjadi besar tetapi sebenarnya masih tetap



mengelompok dan itulah yang terintegrasi dalam bagaimana menangani secara bersama-sama dengan semua jajaran pejabat yang ada di dalamnya. Tetapi dari pekerjaan tidak dicampur baur.

4. Dampak Merger

Dampak dari merger merupakan hal yang paling berimplikasi terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan di BKPSDM Provinsi Bali sehingga perlu diperhatikan dengan baik terkait dengan dampak dari merger tersebut. Adapun dampak dari merger tersebut ditinjau dari sudut pandang *efficiency theory* yang dikemukakan Porter dalam Hellgren et al (2011) adalah sebagai berikut:

a. *Financial*

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan di lokasi penelitian, dari segi kebijakan finansial, sebelum merger pola pengelolaan keuangan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali sebagai lembaga penyedia pelatihan masih menggunakan pola biasa yaitu berasal dari APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah). Namun pasca merger, lembaga pelatihan tersebut menjadi Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dan memakai tata kelola keuangan BLUD (Badan Layanan Umum Daerah). Sebelumnya dengan pola APBD, keuntungan dari penyelenggaraan pelatihan dimasukkan ke kas Pemerintah Provinsi Bali. Namun dengan pola BLUD, keuntungannya dapat dikelola sendiri oleh UPTD dalam rangka peningkatan pelayanan, kesejahteraan pegawai dan fleksibilitas penggunaan anggaran.

Dari segi efisiensi anggaran memang menjadi lebih efisien setelah digabung. Untuk urusan Tata Usaha dan lain sebagainya cukup satu saja. Termasuk juga dengan merger ini terdapat beberapa jabatan yang hilang dan tentu akan mengurangi belanja pegawai.

Dari segi sinergi, sebelum merger Indikator Kinerja Utamanya (IKU) ada dua yaitu IKU untuk BKD Provinsi Bali dan IKU untuk BPSDM Provinsi Bali. Sedangkan setelah merger IKU-nya menjadi satu yaitu indeks sistem merit. Jadi tujuannya sama. Anggarannya juga berfokus dalam rangka menuju indeks sistem merit.

b. *Operational*

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan di lokasi penelitian, dari segi kebijakan operasional, sebelum merger masing-masing punya egonya sendiri. Memang tujuannya hampir sama tetapi cara mencapainya berbeda. Jadi kadang itu mengakibatkan keterlambatan pencapaian tujuan. Walaupun sebenarnya tujuannya sama yaitu satu. Jadi kebijakan operasionalnya pun berbeda. Dengan bergabung karena memang satu rumpun, memiliki karakteristik yang sama yaitu kepegawaian. Dengan bergabung itu operasionalnya lebih fokus dia untuk mencapai tujuan. Kemudian dari sisi sumber daya manusia juga setelah merger terjadi beberapa pergeseran atau penyesuaian sedikit tetapi secara teknis tidak berubah karena tugasnya tidak jauh berbeda meskipun bergabung menjadi satu instansi.



Untuk efisiensi terkait aspek operasional pasca merger, dengan satu pimpinan tentu lebih efisien. Dibandingkan dengan dua pimpinan, arahnya akan berbeda-beda. Dengan satu komando menjadi lebih efisien.

Dari segi sinergi, karena sudah satu pimpinan tentunya akan lebih bersinergi satu sama lain. Untuk sinergi operasional, seperti contoh kegiatan piket harian panitia pada kegiatan Pelatihan Dasar CPNS. Seluruh pegawai BKPSDM dilibatkan sebagai petugas piket harian. Tidak memandang bidang dan UPT. Tetapi tetap di bawah komando bidang yang menangani.

c. *Managerial*

Berdasarkan pengamatan di lokasi penelitian, dari aspek kebijakan manajerial untuk pimpinan saat ini memang orientasinya lebih ke pengembangan sumber daya manusia namun tanpa mengabaikan administrasi kepegawaiannya. Karena administrasi kepegawaian sudah berjalan begitu saja atau sudah rutin, aturannya sudah jelas. Yang agak berat itu adalah pengembangan sumber daya manusia karena memang bagaimana mengembangkan manusia. Terkait dengan sumber daya manusia juga, tidak terdapat banyak pergeseran. Seperti contoh pegawai serta pejabat yang berada di UPTD Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia yang menangani pelatihan masih sama dengan sebelumnya sehingga penyelenggaraan pelatihan tidak terganggu pasca merger.

Dari aspek efisiensi manajerial, terdapat beberapa

jabatan yang hilang pasca merger. Hal ini menjadikan koordinasi dalam lingkup manajerial jadi lebih efisien. Kemudian terkait dengan kerjasama terhadap BKPSDM Kabupaten/Kota juga secara umum disampaikan bahwa pasca merger, koordinasinya menjadi lebih baik dan efisien karena terdapat perampangan organisasi. Seperti contoh dulunya harus berkoordinasi ke dua perangkat daerah yaitu BKD Provinsi Bali dan BPSDM Provinsi Bali. Sekarang cukup berkoordinasi ke satu pintu yaitu BKPSDM Provinsi Bali.

Terkait dengan sinergi manajerial, saat ini perintah yang diberikan menjadi satu pintu yaitu dari Kepala BKPSDM dan semua berlaku sama. Kemudian untuk terjemahan ke bawah barulah sesuai dengan bidang yang menangani. Contohnya jika kebijakan Kepala BKPSDM lebih umum terkait dengan pelatihan, maka UPTD Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia yang menerjemahkan karena itu berkaitan dengan kebijakan masalah pelatihan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa dinamika merger antara BKD Provinsi Bali dan BPSDM Provinsi Bali menjadi BKPSDM Provinsi Bali adalah sebagai proses merger berjalan dengan baik, dimulai dari melakukan rapat koordinasi dengan Kepala Perangkat Daerah, selanjutnya meminta rekomendasi ke Kementerian Dalam Negeri, setelah rekomendasi keluar dilanjutkan dengan penyusunan Peraturan Daerah dan Peraturan



Gubernur Bali mengenai Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali. Selanjutnya adalah terdapat konflik yang muncul dalam proses merger tersebut yaitu dari LAN RI mengenai lembaga pelatihan pasca merger harus di re-akreditasi kembali dan kekhawatiran Widyaiswara bahwa fungsi pengembangan sumber daya manusianya setelah bergabung dengan kepegawaian ini menjadi minim. Solusinya yaitu pasca merger dilakukan re-akreditasi dan melakukan komunikasi dan koordinasi bahwa pimpinan telah berkomitmen untuk memfokuskan kepada kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Kemudian tidak ada resistensi yang sampai dengan penolakan, tetapi lebih ke kekhawatiran yang berpotensi terjadi pasca merger seperti bagaimana sumber daya manusianya nanti, bagaimana sistem kerjanya nanti, bagaimana asetnya. Tetapi hal itu sudah diatasi dengan manajemen resiko yang baik. adapun dampak merger dari sisi finansial adalah menjadi lebih efisien karena seperti untuk urusan Tata Usaha dan lain sebagainya cukup satu saja, termasuk juga terdapat beberapa jabatan yang hilang dan tentu akan mengurangi belanja pegawai. Dari sisi operasional juga lebih efisien karena dengan satu pimpinan, pencapaian tujuannya berfokus ke satu hal saja yaitu indeks sistem merit. Dari sisi manajerial juga menjadi lebih efisien karena terdapat beberapa jabatan yang hilang pasca merger sehingga koordinasi menjadi semakin baik.

Saran serta masukan yang dapat penulis sampaikan sehubungan dengan merger antara BKD Provinsi Bali dan BPSDM Provinsi Bali menjadi BKPSDM Provinsi Bali yaitu untuk UPTD Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia, dikarenakan saat ini sudah menggunakan tata kelola keuangan BLUD dimana pendapatannya bisa dikelola sendiri, agar lebih intens dalam melakukan promosi dengan instansi lain guna meningkatkan pendapatan BLUD. Selanjutnya adalah

penggunaan teknologi serta digitalisasi agar semakin lebih ditingkatkan terutama yang berkaitan dengan kegiatan pengembangan SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adlina, Nur Safirah, & Jumino. 2020. "Penyelamatan Arsip Organisasi Perangkat Daerah Di Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah Pasca Penggabungan Instansi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah." *Anuva* 4(2). doi: 10.14710/anuva.4.2.153-168.
- [2] Drowley et al. 2013. "Merger in Higher Education: learning from Experiences". *Higher Education Quarterly*, 0951-5224 DOI: 10.1111/hequ.12011 Volume 67, No. 2, April 2013, pp 201–214
- [3] Hellgren et al. 2011. "The Reproduction of Efficiency Theory: The Construction of the AstraZeneca Merger in the Public Discourse". *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 5; May 2011 doi:10.5539/ijbm.v6n5p16.
- [4] Mohuba et al. 2016. "The merger of historically disadvantaged tertiary institutions in South Africa: A case study of the University of Limpopo, *Cogent Business & Management*", 3:1, 1258133, DOI: 10.1080/23311975.2016.1258133
- [5] Moleong, Lexy J. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- [6] Muhdi et al. 2020. "Penggabungan Sekolah Dasar Negeri Di Kabupaten Kendal Menuju Pengelolaan Pendidikan Yang Efisien." *Warta LPM* 23(2). doi: 10.23917/warta.v23i2.9911.
- [7] Pasolong, Harbani. 2019. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- [8] Raco, J. 2018. *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik Dan Keunggulannya*.
- [9] Revida, et, al. 2020. "Teori Administrasi Publik". Yayasan Kita Menulis.



-
- [10] Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- [11] Sulfiani, Andi Nimah. 2021. “Good Governance Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Pelayanan BPJS Kesehatan Di Kota Palopo.” *Jurnal Administrasi Publik* 17(1):95–116. doi: 10.52316/jap.v17i1.59.
- [12] Ulfa, Alif. 2021. “Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah Di Indonesia.” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7(2). doi: 10.29040/jiei.v7i2.2680.