

**PERAN PEMIMPIN DALAM PENCAPAIAN
KINERJA PEGAWAI
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
Pada Fakultas Administrasi Universitas Brawijaya

ARMHELA FAZRIEN
NIM. 105030107111071



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2014**

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 20 Mei 2014
Jam : 12.00 WIB
Skripsi atas nama : Armhela Fazrien
Judul : Peran Pemimpin Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai
(Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)
dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Prof. Dr. Sumartono, MS
NIP. 19540916 1982121 1 001

Anggota 1



Dr. Tjahjanulin Domai, MS
NIP. 19531222 198010 1 001

Anggota 2



Prof. Dr. A. Juli Andi Gani, MS
NIP. 19540704 198103 1 003

Anggota 3



Drs. Stefanus Pani Rengu, M.AP
NIP. 19531113 198212 1 001

MOTTO

Orang sukses adalah orang yg tidak pernah berpikir dirinya kalah. Ketika ia terpukul jatuh (gagal) ia bangkit kembali, belajar dari kesalahannya dan bergerak maju menuju inovasi yg lebih baik,

(Napoleon Hill)



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang,

Mahasiswa



Nama : Armhela Fazrien
NIM : 105030107111071

RINGKASAN

Armhela Fazrien, 2014, **Peran Pemimpin Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**. Jurusan Administrasi Publik, Universitas Brawijaya Malang. Dosen Pembimbing: (1) Prof. Dr.Sumartono, MS, (2) Dr Tjahjanulin Domai, MS. 179 halaman

Dalam organisasi terdapat interaksi manusia yang tergabung di dalamnya, seperti hubungan pemimpin dengan bawahan, yang keduanya akan bekerja sama dalam melaksanakan tugas yang sudah terencana untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan suatu perencanaan yang baik, sehingga di butuhkan seorang pemimpin. Maka merupakan tugas seorang pemimpin untuk merencanakan, menggerakkan, dan mengawasi setiap aktifitas dalam organisasi, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit, sebab setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin di harapkan mampu cakap dan terampil juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Tugas dari seorang pemimpin yaitu merencanakan, menggerakkan dan mengawasi setiap aktivitas dalam organisasi.

Salah satu tugas utama dari seorang pemmimpin adalah harus bisa mencapai kinerja pegawai sehingga pada akhirnya dapat mencapai tujuan dan sasaran dari organisasi yang di pimpinnya. Dari situlah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Peran Pemimpin Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai”

Dari penelitian tersebut tujuan yang diharapkan adalah untuk menggambarkan peran pemimpin dalam pencapaian kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, sekaligus untuk mengetahui pengukuran/penilaian tingkat kinerja pada BKD Kota Malang.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini adalah 1. Peran pemimpin dalam pencapaian kinerja pegawai, meliputi a. peran pemimpin dalam memberikan motivasi, b. sebagai pemberi arahan, c. sebagai pengawas d. sebagai komunikator 2. Kinerja pegawai yang dihasilkan pada Badan kepegawaian daerah kota Malang berdasarkan a. kualitas, b.kuantitas, c. ketepatan waktu. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian. Analisis data yang digunakan adalah Miles dan Huberman terdiri dari reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan.

Dalam penelitian ini, hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam mencapai kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sudah dapat dikatakan cukup baik dimana pemimpin sudah

bisa melaksanakan perannya dengan baik sehingga dapat mencapai kinerja pegawai lebih baik dalam rangka mewujudkan tujuan dari organisasi, selain itu juga mengetahui pengukuran/penilaian kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan pemimpin kepada bawahan dengan baik. Dari hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa peran pemimpin dalam pencapaian kinerja pegawai pada BKD Kota Malang dapat berjalan dengan baik karena adanya motivasi, pengarahan, pengawasan serta komunikasi dari pemimpin tersebut.

Adapun saran yang dapat peneliti berikan yaitu Perlu adanya kegiatan rutin di luar kantor saat hari libur agar para pegawai tidak stress memikirkan pekerjaan, dan juga karena kualitas kuantitas disini sudah baik, pemimpin dapat memberikan porsi tambahan agar pencapaian kerjanya lebih memadai lagi.

Kata kunci: Organisasi, BKD, Pemimpin, Kinerja pegawai



SUMMARY

Armhela Fazrien, 2014, **Role of Leader in Employee Performance Achievement (Studies in Regional Employment Board Malang)**. Department of Public Administration, University of Brawijaya. Supervisor: (1) Prof. Dr. Sumartono, MS, (2) Dr. Tjahjanulin Domai, MS. 179 pages

In the organization of human interaction are incorporated in them, such as the relationship with subordinate leaders, that they will work together in performing the tasks that have been planned to achieve organizational goals. In achieving the goals of the organization needed a good plan, so in need of a leader. Then it is the duty of a leader to plan, promote, and oversee every activity in the organization, but to lead people is quite difficult, because each individual has different abilities. A leader in the proficient and skilled capable expected should also be willing and have the willingness to work effectively and efficiently. The task of a leader is to plan, mobilize and supervise every activity in the organization.

One of the main tasks of a leader is to be able to achieve the performance of employees which in turn can achieve the goals and objectives of the organization are in pimpinnya. From there, researchers interested in conducting research entitled "The Role of Leaders in Achieving Employee Performance"

The purpose of the study is expected to describe the role of the leader in achieving the performance of employees in Malang Regional Employment Board, as well as to determine the measurement / assessment of the level of performance at BKD Malang.

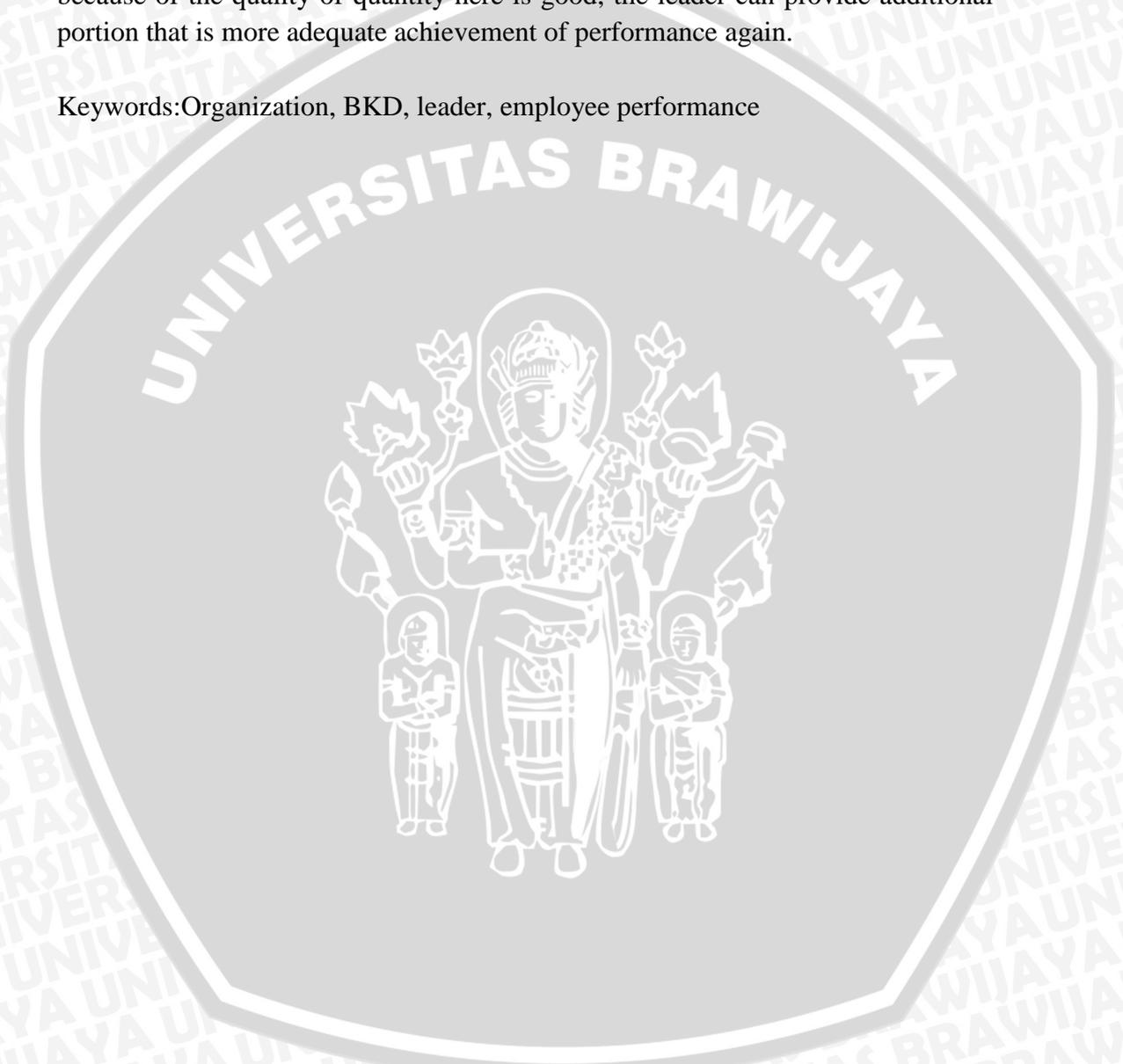
The method used in this research is descriptive qualitative approach. The focus of this study is 1. Role of the leader in achieving employee performance, including a. the role of the leader in providing motivation, b. as giving direction, c. as supervisor d. as communicator 2. Employee performance resulting in Malang area staffing agency based on a. quality, b.kuantitas, c. timeliness. Data collection techniques used were interviews, observation, and documents related to the study. Analysis of the data used is composed of Miles and Huberman data reduction, data display and drawing conclusions.

In this study, the results of research conducted suggests that the role of the leader in achieving the performance of employees in Malang Regional Employment Board can already be quite well where leaders are able to carry out their role so as to achieve better employee performance in order to realize the objectives of the organization, in addition to it also knows the measurement / assessment of the quality, quantity and timeliness of the tasks given to subordinates with good leaders. From the research it can be concluded that the

role of the leader in achieving the performance of employees in Malang BKD can run well because of the motivation, guidance, monitoring, and communication of the leader.

The advice can be given that the researcher needs a routine activity outside the office during the holiday stress that the staff did not think about work, and also because of the quality of quantity here is good, the leader can provide additional portion that is more adequate achievement of performance again.

Keywords: Organization, BKD, leader, employee performance



LEMBAR PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati kupersembahkan skripsi ini untuk Ayah dan Ibunda tercinta (Ayah Effnan Efendy dan ibu Siswanti) dengan doa dan dukungan ayah dan ibunda akhirnya aku dapat mewujudkan harapan kalian. Terimakasih untuk semua jerih payah yang telah diberikan selama ini hingga aku dapat memperoleh gelar sarjanaku.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Peran Pemimpin Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai” (Studi Kasus Pada “Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang”)**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Drs. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Publik.
3. Prof. Dr. Sumartono, MS selaku ketua dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Tjahjanulin Domai, MS selaku anggota dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Drs Supriyadi selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang telah membantu memberi data dan informasi dalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh staf Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yang telah memberi kesempatan dalam melakukan penelitian ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi yang telah memberikan ilmu dengan sabar.
8. Ayah Afnan Effendy yang selalu memberikan semangat, mendoakan, serta menuruti keinginanku sehingga dapat menyelesaikan skripsiku ini

9. Ibu Siswanti yang tidak hentinya memberikan dukungan dan doa untuk melaksanakan skripsi dan mendapatkan hasil yang terbaik.
10. Tante yang menemani dan mendukung agar cepat selesai dalam mengerjakan skripsi ini
11. Sahabat serta saudaraku Tiara, Yeni, Nancy, Sukron yang selalu memberikan dukungan, bantuan, dan semangat dalam penyusunan skripsi ini.
12. Teman-teman FIA seperjuangan Rifka, Mumun, Momon, Viska, Artis, Fatin, Murdiana, Ratna, Adit, Tomi, Kris, Widhi, Ganjar, Deni, Andre yang selalu menemani dan bersedia melakukan diskusi terkait penyusunan skripsi ini.
13. Teman-teman seperjuangan publik 2010 yang selalu memberikan inspirasi dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini.

Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 10 April 2014

Armhela Fazrien

DAFTAR ISI

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	ii
MOTTO	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian	8
E. Sistematika Pembahasan	8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pemerintah Daerah	10
1. Pengertian Pemerintah Daerah	10
B. Kepemimpinan	12
1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan	12
2. Teori Kepemimpinan	15
3. Peranan Kepemimpinan	21
4. Syarat Kepemimpinan	26
5. Fungsi Kepemimpinan	27
6. Tipe kepemimpinan	32
C. Motivasi	35
1. Pengertian Motivasi	35
2. Tujuan Motivasi	36
3. Teori Motivasi	36
D. Kinerja	40
1. Definisi Kinerja	41
2. Pengukuran atau Penilaian Kinerja Pegawai	42



E. Pegawai 48
1. Pengertian Pegawai..... 48
F. Peran Pemimpin Dalam Menunjang Kinerja Pegawai..... 51



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	53
B. Fokus Penelitian.....	54
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	55
D. Jenis dan Sumber Data.....	56
E. Teknik Pengumpulan Data.....	57
F. Instrumen penelitian	58
G. Analisis Data	60
H. Keabsahan Data.....	61

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	65
1. Gambaran Umum Kota Malang.....	65
a. Kondisi Geografis.....	65
b. Kondisi Demografis	67
2. Gambaran Umum BKD Kota Malang	70
a. Visi Misi	71
b. Kedudukan Tugas dan Fungsi	71
c. Struktur Organisasi	72
d. Tata Kerja.....	96
e. Keadaan Umum Pegawai	98
B. Hasil Penelitian	102
1. Peran Pemimpin	102
a. Peran Pemimpin Sebagai Motivator.....	103
b. Peran Pemimpin Sebagai pengarah	106
c. Peran Pemimpin Sebagai pengawas	109
d. Peran Pemimpin sebagai Komunikator	112
2. Kinerja Pegawai Pada BKD Kota Malang	115
a. Pengukuran/ Penilaian Tingkat Kinerja Pegawai.....	115
C. Pembahasan	146
1. Peran Pemimpin	146
a. Peran Pemimpin Sebagai Motivator.....	146
b. Peran Pemimpin Sebagai Pengarah.....	148
c. Peran Pemimpin Sebagai Pengawas.....	153
d. Peran Pemimpin Sebagai Komunikator.....	156
2. Kinerja Pegawai Pada BKD Kota Malang	161
a. Pengukuran/ penilaian pegawai.....	161

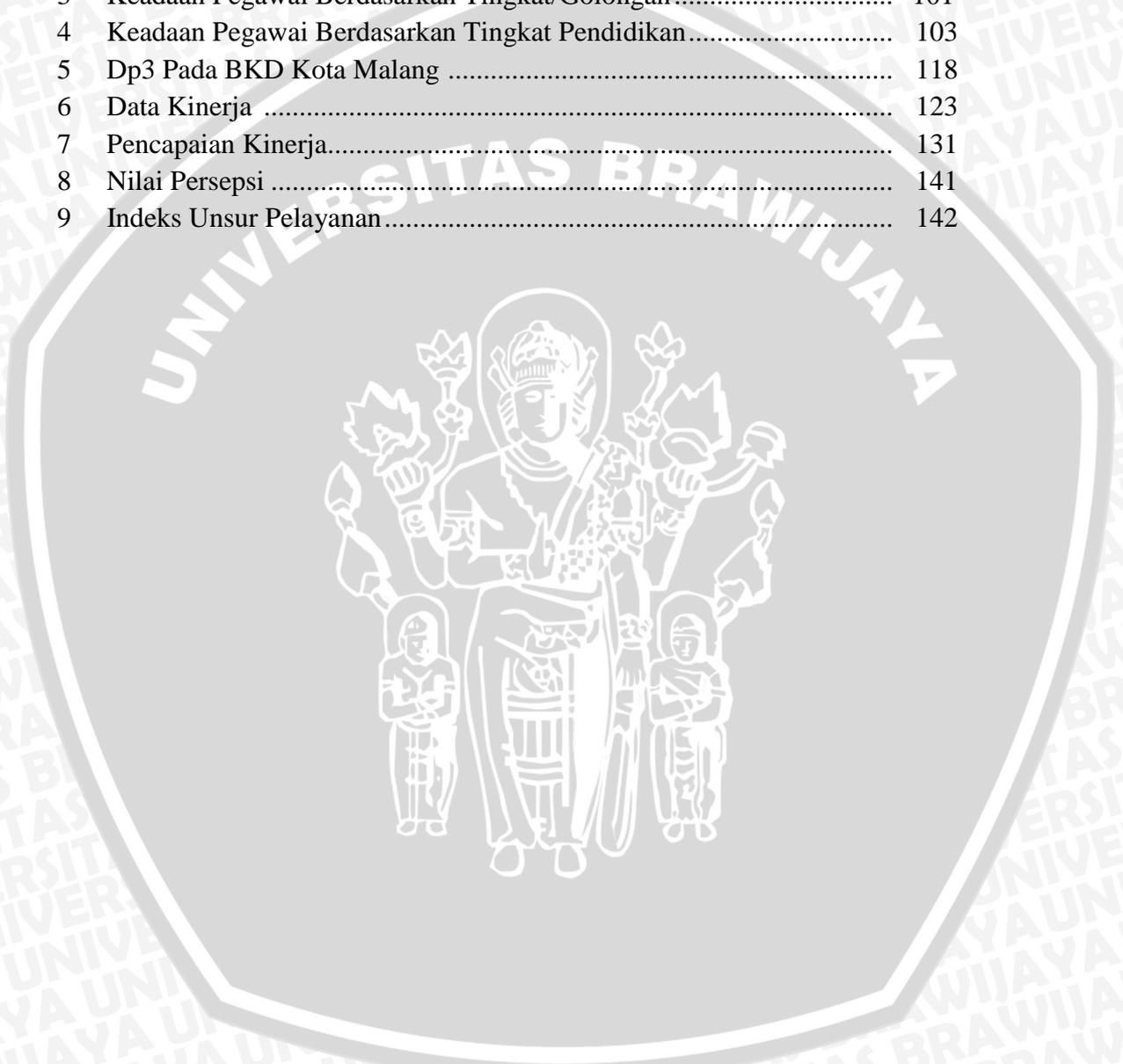
BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	167
B. Saran	160

DAFTAR PUSTAKA	172
-----------------------------	------------

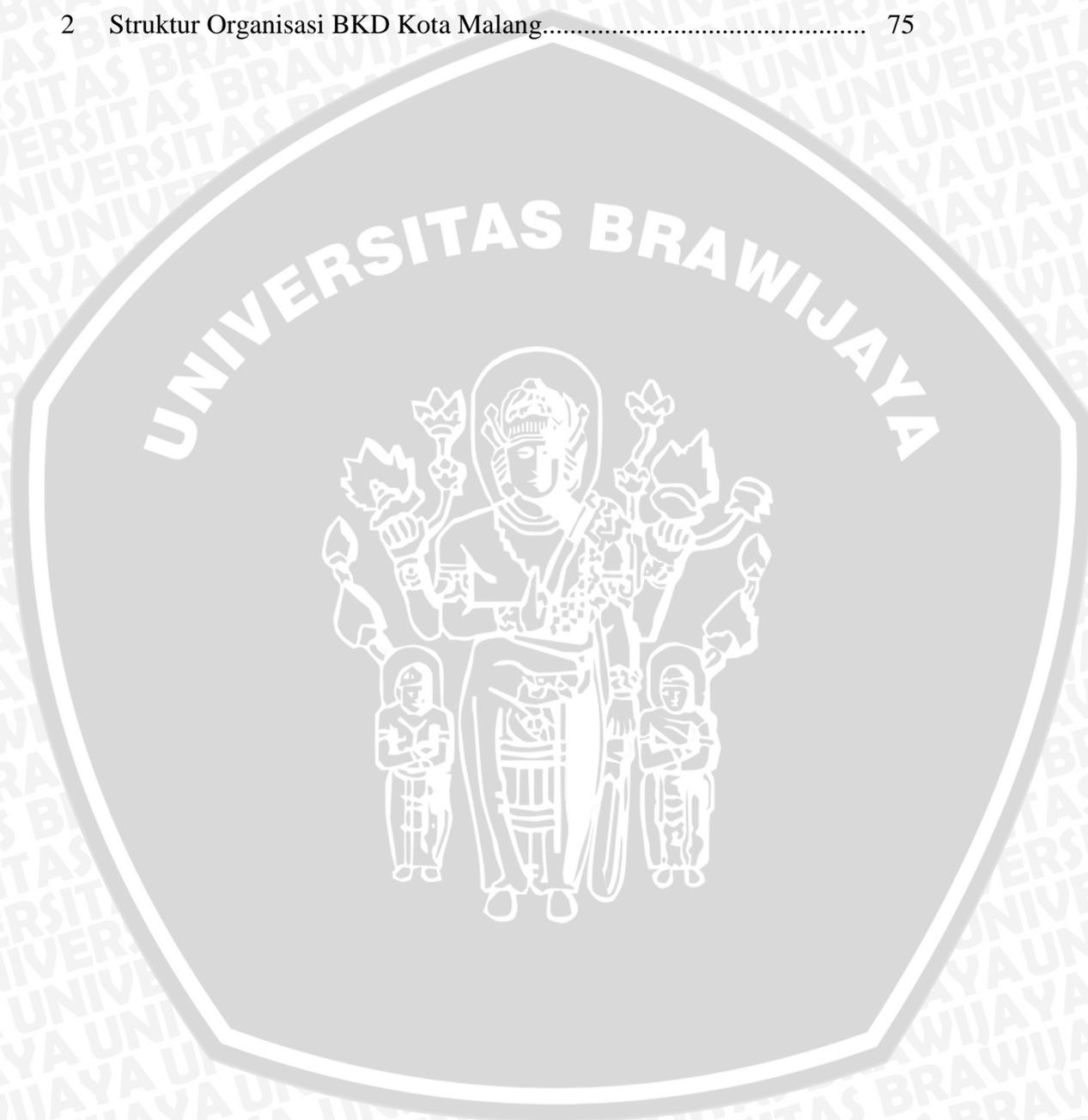
DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1	Kondisi Geografis Kota Malang	69
2	Jadwal Jam kerja Kantor BKD Kota Malang.....	99
3	Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat/Golongan	101
4	Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	103
5	Dp3 Pada BKD Kota Malang	118
6	Data Kinerja	123
7	Pencapaian Kinerja.....	131
8	Nilai Persepsi	141
9	Indeks Unsur Pelayanan.....	142



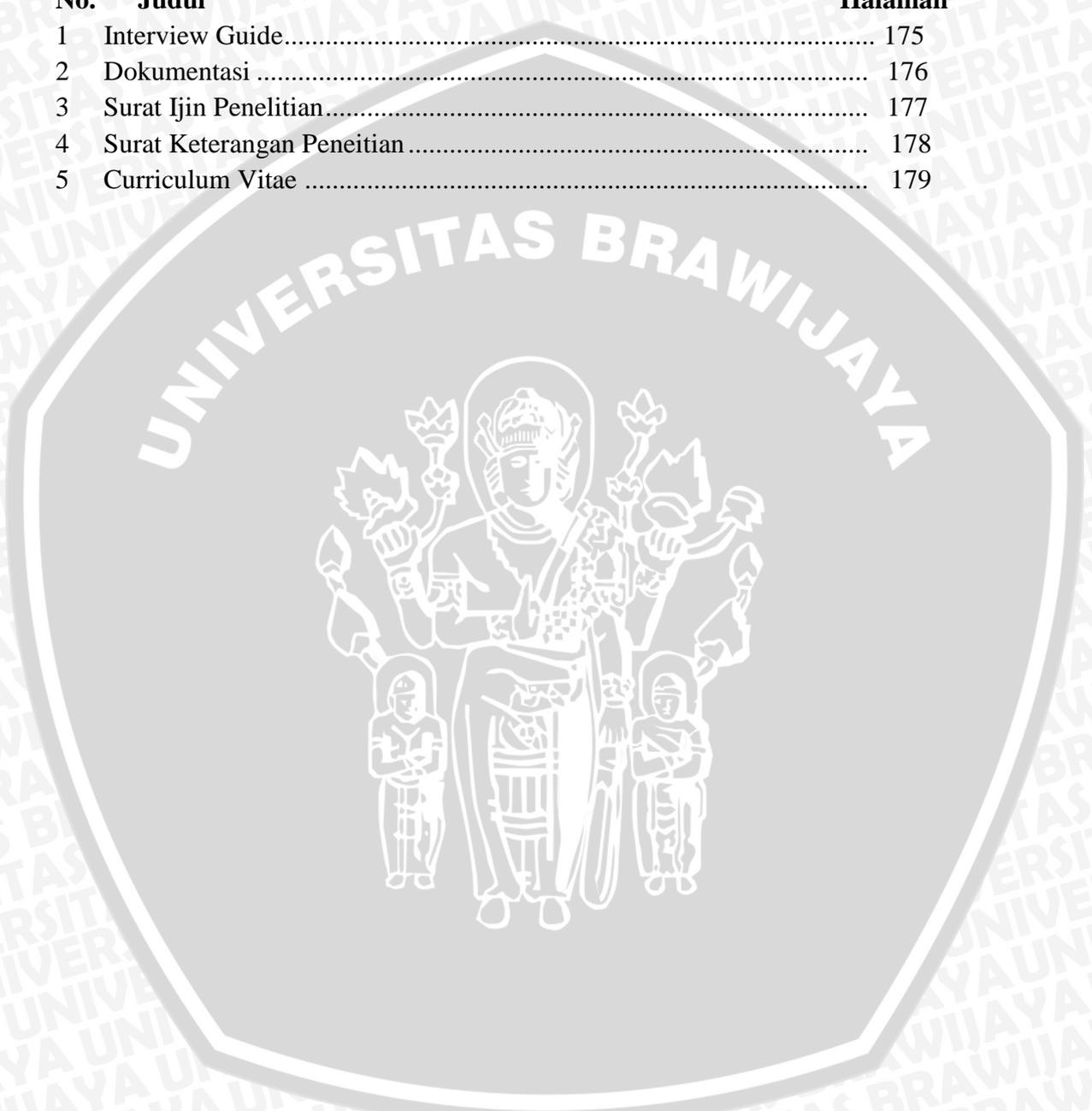
DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1	Analisis Model Interaktif.....	63
2	Struktur Organisasi BKD Kota Malang.....	75



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1	Interview Guide.....	175
2	Dokumentasi	176
3	Surat Ijin Penelitian.....	177
4	Surat Keterangan Peneitian	178
5	Curriculum Vitae	179



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Istilah organisasi berasal dari bahasa latin *organizare*, yang berarti *to form as or into a whole consisting of independent or coordinated part*. Jadi, secara harfiah organisasi berarti panduan /system/sarana dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung (Effendy, 2009). Sedangkan menurut (Robbins, 2001) organisasi adalah suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui jenjang kepangkatan. Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi, misi, serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat.

Salah satu ciri manusia modern adalah keanggotaannya dalam berbagai organisasi yang semuanya dimaksudkan untuk mencapai tujuan pribadi, baik dalam arti peningkatan taraf hidupnya di bidang material maupun kesejahteraannya di bidang spiritual. Alasan utama untuk menggabungkan diri kedalam berbagai jenis organisasi antara lain adalah oleh karena kehidupan modern mengakibatkan semakin kompleksnya kebutuhan yang nampaknya tidak mungkin terpenuhi tanpa melalui saluran organisasi. Pengamatan yang sangat kasual saja akan menunjukkan bahwa setiap manusia modern menjadi anggota berbagai jenis organisasi. Seperti di ungkapkan oleh Thoha (1990:3), bahwa manusia dan organisasi sudah

menyatu dan bila dua komponen pendukung perilaku organisasi berinteraksi akan melahirkan suatu kancah pendiskusian yang semarak, yakni perilaku organisasi sebagai suatu titik perhatian ilmu tersendiri.

Dalam organisasi terdapat hubungan antara manusia-manusia yang bergabung di dalamnya, terwujud sebagai hubungan pemimpin atau atasan dan pegawai atau bawahan yang keduanya akan bekerjasama melaksanakan tugas atau rencana bawahan yang keduanya akan bekerjasama melaksanakan tugas atau rencana kerja yang menggunakan sarana alat-alat lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi diperlukan suatu perencanaan yang baik, sehingga di butuhkan seorang pemimpin. Maka merupakan tugas seorang pemimpin untuk merencanakan, menggerakkan, dan mengawasi setiap aktifitas dalam organisasi, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit, sebab setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin selain di harapkan mampu cakap dan terampil juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan. Untuk mencapai tujuan kinerja yang tinggi dan berguna bagi kemajuan dan kelancaran organisasi, maka mutlak diperlukan peranan seorang pemimpin untuk memberikan motivasi pengarahan pengawasan serta komunikasi yang baik dengan bawahannya atau yang di pimpinnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa salah satu

yang sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah, adalah peranan seorang pemimpin Stogdil dalam Wahjosumidjo (1974).

Peranan pemimpin dalam suatu organisasi, tidak dapat dibantah merupakan suatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Sebagaimana diungkapkan Wahjosumidjo (1992:171), “kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi dimana terjadi interaksi kerjasama antar dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan”. Dengan kata lain, perilaku pemimpin, baik yang bersumber dari personalitas pemimpin itu sendiri, karena dorongan kebutuhan pribadi pemimpin, maupun karena adanya ketidakcocokan antara tujuan organisasi dengan tujuan pemimpin, mempunyai hubungan yang erat dengan berbagai macam tingkat produktivitas dan moral organisasi.

Dengan ini dapat diartikan bahwa karakter seorang pimpinan dapat mempengaruhi bentuk kinerja yang akan dilaksanakan oleh bawahannya. Kinerja yang nampak dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab bawahan merupakan salah satu hasil sejauh mana seorang pimpinan yang ada dalam organisasi tersebut mengambil perannya. Pimpinan dalam organisasi memegang tanggung jawab yang sangat penting terhadap apa yang terjadi dalam organisasi tersebut. Karena sering di artikan bahwa apabila terdapat kemunduran dari suatu organisasi merupakan dampak dari ketidakberhasilan dari seorang pimpinan menjalankan perannya dengan baik dan maksimal. Karena dalam suatu organisasi pimpinan memiliki kekuasaan dan pengaruh

yang sangat besar, terhadap apa yang akan dilaksanakan oleh bawahannya dalam melaksanakan kegiatan operasional.

Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi termasuk didalamnya adalah organisasi pemerintahan dibutuhkan seorang pemimpin yang handal, dalam membuat keputusan-keputusan kearah pencapaian tujuan. Hal ini dikarenakan pemerintah mempunyai peranan dalam menentukan proses pembangunan yang dinamis. Kepemimpinan yang handal sangat dibutuhkan untuk memotivasi pegawai agar dapat bekerja dengan baik agar dapat tercapainya tujuan organisasi tersebut karena kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha pencapaian tujuan (Thoha, 2007:49).

Seorang pemimpin bisa diibaratkan sebagai “motor penggerak” bagi organisasinya, sehingga pegawai seharusnya menyadari akan pentingnya peran seorang pemimpin. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin sangat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi karena kepemimpinan merupakan cara untuk mempengaruhi bawahannya. Selain peran dari seorang pemimpin yang baik akan sangat mendorong bawahannya untuk berprestasi sehingga lebih mudah untuk mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin merupakan kunci keberhasilan dari suatu organisasi dan sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas dan hubungan-hubungan di dalam pencapaian tujuan kelompok atau organisasi pada umumnya termasuk organisasi pemerintahan.

Sosok seorang pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian saran-saran tertentu (Kartono, 2005:35).

Untuk menunjang keberhasilan, salah satunya adalah ditunjang dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang benar-benar mempunyai ketrampilan dan keahlian di bidangnya. Dengan adanya SDM yang berkualitas diharapkan akan tercipta pegawai yang bersih, berwibawa, bertanggungjawab dan berprestasi.

Seperti halnya pada badan kepegawaian daerah yang merupakan unsur pendukung penyelenggaraan pemerintah daerah di bidang Kepegawaian, dipimpin oleh kepala badan yang berkedudukan di bawah tanggung jawab walikota. Dengan demikian seorang pemimpin dengan segala perannya yang dapat menunjang kinerja pegawai pada BKD sangat diperlukan, mengingat badan kepegawaian daerah merupakan suatu lembaga negara yang berperan dalam menyelenggarakan semua urusan kepegawaian di Kota Malang di antaranya adalah mengenai urusan kepangkatan, pensiun pegawai, mutasi pegawai, pengangkatan jabatan merencanakan adanya pengadaan pegawai. Selain itu badan kepegawaian daerah Kota Malang juga dituntut untuk mengadakan penertiban terhadap pegawai yang lalai terhadap pekerjaannya dengan mengadakan razia yang dilakukan oleh BKD beserta Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) di pusat-pusat pembelanjaan yang ada di Kota

Malang. Pada Razia tersebut berhasil menjaring para abdi Negara yang diduga keluyuran pada saat jam kerja. Seperti yang di ungkapkan kasubbid “kami setuju dengan kegiatan ini. Selain didata, para PNS yang kena razia akan diberi peringatan. Selanjutnya apabila melanggar lagi, tidak menuntut kemungkinan akan dikenai sanksi”.

Badan kepegawaian daerah Kota Malang juga tak luput dari permasalahan di dalamnya. Permasalahn mendasarnya adalah bagaimana peran dari kepala BKD tersebut untuk menunjang SDM pegawainya dalam rangka menjalankan visi-misinya untuk mencapai hasil yang baik. Nampak sumber daya aparatur pemerintah dikonotasikan dengan SDM dan profesionalisme yang rendah, terlihat dari pelayanan yang kurang optimal, penyalahgunaan waktu kerja dan kurangnya prestasi pegawai.

Rendahnya kualitas kerja Pegawai Negeri Sipil tersebut sebenarnya permasalahan klasik namun selalu *up to date* untuk didiskusikan. Karena bagaimanapun kita tidak ingin tenggelam di tengah derasnya era persaingan. Kehadiran para PNS yang mempunyai kualitas baguslah yang nantinya akan membentengi bangsa ini terhindar dari arus globalisasi melalui kebijakan dan regulasi yang diterbitkannya. Karenanya PNS yang berkualitas bagus tidak dapat ditawar-tawar lagi. Untuk pembangunan PNS yang seperti itu dapat dilakukan dengan berbagai cara. Salah satunya dengan menggelar program motivasi berdasarkan insentif, yaitu berupa kesediaan pucuk pimpinan untuk selalu mendukung kinerja dan produktifitas PNS agar tercapainya kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan pemaparan tentang pentingnya peranan kepemimpinan yang dijalankan dalam organisasi guna meningkatkan pencapaian kinerja organisasi dari segi pemimpin maka perlu di kaji lebih lanjut mengenai penulisan penelitian skripsi dengan judul **“PERAN PEMIMPIN DALAM PENCAPAIAN KINERJA PEGAWAI”**(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang).

B. Rumusan Masalah

Perumusan masalah pada suatu penelitian adalah untuk memudahkan dalam menganalisa dan mengevaluasi masalah serta agar dapat lebih terarah dan jelas sehingga di peroleh langkah-langkah pemecahan yang efektif.

Adapun perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah peran pemimpin dalam pencapaian kinerja pegawainya pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?
2. Bagaimanakah kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini sesuai dengan perumusan masalah di atas adalah:

1. Untuk mendeskripsikan, menganalisis dan mengenterprestasikan peran pemimpin dalam pencapaian kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

2. Untuk mendeskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

D. Kontribusi Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan diperoleh adanya sebuah kontribusi/manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat akademis

Sebagai sumbangan pemikiran berupa wacana terkait dengan pemimpin dalam pencapaian kinerja pegawai dan juga sebagai pengembangan ilmu administrasi publik.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi masyarakat sebagai pengetahuan mengenai peran pemimpin dalam pencapaian kinerja pegawai.
- b. Sebagai bahan masukan bagi Badan Kepegawaian Daerah kota malang dalam pembinaan pegawai dan upaya pemimpin dalam pencapaian kualitas pegawainya

E. Sistematika Pembahasan

Dalam penulisan penelitian ini terbagi dalam 5 sistematika pembahasan sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan dengan bahasan tentang Latar belakang, Perumusan masalah, Tujuan penelitian, Kontribusi penelitian dan Sistematika pembahasan

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini merupakan pendahuluan dengan bahasan tentang tinjauan pustaka yang berhubungan dengan obyek penelitian, yaitu teori yang berkenaan dengan konsep kepemimpinan.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan penjelasan mengenai metode penelitian yang di gunakan, baik mengenai jenis penelitiannya, focus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, instrument penelitian dan analisis data.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan penjelasan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang memuat penyaji data, analisa data dan Interpretasi data.

BAB V: PENUTUP

Bab ini merupakan penutup yang berisi tentang kesimpulan dari uraian-uraian bab-bab sebelumnya selain itu disertai juga saran-saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pemerintah Daerah

1. Pengertian Pemerintah Daerah

Dalam sistem pemerintahan Indonesia dikenal organisasi pemerintahan. Organisasi ini dikenal dengan birokrasi pemerintahan. Birokrasi pemerintahan ini mempunyai struktur organisasi yang di atur dalam peraturan perundang-undangan. Sejalan dengan pelaksanaan UU No. 32 Th. 2004, organisasi pemerintah dituntut untuk melakukan pengembangan organisasi khususnya dalam kaitan dengan tuntutan pelaksanaan otonomi daerah. Pengembangan organisasi ini berupa struktur organisasi baru yang di butuhkan dalam melaksanakan tuntutan otonomi, dan di lain pihak juga merupakan peleburan dan likuidasi struktur organisasi yang sudah tidak sesuai dengan kebutuhan daerah. Pemerintah daerah sering kali di istilahkan sebagai *local government*, (Jimung, 2005:40) mendefinisikan *local government* adalah:

“Bagian dari pemerintah suatu Negara atau bangsa yang berdaulat yang di bentuk secara politis berdasarkan undang-undang yang memiliki lembaga atau badan yang menjalankan pemerintahan yang di pilih masyarakat daerah tersebut, dan di lengkapi dengan kewenangan untuk membuat peraturan, memungut pajak serta memberikan pelayanan kepada warga yang ada di dalam wilayah kekuasaanya”

Prinsip otonomi daerah menggunakan prinsip Ekonomi luas dalam arti daerah diberikan kewenangan mengurus dan mengatur semua urusan pemerintahan di luar yang menjadi urusan pemerintah yang ditetapkan

undang-undang ini. Daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk memberi pelayanan peningkatan peran serta pemberdayaan masyarakat yang bertujuan pada peningkatan kesejahteraan rakyat.

Sejalan dengan prinsip tersebut dilaksanakan juga prinsip otonomi yang nyata dan yang bertanggung jawab. Prinsip otonomi nyata adalah suatu prinsip bahwa untuk menangani urusan pemerintahan dilaksanakan berdasarkan tugas, wewenang dan kewajiban yang telah ada yang berpotensi untuk hidup dan berkembang sesuai dengan potensi daerah. Dengan prinsip itu penyelenggara otonomi daerah harus selalu berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan selalu memperhatikan kepentingan dan aspirasi yang tumbuh dalam masyarakat.

Tercantum dalam PP No 41 tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah pasal 1 sampai 8 adalah unsur pembantu kepala daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah yang terdiri dari sekretariat daerah sekretariat DPRD, dinas daerah yang terdiri dari sekretariat daerah sekretariat DPRD, dinas daerah, Lembaga Teknis, daerah kecamatan kelurahan dan pemerintah desa. Organisasi atau lembaga pemerintah daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah.

Perangkat daerah dibentuk oleh daerah berdasarkan pertimbangan karakteristik, potensi dan kebutuhan daerah. Organisasi perangkat daerah ditetapkan dengan perda dengan berpedoman pada peraturan Pemerintah. Mengacu pada PP No 41 tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah

maka dalam implementasi penataan kelembagaan daerah perangkat daerah menerapkan prinsip prinsip organisasi, antara lain visi dan misi yang jelas, kelembagaan fungsional staf dan pendukung yang tegas, efisien dan efektivitas yang jelas.

Semua organisasi pemerintah tersebut tidak lepas dari peran seorang pemimpin. Dalam tingkat kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu seorang pemimpin sebagai individu dapat melekat atau selalu diasosiasikan dengan organisasi yang ia pimpin sebagai pengakuan atas kinerja pemimpin tersebut. Artinya mendengar organisasi akan teringat pemimpinnya atau mendengar pemimpin teringat akan organisasinya.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Definisi pemimpin dan kepemimpinan sudah banyak diartikan dalam berbagai ragam oleh para ahli, untuk itu dalam penulisan ini tidak memberikan definisi baru, tapi mengutip pendapat dari para ahli yang sudah mendapatkan pengakuan sesuai dengan disiplin ilmu. Dalam kehidupan organisasional pemimpin memainkan peranan yang sangat penting, bahkan dapat dikatakan sangat menentukan, dalam urusan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemimpin sebagai individu maupun kelompok tidak dapat bekerja sendirian. Pemimpin membutuhkan sekelompok orang lain, yang dikenal sebagai bawahan, yang digerakkan sedemikian rupa sehingga para bawahan itu memberi

pengabdian kepada organisasi, terutama dengan cara bekerja yang efisien, efektif, ekonomis dan produktif. Ditunjang juga dengan sumberdaya pegawai yang berkompeten yang mampu memberkan pelayanan yang lebih baik terhadap publik. Robbins (2006:432) secara umum menyebutkan bahwa

“kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Dari definisi tersebut menyatakan pangkuan atau nilai instrumental dari kepemimpinan. Pandangan tersebut mengembangkan teori peranan yang di (*role theory*) yaitu kepemimpinan sebagai peranan yang diperlukan sebagai upaya memadukan berbagai macam peranan dari kelompok dan memelihara kesatuan tindakan dalam usaha-usaha kelompok kearah pencapaian tujuan”.

Seorang pemimpin juga harus menjadi pusat komunikasi, untuk dapat menyampaikan fikiran dan keinginannya kepada sekitarnya dan sebaliknya sensitif peka untuk menerima semua informasi dari lingkungannya, sebab jika seorang pemimpin mau memaksakan pikiran atau ide-ide sendiri saja dan tidak peka terhadap isyarat-isyarat yang di berikan oleh lingkungannya, pastilah dia bukan pemimpin yang baik. Hal ini senada dengan pendapat Sughanda (1981:64),”pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan hingga dapat menggerakkan mereka kearah pencapaian tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut Kartono (1990:64) mengatakan bahwa:

“Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki cakapan kelebihan dalam suatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir), dan merupakan kebutuhan dari satu situasi

atau zaman, sehingga dia mempunyai keluwesan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing keluwesan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Dia juga mendapatkan pangkauan serta dukungan dari bawahan itu kearah tujuan tertentu”.

Pemimpin dalam suatu organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja anggota organisasi untuk mencapai sasaran atau tujuan yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*). Hasibuan (2002;169-170) membedakan pengertian antara pemimpin dengan kepemimpinan yaitu:

“Pemimpin adalah seorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Leader yang dimaksud adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (*personality authority*). Falsafah kepemimpinannya bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan. Sehingga pelaksanaan kepemimpinannya menumbuhkan kepercayaan, loyalitas dan juga motivasi bawahan dengan cara persuasif, ini semua akan diperoleh karena kecakapan kemampuan dan perilakunya.

Kepemimpinan itu muncul karena faktor kebersamaan antara sekelompok individu dalam bekerjasama, dan hubungan di dalamnya yang satu mengendalikan yang lain (pemimpin) dan yang lain berusaha mengikuti (bawahan). Oleh karena itu kepemimpinan di lihat sebagai seni dalam membina dan menggerakkan sekelompok orang dengan sarana dan

prasarana tertentu melalui berbagai tingkatan hubungan yang saling menguntungkan.

Berdasarkan dari penjelasan tersebut di atas maka penulis dapat memberikan batasan pemimpin sebagai berikut pemimpin atau *leader* adalah seorang yang aktif dan cakap di dalam mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan kegiatan orang lain dengan menciptakan kerjasama yang baik guna mencapai tujuan bersama yang telah di tentukan.

2. Teori Kepemimpinan

Kepribadian pemimpin, *skillnya*, pengalamannya, kepercayaannya, kesadaran akan harkat dirinya, jenis pengikut, interaksi dan iklim organisator mempengaruhi kelakuan seorang pemimpin dan apa yang di lakukan olehnya atau tidak di lakukan olehnya. Berdasarkan hal tersebut, menurut Kartono (1990:29) teori kepemimpinan adalah “satu penggeneralisasian dari satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya”.

Menurut kencana (2006:27) kepemimpinan sebagai suatu gaya karena keputusan dalam mendefinisikan kepemimpinan, para teoritis manajemen telah berusaha meng gambarkannya dalam gaya. Dengan kata lain, cenderung menggolongkan seorang pemimpin berdasarkan cara memimpin menurut pandangan semua orang. Dengan sendirinya, seseorang mungkin berbeda pendapat dengan orang lain mengenai gaya

seorang pemimpin. “Gaya” ternyata merupakan ringkasan dari bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang menghormati dari luar.

a. Teori X dan Y

Pemimpin dalam proses kepemimpinannya banyak dipengaruhi oleh persepsi dan asumsinya tentang organisasinya, bawahan dan lingkungan eksternalnya. Asumsi dan persepsi ini akan menjadi dasar bagi pemimpin untuk memunculkan reaksi dan perilakunya dalam proses kepemimpinannya. Bagaimana ia berpikir untuk mengambil keputusan semuanya dipengaruhi oleh persepsi dan asumsinya tentang dunia secara keseluruhan.

Gregor menegaskan bahwa ada asumsi yang diyakini oleh pemimpin tentang manusia yang bersifat bipolar dan asumsi ini pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku dan tindakannya kedua jenis asumsi ini dinamakan dengan teori X dan teori Y.

Asumsi Teori X

1. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang berpendapat bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang tidak menyenangkan. Dan berusaha dihindarinya.
2. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang lebih suka diperintah dan seringkali harus dipaksa untuk melakukan pekerjaan dengan hukuman dan hadiah
3. Pemimpin memandang bawahan sebagai seseorang yang di motivasi terutama oleh kebutuhan pokok, uang dan kebutuhan akan rasa aman.
4. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang tidak ambisius, tidak ingin maju, malas dan tidak menginginkan serta menghindari tanggung jawab.
5. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang harus dikendalikan dengan ketat dan menganggap bawahan sebagai orang yang tidak mampu untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya di dalam organisasi tanpa bantuan dari pemimpinnya.

Pemimpin yang memegang teori X ini cenderung memandang bawahan hanya sebagai alat produksi semata, dimotivasi oleh hukuman dan hadiah, tidak memiliki keinginan untuk maju dan menghindari tanggung jawab. Akibatnya pemimpin harus mengawasi mereka dengan ketat, membuat dan menjalankan aturan organisasi dengan keras. Pemimpin lebih banyak memberikan perintah dan otoriter.

Asumsi Teori Y

1. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang berpendapat bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang menyenangkan dan alamiah seperti bermain.
2. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang mempunyai pengendalian diri dan pengawasan diri mereka terlihat dalam pekerjaannya.
3. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang mempunyai ambisi, ingin maju dan menginginkan tanggungjawab dan melaksanakannya dengan baik.
4. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang dimotivasi, terutama oleh kebutuhan yang lebih tinggi seperti kebutuhan untuk berprestasi, mendapat pengakuan dan mengaktualisasikan dirinya secara maksimal.
5. Pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang mampu melaksanakan dan menyelesaikan masalah dalam organisasi secara mandiri, bertanggung jawab dan kreatif sehingga tidak membutuhkan pengawasan yang ketat.

Pemimpin yang memegang teori Y ini akan beranggapan bahwa bawahan adalah individu yang bisa berkembang dengan lebih baik, mempunyai pengendalian diri dan bertanggungjawab atas pekerjaannya, akibatnya pemimpin lebih banyak memberikan dorongan dan kesempatan untuk maju bagi pegawainya.

b. Pendekatan Dyadic

Sedangkan Menurut George dalam savaria (2004:55-56), mengembangkan mengenai pendekatan dyadic, dikatakan bahwa pendekatan ini menegaskan bahwa teori sifat dan perilaku terlalu menyederhanakan hubungan antara pemimpin dan bawahan. Teori dyadic memfokuskan pada konsep pertukaran antara seorang pemimpin dan seorang bawahan, yang dikenal dengan hubungan dyadic. Teori ini menguji kenapa pemimpin mempunyai pengaruh yang lebih besar pada seorang bawahan, dibandingkan dengan seorang bawahan lainnya. Teori ini menegaskan bahwa seorang pemimpin akan membentuk hubungan yang berbeda antara bawahan yang satu dan bawahan yang lainnya.

Teori Dyadic ini terdiri dari beberapa macam yaitu:

1. Teori-Teori Vertical Dyad Linkage (VDL)

Menurut Danareau dalam safaria (2004:56) menjelaskan mengenai Teori Vertical Dyad Linkage (VDL), teori ini menekankan tentang pentingnya pemimpin membentuk dyad dengan tiap-tiap bawahan dalam organisasi. Teori ini menunjukkan bahwa setiap bawahan akan mempunyai penilaian yang berbeda tentang pemimpinnya dengan kesan yang lebih positif, seperti adanya rasa saling percaya dan saling menghormati. Sebaliknya bawahan yang lainnya akan menilai hubungannya dengan pemimpin kurang memiliki rasa saling percaya dan saling menghormati, hal ini menunjukkan kualitas hubungan yang rendah antara bawahan dan pemimpin.

Teori VDL ini memunculkan apa yang dinamakan dengan fenomena in-group dan out-group dalam hubungannya dengan pemimpin. Dalam in-group, bawahan yang menilai pimpinannya lebih positif, telah mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan pemimpinnya dan menjadi asisten yang memainkan peran kunci bagi fungsi kelompok kerja. Sedangkan menurut kelompok out-group, tidak memiliki peran kunci bagi fungsi kelompok kerja. Kelompok in-group memiliki akses yang lebih tinggi pada pemimpin, sementara out group cenderung bersifat pasif dan tidak memiliki akses pada pemimpin. Kelompok in-group lebih mengekspresikan pengaruh timbal balik dan memiliki usaha kolaboratif dengan pemimpin.

2. Teori Leader Member Exchange (LMX)

Sedangkan menurut Teori Leader Member Exchange (LMX) mengatakan bahwa teori ini berfokus pada hubungan yang lebih dalam antara pemimpin dengan bawahan, yang menekankan bahwa hasil yang terbaik dicapai melalui proses pertukaran pimpinan dan bawahan yang dikembangkan sepanjang waktu. Teori ini menekankan pada proses frekuensi komunikasi, karakteristik bawahan, kepuasan kerja, iklim dan komitmen.

3. Teori Partnership Building

Menurut teori Partnership Building yang ditegaskan oleh George & Mary dalam safaria (2004:58-59) menegaskan bahwa teori ini menekankan pada kemampuan pemimpin untuk dapat mengembangkan hubungan yang efektif dengan sejumlah besar bawahan. Teori ini menegaskan tentang bagaimana seorang pemimpin harus bekerja sama dengan setiap bawahan satu persatu untuk menciptakan hubungan seperti rekan kerja yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Menurut teori pemimpin yang efektif harus mampu memberikan seluruh bawahan akses untuk pertukaran hubungan pemimpin bawahan yang berkualitas. Pemimpin memandang setiap bawahan secara khusus dan membimbing mereka secara individual dengan cara positif. Pemimpin juga harus memberikan dorongan, bimbingan motivasi dan latihan dan bawahan akan meresponnya dengan produktifitas kerja.

4. Teori Kepemimpinan Situasional

Menurut gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard terdapat 4 macam model kepemimpinan yaitu:

- a) *Telling* (memberitahu) yaitu dalam gaya ini ditandai dengan komunikasi satu arah, bersifat intruksi-intruksi yang mengarahkan bawahan secara ketat di dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Pada gaya ini pemimpin lebih banyak memberitahu, membimbing dan mengarahkan serta menentukan peranan bawahan.
- b) *Selling* (mempromosikan) yaitu dalam gaya ini ditandai dengan komunikasi dua arah dari pimpinan, walaupun masih memberikan pengarahan tapi pemimpin masih meminta arahan dari bawahan sebelum membuat keputusan. Pemimpin juga memberikan dukungan sosio-emosional agar bawahan turut bertanggung jawab atas pekerjaannya.
- c) *Participating* (berpartisipasi) yaitu dalam gaya ini ditandai dengan suatu kerjasama antara pemimpin dengan bawahan dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi dua arah dan memberikan akses komunikasi yang penting. Pimpinan selalu melibatkan bawahan dalam setiap aktivitas kerja.
- d) *Delegating* (mendelegasikan) yaitu dalam gaya ini ditandai dengan kebebasan di dalam pendelegasian tugas serta wewenang yang luas kepada bawahan. Pemimpin hanya memberikan sedikit pengarahan dan pengawasan, karena kemampuan dan keahlian

bawahan sudah sangat tinggi dalam menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien.

Kematangan para pengikut (*maturity*) dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Variabel-variabel dalam kematangan ini hendaknya mempertimbangkan dalam hubungannya dengan tugas-tugas yang spesifik yang harus dilakukan. Demikian halnya seorang individu atau kelompok akan dapat dikatakan dewasa atau matang dalam pengertian umum.

Untuk dapat melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan itu maka seorang pemimpin harus memiliki kelebihan-kelebihan dari apa yang di pimpinnya. Kelebihan-kelebihan fisik dan maniah kelebihan-kelebihan kualitas, kelebihan kemampuan dan pengendalian diri. Kelebihan pemimpin adalah dapat melakukan hubungan sesama, hubungan dengan lingkungan dan hubungan dengan maha pencipta secara seimbang selaras dan serasi. Pemimpin mampu mengadakan hubungan ke depan di tengah, ke depan di satu pihak dan hubungan keatas, ke tengah dan ke bawah di lain pihak. pemimpin mampu mengadakan hubungan secara horizontal dan hubungan vertikal. beliau pun mampu memelihara hubungan top-down dan hubungan bottom-up secara timbal balik.

Berdasarkan teori-teori di atas terdapat tiga dimensi untuk mengukur efektifitas pemimpin antara lain, tingkat kepercayaan para pengikut terhadap pemimpin, tingkat hingga dimana pekerjaan para pengikut hanya

bersifat rutin atau terstrukturisasi kurang baik, dan dengan tingkat kekuasaan yang inheren dengan posisi kepemimpinan.

3. Peranan Kepemimpinan

a. Pengertian Peran Kepemimpinan

Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi untuk menjalankan fungsi kepemimpinan seperti yang di ungkapkan oleh Terry dalam (Thoha 1999:5) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang untuk di arahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karenanya peran kepemimpinan dalam menjalankan suatu organisasi sangatlah penting dan juga merupakan faktor yang sangat menentukan berhasil atau tidaknya sebuah organisasi, hal ini sejalan dengan pendapat Thoha (1999:1) yang menyatakan:

“suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal ditentukan oleh kepemimpinan ini. Suatu ungkapan yang mulia mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting”

Menurut Prijodarminto (1992:735), bahwa “ Pengertian dari kepemimpinan adalah suatu yang menjadi bagian atau yang dipegang pemimpin terutama dalam terjadinya hal atau peristiwa”. Dari pengertian tersebut di atas maka dapat diartikan bahwa pengertian peranan kepemimpinan yaitu lebih menitik beratkan pada sebagai apa seseorang tersebut dan apa yang menjadi batasan-batasan dari suatu

individu. Sehingga yang dimaksud peranan kepemimpinan dalam hal ini lebih merupakan kata benda yang dilaksanakan oleh individu. Sebagai contoh kata bimbing, maka yang timbul yaitu pembimbing.

Dalam hal ini penelitian lebih mengharapkan bahwa yang dikaji lebih lanjut yaitu sebagai apa pemimpin dalam organisasi. Dengan kata lain bahwa proses kegiatan yang dilaksanakan oleh pemimpin tentunya pimpinan mengambil peran, dan dimungkinkan bahwa peran yang dijalani oleh pemimpin organisasi lebih dari satu peran. Hal ini mungkin saja terjadi karena keadaan yang berbeda-beda antara penyelesaian masalah yang satu dengan yang lain, terkait dengan apa yang dilakukan demi meningkatkan kinerja yang sudah dilaksanakan pada waktu yang sebelumnya.

Peran dalam hal ini, tidak mengacu pada apa yang dikerjakan melainkan sebagai pimpinan tersebut memosisikan dirinya dalam suatu jenis kegiatan yang dilaksanakan. Namun dalam hal penilaian yang dapat di ukur sebagai parameter Nampak dari sejauh mana peran tersebut dilaksanakan yang hanya dapat dilihat dengan kasat mata yaitu adalah kinerja yang telah tercapai sebagai dampak dari adanya peran yang dilaksanakan.

Tugas-tugas yang harus dilakukan oleh setiap orang dalam organisasi telah digariskan pada analisa kerjanya yang lebih dipertegas lagi kedalam deskripsi dan spesifikasi tugasnya. Untuk itulah seorang harus mengkoordinasi dan mengawasi pelaksanaan tugas tersebut.

Dengan demikian wewenang dan tanggung jawab dari setiap pelaksanaan sesuai dengan deskripsi tugasnya, dan pemimpin mengkoordinasikan pada para bawahan tersebut. Sepanjang organisasi tersebut berjalan sebagaimana mestinya maka selama itu tujuan organisasi besar kemungkinannya akan tercapai. Kunci keberhasilan organisasi terletak pada otoritas dan kemampuan pemimpin dalam mendelegasikan wewenangnya secara efektif keadaan deskriptif tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan. Koordinasi dan pengawasan adalah wewenang pemimpin yang dapat pula di delegasikan dalam batas-batas tertentu.

Menurut Abdurachman dalam (Widjaja 1985:11) menyatakan bahwa peranan pemimpin pada hakikatnya adalah:

Melaksanakan tugas dan wewenangnya di dalam hubungan dengan wewenang ini memberikan beberapa istilah yang mempunyai inti sama dari wewenang tersebut antara lain:

1. *Actuacing*

Istilah ini digunakan oleh Terry dengan bermaksud mengatakan bahwa *actuacing* includes the creating and continuing of the desire by each *actuacing* member of the work group to achieve the predetermined goal by working willingly and enthusiastically at prescribed task andat given time and place

2. *Loading*

Adalah pembibingan, penghantaran seorang leader selalu mendahului menjadi pelopor dan berdiri dimuka member contoh untuk memberi contoh orang-orang yang di belakangnya

3. *Directing*

Yang berarti memberikan directive, memberi petunjuk atau intruksi, dapat juga di artikan memberi arah

4. *Commading*

Yang berarti memberi perintah, di belakang perintah itu selalu ada faktor paksa, apabila tidak menjalankan perintah dipaksakan dengan kekerasan

5. *Motivating*

Ialah memberi motif, memberi alasan kepada orang, sehingga orang itu dapat menentukan sendiri apabila ia suka mengikuti pemimpin atau tidak.

Menurut Poerwadarminto (1985:735), bahwa “pengertian dari peranan adalah sesuatu yang menjadi bagian atau yang di pegang pemimpin terutama dalam terjadinya sesuatu hal atau peristiwa”. Sedangkan Soekanto (1982:237) dalam sosiologi pengantar memberikan pengertian bahwa “peranan (*role*) merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan”

Dari beberapa pengertian peranan pengertian peranan tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa peranan pemimpin adalah sekumpulan fungsi yang berisi kewajiban-kewajiban yang harus dilakukan pemimpin sebagai respon atas tuntutan atau keinginan pemimpin maupun lingkungannya. Menurut Thoha (1986:1) mengatakan bahwa: “suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Ini adalah suatu ungkapan yang mulia mengatakan bahwa pekerjaan, merupakan suatu ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang penting”

Menurut Sunindhia (1993:6) seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya harus dapat menjalankan beberapa peran, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Berperan sebagai pemegang kemudi organisasi yang cekatan sehingga dapat membawa organisasi ketempat tujuan yang telah

- ditetapkan sebelumnya tanpa melalui banyak penyimpangan yang dapat menyebabkan terjadinya pemborosan dan inefisiensi.
- 2) Berperan sebagai katalisator yang mampu meningkatkan laju organisasi yang diharapkan terjadi atas dalil deret ukur dan bukan deret hitung.
 - 3) Berperan selaku integrator, peran ini sangat penting artinya terutama dalam organisasi yang besar dan terdiri dari banyak bagian atau komponen.
 - 4) Berperan sebagai bapak merupakan suatu hal yang sangat menyenangkan dalam kehidupan organisasional baik dikalangan pemerintah maupun dilingkungan organisasi-organisasi swasta dikenal dengan istilah keluarga besar. Jadi, dalam hal ini seorang pemimpin berperan selaku bapak yang oleh bawahannya dipandang tidak hanya sebagai atasan akan tetapi juga dianggap sebagai pengayom dan tempat bertanya.
 - 5) Berperan sebagai pendidik. Pendidik tidak hanya terjadi secara formal akan tetapi kegiatan mendidik bisa dilakukan dimana saja termasuk di tempat kerja.

Peranan timbul karena seorang pemimpin memahami bahwa ia tidak bekerja sendiri. Dia mempunyai lingkungan yang setiap saat diperlukan untuk berinteraksi. Lingkungan itu luas dan beraneka ragam macamnya, dan masing-masing pemimpin akan mempunyai lingkungan yang berlainan. Tetapi peranan yang harus di mainkan pada hakekatnya tidak ada perbedaan. Menurut Widjaja (1985:63) mengatakan bahwa:

“Agar seseorang menjadi berperan maka ia selalu mengadakan hubungan dengan sesamanya. Hubungan ini terlepas dari segala fungsian jabatan seseorang tersebut, apakah ia seorang negarawan, politikus, orang awam, apakah ia seorang pemimpin atau pengikut. Keadaan yang serba hubungan ini memerlukan alat atau perantara yang disebut dengan komunikasi (*communication*). Untuk bisa berkomunikasi maka di perlukan tiga matra yaitu merupakan tiga unsur utama masing-masing: *Commicator* (yang menyampaikan pesan *communicate* (pesan), *communicant* (yang menerima pesan). Jadi dengan demikian pemimpin tidak akan berperan tanpa komunikasi. Dan ini diperlukan media (saluran) sehingga aka nada komunikasi timbal balik dan umpan balik”.

Dari beberapa peranan pemimpin di atas, dapat disimpulkan bahwa empat peranan pemimpin dalam kaitannya untuk menunjang kinerja pegawai yaitu peran pemimpin di dalam memotivasi, pengarahan, pengawasan dan komunikasi terhadap bawahan. Empat peranan itu penting karena dengan memberikan motivasi dapat mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal, sedangkan dengan pengawasan yang dilakukan pemimpin dapat mengontrol pekerjaan tiap-tiap pegawai apakah sesuai dengan rencana atau tidak dan apabila tidak sesuai maka pemimpin dapat melakukan petunjuk-petunjuk pengarahan kepada pegawai, agar dapat mengerjakan tugasnya dengan baik sesuai dengan rencana, sebab suatu hasil akan tercapai apabila pemimpin memberi petunjuk-petunjuk pelaksanaan pekerjaan, dan komunikasi itu juga sangat penting dilakukan pemimpin untuk mengkoordinasikan intruksi-intruksi dan informasi-informasi dari atasan kepada bawahan.

4. Syarat Kepemimpinan

Dalam hubungan dengan kesuksesan pemimpin di suatu organisasi seorang pemimpin harus mempunyai syarat kepemimpinan yang berujung dalam menjalankan fungsi kepemimpinan menurut Kartono (2005:36:38) persyaratan atau ciri-ciri kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Syarat kepemimpinan menurut Kartono (2005:36:38), menyatakan bahwa persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

1. Kekuasaan, yaitu otoritas dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kelebihan, keunggulan keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
3. Kemampuan, yaitu segala daya kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan biasa.

Demikian beberapa syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin, sehingga dapat melaksanakan fungsi peranannya yang kompleks dalam organisasi.

5. Fungsi Kepemimpinan

Dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan seorang pemimpin memiliki fungsi yang harus dijalankan menurut Sukarna (1990:4) mengarahkan membina, mengatur, menggerakkan orang-orang yang dipimpin itu senang sehaluan serta terbina dan menurut terhadap kehendak dan tujuan dari pemimpin.

Selanjutnya menurut Rivai (2007:136) seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, diantaranya koordinasi, pengambilan keputusan, komunikasi, pengawasan, pengarahan dan perhatian kepada bawahan.

1. Koordinasi

Koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, materi, pikiran-pikiran, teknik-teknik, dan tujuan-tujuan ke dalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan. Untuk dapat menggerakkan bawahan, seorang pemimpin harus dapat melaksanakan koordinasi yaitu menghubungkan, menyatu padukan dan menyelaraskan hubungan antara orang-orang, pekerjaan-pekerjaan, dan satuan-satuan organisasi yang satu dengan yang lain, sehingga semuanya berjalan harmonis. Melalui koordinasi yang baik, pembagian kerja akan lebih jelas sehingga bawahan akan lebih memahami apa yang harus dikerjakan dan tidak menimbulkan salah persepsi serta keragu-raguan dalam melaksanakan pekerjaan. Seorang pemimpin harus mampu mengkoordinasikan segala aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, koordinasi yang baik merupakan indikator sebuah kepemimpinan yang baik.

2. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses utama dalam mengelola organisasi. Proses pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan penetapan suatu alternatif pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Untuk itu diperlukan teknik pengambilan keputusan dengan membuat langkah-langkah yang logis dan sistematis, yang meliputi merumuskan masalah, mengumpulkan informasi memilih pemecahan yang paling layak, dan melakukan keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan kunci bagi kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin, di mana serangkaian kegiatan dipilih dan pilihan ini mencerminkan alternatif tindakan yang terbaik bagi penyelesaian masalah. Apabila keputusan yang diambil tepat kata akan mempengaruhi keberhasilan seseorang pemimpin dalam upayanya mencapai tujuan. Menurut Simon dalam Kartono (2005:146) mengemukakan pendapat tiga proses dalam pengambilan keputusan, yaitu:

- a) *Intelligence activity*, yaitu proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang inteliget.
- b) *Design activity*, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut.
- c) *Choice activity*, yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan.

3. Komunikasi

Menurut Kartono (2005:134) komunikasi ialah kapasitas individu atau kelompok untuk menyampaikan perasaan, pikiran, dan kehendak kepada individu dan kelompok lain. Komunikasi akan terjadi jika seseorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain, dari komunikasi tersebut dapat berjalan baik dan tepat jika dalam penyampaiannya dapat dilaksanakan dengan baik, dan penerima informasi dapat menerimanya tidak dalam bentuk distorsi. Proses dasar

komunikasi terjadi bila terdapat unsur-unsur komunikator, pesan, saluran, dan komunikan. Komunikasi menyampaikan pesan kepada komunikan, dan komunikasi menangkap atau menerima pesan melalui saluran (penglihatan, pendengaran, peraba, penciuman, dan perasaan).

4. Pengawasan

Pengawasan atau kontrol adalah bagian dari tugas pemimpin, yang memungkinkannya untuk mengetahui sejauh mana realisasi dari rencana yang sudah dibuatnya. Pengawasan atau kontrol meliputi pengukuran dan koreksi terhadap hasil aktivitas bawahan, untuk memastikan bahwa tujuan tim dan rencana yang dirancang untuk mencapainya sudah dilaksanakan.

5. Pengarahan

Pengarahan pada hakekatnya adalah keputusan-keputusan pimpinan yang dilakukan agar kegiatan-kegiatan yang direncanakan dapat berjalan dengan baik. Dengan pengarahan (*directing*) diharapkan:

- a. Adanya kesatuan perintah (*unity of command*), artinya dengan pengarahan ini akan diperoleh kesamaan bahasa yang harus dilaksanakan oleh para pelaksana. Sehingga tidak tercapai kesimpangsiuran yang dapat membingungkan para pelaksana.
- b. Adanya hubungan langsung antara pimpinan dengan bawahan.

Artinya dengan pengarahan yang berupa petunjuk atau perintah atasan yang langsung kepada bawahan. Disamping itu pengarahan

yang langsung ini dapat mempercepat hubungan antara atasan dan bawahan.

- c. Adanya umpan balik yang langsung. Pimpinan dengan cepat memperoleh umpan balik terhadap kegiatan yang dilaksanakan. Selanjutnya umpan balik ini dapat segera digunakan untuk perbaikan.

Pengarahan (*direction*) adalah keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

6. Perhatian pada bawahan

Unsur manusia merupakan unsur yang menentukan berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perlu dibina hubungan antar manusia yang sebaik-baiknya sehingga merupakan tim yang dapat bekerja sama dengan penuh kesadaran di antara mereka tanpa adanya paksaan. Dengan demikian, pemimpin harus memberikan perhatian kepada bawahan di dalam melaksanakan pekerjaan, agar bawahan merasa diperlukan kehadirannya dan bukan dianggap sebagai alat atau mesin dalam organisasi. Oleh sebab itu, seorang pemimpin

harus berusaha memberikan fasilitas bagi pencapaian tujuan para bawahannya.

Dari fungsi diatas dapat diketahui bahwa kepemimpinan yang efektif dapat diketahui dari segi penyelenggaraan fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, yang nantinya akan sangat membantu setiap orang yang menduduki jabatan pimpinan terlepas dari tingkatan dan jenis organisasi yang dipimpinnya. Dan dari pendapat di atas dapat di simpulkan bahwa fungsi yang di jalankan tiap-tiap pemimpin dalam suatu organisasi tidak sama atau berbeda-beda, semua fungsi yang dijalankan oleh pemimpin tergantung pada sifat dan karakteristik masing-masing pimpinan. Tetapi pada dasarnya semua tugas tugas dan fungsi kepemimpinan adalah mengkoordinasi bawahan yang dipimpinnya agar rencana yang telah di tentukan dapat dicapai dengan baik.

6. Tipe Kepemimpinan

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, watak, dan kepribadian sendiri yang unik khas, sehingga tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku atau tipe kepemimpinannya.

Menurut Reddin dalam artikelnya *What Kind Of Manager* yang di sunting oleh Wahjosumidjo (Dept. P&K; pusat Pendidikan dan latihan Pegawai, 1982), menentukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar; yaitu:

- 1) Berorientasi tugas (*Task orientasi*)
- 2) Berorientasi hubungan kerja (*Relationship orientation*)
- 3) Berorientasi yang efektif (*effectives orientation*)

Kemudian Likert, (1996) memberikan perilaku atau tipe kepemimpinan itu tidak jauh berbeda dengan Reddin, yaitu:

a. *Task Oriented Behavior* (berorientasi pada tugas)

Para manager yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti bawahannya. Sebaliknya para manager yang lebih efektif berorientasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas, seperti misalnya merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang dibutuhkan.

b. *Relationship Oriented Behavior* (berorientasi pada hubungan)

Jenis perilaku atau tipe kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan ternyata berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif untuk mengerti bawahan, membantu untuk mengembangkan para bawahan dan meningkatkan karir mereka, selalu memberi informasi pada bawahan, bertindak ramah dan penuh perhatian, mencoba untuk mengerti masalah bawahan, memberikan kepercayaan, rasa percaya, dan apresiasi terhadap ide-ide bawahan, serta memberi pengakuan terhadap kontribusi keberhasilan bawahannya.

c. *Participative*

Dalam tipe ini para pemimpin menggunakan secara ekstensif supervisi kelompok daripada mengontrol tiap bawahan sendiri sendiri. Pertemuan berkelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerja sama, dan memudahkan memecahkan konflik

Berdasarkan penentuan watak dan tipe pemimpin seperti yang di ungkapkan di atas maka dapat ditentukan berbagai sifat dari tipe kepemimpinan, yaitu:

- a. Tipe otokrat sifatnya adalah keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong, bandel.
- b. Tipe missionaries sifatnya terbuka, penolong, lembut hati, ramah tamah.
- c. Tipe pembangun kreatif, dinamis, inovatif Memberikan atau melimpahkan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan pada bawahan.
- d. Tipe partisipasi pada dasarnya memberi perhatian kepada pembagian kekuasaan (power sharing) dan pemberian wewenang pada bawahan

Tipe atau perilaku yang berorientasi pada tugas yang ternyata penting. Kelihatannya pada pendapat atau inisiatif dalam struktur organisasi. Kemudian perilaku yang berorientasi pada hubungan memberi kepada bawahan otonomi dalam menentukan bagaimana melakukan suatu pekerjaan dan bagaimana menentukan kecepatan kerja. Perilaku yang berorientasi pada hubungan kelihatannya sama dengan *consideration*.

Sedangkan tipe atau perilaku yang partisipatif dalam mengambil keputusan cenderung akan menghasilkan kepuasan kinerja yang lebih tinggi.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal, Motivasi semakin penting karena pemimpin membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegasi kepada tujuan yang diinginkan. banyak beberapa beberapa pendapat mengartikan mengartikan motivasi secara beda-beda meskipun sebenarnya mengandung maksud dan tujuan yang sama.

Martoyo (2000:165) mendefinisikan pengertian motivasi adalah “Kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (“action” atau “activities” dan memberi kekuatan (“energy”) yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberikan kepuasan, ataupun mengurangi ketidakseimbangan.” Kemudian pengertian motivasi menurut Terry dalam Hasibuan (2005:145) mengemukakan bahwa “Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.”

Sedangkan Robbins (2003:208) mendefinisikan pengertian motivasi adalah “kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk

tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi sebagai daya penggerak atau pendorong agar seseorang melakukan suatu kegiatan untuk memenuhi suatu kebutuhan yang berlangsung secara sadar.

2. Tujuan Motivasi

Pemberian Motivasi yang baik dan efektif harus dapat memenuhi beberapa tujuan yang dicapai. Menurut Hasibuan (2005:146) tujuan pemberian motivasi adalah:

- a. Mendorong gairah kerja dan semangat kerja pegawai
- b. Meningkatkan moral kerja pegawai
- c. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai perusahaan
- d. Meningkatkan Produktifitas kerja pegawai
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
- f. Mengefektifkan pengadaan pegawai
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
- j. Mempertinggi rasa tanggungjawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat baku
- l. Dan lain sebagainya

3. Teori Motivasi

Untuk memahami lebih mendalam tentang motivasi, maka dapat dilihat dari teori-teori motivasi. Hasibuan (2005:152-168) teori-teori motivasi diklasifikasikan/dikelompokkan atas:

- a. Teori Kepuasan yang memusatkan pada apa-nya motivasi

- b. Teori Motivasi proses yang memusatkan pada bagaimana-nya motivasi
- c. Teori Pengukuhan yang menitik beratkan pada cara dimana perilaku dipelajari.

Ketiga teori di atas akan dijabarkan sebagai berikut:

1) Teori kepuasan

Teori kepuasan mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor pada diri orang yang menguatkan mengarahkan mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang menunjang semangat kerja seseorang. Penganut-penganut teori motivasi kepuasan antara lain sebagai berikut:

a. *Frederik* dengan Teori Motivasi Klasik

Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik atau biologisnya, berbentuk uang atau barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dan dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya.

b. *Meslow* dengan *Meslow's Need Hierarchy Theory*

Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi macam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua terpenuhi muncul kebutuhan tingkat ketiga.

c. *Herzberg* dengan *Herzberg's Two Factor Theory*

Menurut Herzberg, orang menginginkan 2 macam factor kebutuhan, yaitu pertama kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau *maintenance factors*.

Maintenance factor (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. Kedua, faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsic, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi pegawai adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka. Menurut penelitian Herzberg ada 3 hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan antara lain sebagai berikut:

1. Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang menyangkut perasaan berprestasi, bertanggungjawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
 2. Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lain
 3. Pegawai akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.
- d. Mc. Gregor dengan teori X dan Teori Y
- Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) Y (teori demokratik). Menurut teori X ini memotivasi pegawai harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, diarahkan, supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung pada motivasi negative yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter. Sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja. Menurut teori Y ini untuk memotivasi pegawai hendaknya dilakukan dengan peningkatan partisipasi pegawai, kerjasama, dan keterkaitan kepada keputusan. Tegasnya dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran.
- e. Clelland dengan Clelland's Learned Needs Theory
- Teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energy potensial. Bagaimana energy dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energy akan dimanfaatkan oleh pegawai karena di dorong oleh:
1. Kebutuhan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat
 2. Harapan keberhasilan

3. Nilai-nilai insentif yang terlekat pada tujuan
Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah

- a. Kebutuhan akan berprestasi
- b. Kebutuhan akan afiliasi
- c. Kebutuhan akan kekuasaan

f. Teori Motivasi George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu :

1. Usaha yang adil dan layak
2. Kesempatan untuk maju
3. Pengakuan secara individu
4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang lebih baik
6. Penerimaan oleh kelompok
7. Perlakuan yang wajar
8. Pengakuan atas prestasi

2) Teori Motivasi Proses

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan pemimpin. Apabila diperhatikan secara mendalam teori ini adalah proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang diperolehnya. Jika kerja baik saat ini hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok.

Jadi hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

3) Teori pengukuhan

Teori ini di dasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dipertahankan. Bonus kelompok tergantung dari

tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis yaitu sebagai berikut:

- a. Pengukuhan positif yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
- b. Pengukuhan negative, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negative dihilangkan secara bersyarat.

D. Kinerja

1. Definisi Kinerja

Secara umum, definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Dalam kamus besar bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti:

- 1) sesuatu yang dicapai,
- 2) prestasi yang diperlihatkan,
- 3) kemampuan kerja.

Pengertian kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Mangkunegara, 2005 : 67). Lebih lanjut lagi, Mangkunegara menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi, kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Mangkunegara, 2005).

Dale (1999:231) dan Sedermayanti (2001:50) mempunyai persepsi yang sama mengenai kinerja, dimana kinerja di persamakan dengan kata “*performance*” yang bila di titik dalam kamus Bahasa Inggris Echols dan Shadily (1986:97) *performance* diartikan sebagai daya guna, prestasi atau hasil. Sehubungan dengan pernyataan tersebut Sudarto (1992) menjelaskan bahwa” kinerja adalah sebagai hasil atau unjuk kerja dari suatu organisasi yang dilakukan secara kongkret dan terukur”. Sedangkan menurut Moekijat (1987:99) kinerja merupakan suatu proses penilaian individu mengenai pelaksanaannya di tempat kerja untuk memperoleh kemajuan secara sistematis.

Dari definisi yang diangkat dari pendapat dan pandangan yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja dalam penelitian ini adalah suatu

hasil kerja yang dicapai oleh masing-masing pegawai yang dalam pelaksanaan tugas pekerjaan berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan guna mewujudkan tujuan organisasi. Sedangkan kinerja pegawai yakni lebih khususnya pegawai negeri sipil adalah suatu hasil kerja orang yang bekerja pada pemerintahan daerah yang nyata dan dapat diukur, bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dalam organisasi pemerintah perlu mengoptimalkan kinerja aparatnya.

2. Pengukuran atau Penilaian Kinerja Pegawai

Mangkunegara, (2005: 10) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu barang. Handoko (2005), penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

Mahmudi (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas

barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Pengertian penilaian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil . Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dan juga Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan. Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dari SDM organisasi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011, Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip:

1. objektif;
2. terukur;
3. akuntabel;
4. partisipatif; dan
5. transparan.

Penilaian kinerja PNS terdiri atas unsur:

1. SKP; dan
2. perilaku kerja.

Tata Cara Penilaian Kinerja pegawai adalah dengan menilai dua unsur yaitu SKP dan perilaku kerja dengan Bobot nilai unsur SKP 60% (enam puluh persen) dan perilaku kerja 40% (empat puluh persen).

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang PNS. Rencana dan target kerja tersebut disusun setiap awal tahun oleh pegawai, dan harus disetujui oleh atasan langsung/pejabat penilainya. Sanksi bagi pegawai yang tidak menyusun SKP diatur dalam PP No. 53 Tahun 2011 tentang Hukuman Disiplin Pegawai. Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa aspek, yakni kuantitas, kualitas, ketepatan waktu sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa aspek-aspek tersebut disusun dengan mengacu pada standar teknis kegiatan masing-masing instansi. Adapun penilaian dilakukan dengan membandingkan aspek-aspek penilaian pada target di awal tahun dengan realisasi yang dicapai pada akhir tahun.

a) Aspek Kuantitas

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:56) bahwa “Quantity (kuantitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka”. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.” Sedangkan menurut Wilson dan Heyyel (1987:101) mengatakan bahwa “*Quantity of Work* (kuantitas kerja) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya”. Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

b) Aspek Kualitas

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:57) bahwa “Quality (kualitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka”. Sedangkan menurut Wilson dan Heyel (1987:101) mengatakan bahwa “*Quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai

dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian". Dari pendapat diatas, jelas bahwa kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

c) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu ini berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai memiliki standar waktu yang telah ditentukan. Visi dan misi suatu organisasi akan tercapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dalam hal ini diantaranya ; Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan Pekerjaan selesai pada saat dibutuhkan.

2. Perilaku Kerja

Selain dengan SKP, kinerja pegawai juga diukur dengan indikator perilaku kerja. Parameter yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin,

kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural ditambah satu dimensi yaitu kepemimpinan. Definisi operasional dari indikator-indikator tersebut adalah sebagaimana dijelaskan dalam penjelasan pasal demi pasal dalam PP No.46 Tahun 2011.

Dalam rangka mengukur kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan kerja, menurut pendapat Dharma dalam Sedarmayanti (2009:63) terdapat tiga unsur yang harus diperhatikan yaitu:

1. Kuantitas, yaitu beban yang harus diselesaikan.
2. Kualitas, mutu pekerjaan yang dihasilkan (baik buruknya).
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai dengan waktu yang direncanakan.

Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila ketiga unsur di atas dapat dipenuhi secara seimbang. Artinya dengan banyaknya pekerjaan yang dibebankan kepadanya, ia harus bisa bekerja sesuai waktu yang telah dijadwalkan atau direncanakan dan harus memenuhi standar kualitas yang ditentukan.

Dalam rangka mengetahui apakah seorang pegawai telah berhasil atau tidak dalam melaksanakan pekerjaannya, maka ada beberapa unsur penilaian yang digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang lazimnya disebut dengan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil adalah laporan hasil kinerja pegawai selama satu tahun yang didalamnya terdapat unsure-unsur yang

dinilai dalam pelaksanaan pekerjaan seorang PNS. Penilaian ini dilaksanakan setahun sekali dan dilakukan oleh pejabat penilai DP3 dapat berfungsi sebagai bahan dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, mutasi, kenaikan gaji berkala. Nilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan suatu mutasi kepegawaian dalam tahun berikutnya, kecuali ada perbuatan tercela dari PNS yang bersangkutan yang dapat mengurangi nilai tersebut.

Unsur-unsur yang dinilai dalam DP3 meliputi:

1. Kesetiaan
2. Prestasi kerja
3. Tanggung jawab
4. Ketaatan
5. Kejujuran
6. Kerjasama
7. Prakarsa
8. Kepemimpinan

Unsur kepemimpinan hanya dikenakan kepada PNS yang berpangkat Penata Muda (Golongan III/a) ke atas yang memangku sutable jabatan.

E. Pegawai

Widjaja (1986:120) mengatakan bahwa: “pegawai merupakan tenaga kerja manusia, baik jasmani maupun rohani (mental dan pikiran), yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam suatu badan usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu”.

Istilah pegawai tersebut menurut Widjaja (1986:123) mengundangi beberapa pengertian sebagai berikut:

- a) Menjadi anggota suatu kerjasama (organisasi) dengan maksud memperoleh balas jasa/imbalan jasa yang diberikan.
- b) Berada dalam system kerja yang sifatnya tugas/pamrih
- c) Berkedudukan sebagai penerima kerja itu dan berhadapan dengan pihak pemberi kerja.
- d) Kedudukan sebagai penerima itu diperoleh setelah melalui proses penerimaan
- e) Dan akan menghadapi saat pemberhatian(pemutusan hubungan kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja)

Pengertian pegawai negeri sipil menurut penjelasan Undang-Undang

No 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok Kepegawaian dijelaskan bahwa pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas Negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan Perundang-Undangan yang berlaku”.

Masih menurut Undang-Undang No 43 tahun 1999, tentang Pokok-

Pokok Kepegawaian Pegawai Negeri dapat dikelompokkan dalam:

1. Pegawai Negeri terdiri dari
 - a. Pegawai negeri sipil
 - b. Anggota Tentara Nasional Indonesia
 - c. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia
2. Pegawai Negeri sipil terdiri dari
 - a. Pegawai Negeri Sipil yang gajinya dibebankan pada APBN dan bekerja pada departemen, lembaga pemerintahan non departemen, kesekretariatan, lembaga tertinggi atau lembaga tinggi Negara, instansi vertikal di daerah propinsi/kabupaten/kota, kepanitraan pengadilan atau dipekerjakan untuk menyelenggarakan tugas Negara lainnya.
 - b. Pegawai Negeri sipil Daerah
Pegawai Negeri propinsi/kabupaten/kota yang gajinya dibebankan pada APBD dan bekerja pada pemerintah daerah atau dipekerjakan pada instansi induknya.
3. Disamping Pegawai Negeri sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, pejabat yang berwenang dapat mengangkat pegawai tidak tetap, yaitu pegawai yang di angkat untuk jangka waktu tertentu guna melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat

teknis professional dan administrasi sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi pegawai tidak tetap tidak berkedudukan sebagai Pegawai negeri Sipil.

Pegawai negeri sipil di angkat dalam jabatan dan pangkat tertentu dimana pengangkatan pegawai negeri sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan. Pengangkatan pegawai negeri sipil dalam pangkat awal ditetapkan berdasarkan tingkat pendidikan formal.

Dari pengertian diatas tersebut maka dapat di ambil sebuah kesimpulan bahwa yang dimaksud pegawai negeri sipil adalah seseorang yang memenuhi syarat untuk di angkat menjadi pegawai oleh pejabat yang berwenang atau pemerintah guna melaksanakan tugas-tugas baik selaku abdi Negara dan abdi masyarakat dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah. Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsure aparatur Negara yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan dan pembangunan. Dalam kedudukan dan tugas pegawai harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik secara diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk menjamin netralitas maka Pegawai Negeri dilarang menjadi pengurus partai politik.

F. Peran Pemimpin Dalam Menunjang Kinerja Pegawai

Dalam menentukan berhasil tidaknya tujuan suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, peran pemimpin sangatlah menentukan. Dimana kepemimpinan yang sukses dapat menunjukkan adanya pengelolaan yang telah dilaksanakan dengan sukses pula.

Keberhasilan dalam pengelolaan organisasi ditentukan pula oleh kegiatan pengelolaan sumber daya manusia. Suatu organisasi bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Dapat dipahami bahwa pemimpin dalam organisasi mempunyai gaya kepemimpinan dan teknik-teknik untuk mendukung kinerja dan kepatuhan kerja bawahan dengan cara memberikan motivasi atau dorongan kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas mereka sesuai dengan aturan dan pengarahan.

Banyak hal yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam rangka menunjang kinerja pegawainya diantaranya dengan memberikan motivasi, memberikan pengarahan, mengadakan pengawasan, dan dalam berkomunikasi dengan bawahannya.

Adanya kebutuhan dan keinginan yang beraneka ragam dari setiap bawahan adalah merupakan tugas pemimpin dalam menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Sehingga dengan demikian segala tingkah laku bawahannya dapat didorong

dan di arahkan untuk mencapai tujuan bersama yang dilandasi dengan kerjasama yang baik diantara pemimpin dan bawahannya.

Kinerja yang diciptakankan seorang bawahan tidak semata-mata dapat dicapai begitu saja. Peran dari seorang pemimpin sangatlah menentukan prestasi kerja yang di raih oleh pegawai. Prestasi kerja pegawai di dasarkan atas beberapa indicator diantaranya adalah disiplin kerja dan kemampuan.

Dengan demikian pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting dalam mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien sehingga dapat menciptakan prestasi kerja pegawai maupun organisasi. Dengan adanya motivasi maka pegawai akan bersemangat untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Sehingga tujuan, sasaran serta kesejahteraan pegawai dapat tercapai. Dari beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin mempunyai peran yang sangat besar terhadap pegawai dalam mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja agar lebih tinggi guna pemenuhan suatu harapan akan kinerja yang baik.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengertian atau definisi menurut kusmayadi dan Sugiarto (2000:29) yang menyebutkan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan atau menggambarkan/ melukiskan fenomena atau hubungan antar fenomena yang di teliti dengan sistematis, factual dan akurat. Dimana peneliti disini menyajikan suatu data deskriptif berupa kata-kata tertulis dari hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Dengan demikian penelitian deskriptif adalah suatu jenis penelitian yang tidak membutuhkan suatu variable lain, tetapi lebih menggambarkan suatu obyek dengan lengkap sesuai fakta yang ada.

Sedangkan jenis pendekatan kualitatif menurut Santana (2007:29) menyatakan bahwa memproses pencarian gambaran data dari konteks kejadiannya langsung, sebagai upaya meluskiskan peristiwa sepersis kenyataannya, yang berarti membuat berbagai kejadiannya seperti merekat dan melibatkan perspektif (peneliti) yang partisipatif di dalam berbagai kejadiannya, serta menggunakan pendikduksian dalam gambaran fenomena yang diamatinya. Oleh karena itu, pendikduksian dalam gambaran fenomena yang diamatinya. Oleh karena itu penulis menyampaikan data secara naratif perkataan orang atau kutipan, berbagai teks atau wawancara lain. Dengan

menggunakan jenis ini, penulis bermaksud memperoleh gambaran yang mendalam tentang peran pemimpin dalam menunjang kinerja pegawai.

Maka jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif adalah suatu penelitian di mana data yang di kumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka yang berasal dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Kalaupun ada angka-angka, sifatnya hanya sebagai penunjang. Data yang diperoleh meliputi transkrip interview, catatan lapangan, foto, dokumentasi pribadi dan lain-lain sehingga peneliti dapat membuat kesimpulan dari observasi tersebut (Danim, 2005:187). Dengan demikian jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif merupakan metode yang tepat untuk menjangkau permasalahan secara mendalam.

B. Fokus Penelitian

Penetapan fokus penelitian secara jelas dan mantap akan mempermudah penulis membuat keputusan yang tepat, data mana yang tidak perlu dijamah ataupun data mana yang perlu dibuang atau dikeluarkan.

Menurut Moleong (2006:94) ada 2 maksud penetapan dari fokus:

1. Penetapan fokus dapat membatasi studi. Jadi dalam hal ini fokus akan membatasi bidang inkuiri. Peneliti tidak perlu kesana kemari untuk mencari subyek penelitian, sudah dengan sendirinya dibatasi oleh fokusnya.

2. Penetapan fokus itu berfungsi untuk memenuhi criteria *inklusi-eksklusi* atau kriteria masuk-keluar suatu informasi yang baru diperoleh dilapangan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka fokus penelitian merupakan pokok permasalahan awal yang dipilih untuk di teliti, sehingga akan dijadikan fokus dalam penelitian ini yaitu:

1. Peran Pemimpin Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai pada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang terdiri dari:
 - a. Peran pemimpin sebagai motivator
 - b. Peran pemimpin sebagai pengarah
 - c. Peran pemimpin sebagai pengawas
 - d. Peran pemimpin sebagai komunikator
2. Kinerja pegawai yang dihasilkan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat diuraikan berdasarkan :
 - a. pengukuran/penilaian tingkat kinerja pegawai yang meliputi :
 - 1) Kuantitas
 - 2) Kualitas
 - 3) Ketepatan waktu

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah letak dimana peneliti akan dilakukan, untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Dengan demikian, lokasi penelitian ini adalah Jl.

Tugu no. 1 Kota Malang. Sedangkan situs penelitian adalah keadaan atau peristiwa dimana peneliti menangkap keadaan sebenarnya dari obyek yang ditelitinya. Adapun situs penelitiannya pada badan kepegawaian daerah kota Malang.

D. jenis dan Sumber Data

Sumber data merupakan tahapan dalam proses penelitian yang penting, karena hanya dengan mendapatkan data yang tepat maka proses penelitian akan berlangsung sampai peneliti mendapatkan jawaban dari perumusan masalah yang sudah di tetapkan (Sarwono, 2006:123)

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber data secara langsung. Data primer yang didapat oleh peneliti secara langsung melalui subyeknya atau pihak terkait seperti:

a. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

(Drs Supriyadi, M.P.d)

b. Kepala Tata Usaha Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

(Burhannudin Al Jundi S.Sos)

c. Kepala Bidang Diklat Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

(Wirjanto,BA)

- d. Kepala Bidang Formasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
(Ferry Andriono, SE)
- e. Kepala Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai
(Trisno Aji SE)

2. Data Sekunder

Data sekunder, merupakan data yang akan melengkapi data-data yang diperoleh dari data primer diantaranya berupa dokumen, laporan, arsip organisasi yang terdapat kaitanya dengan masalah yang diteliti. Selain itu data yang diambil bisa berasal dari internet, surat kabar dan jurnal-jurnal. Data Sekunder yang dimaksud dalam hal ini adalah berupa data-data yang sudah tersedia pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti adalah :

1. Wawancara

Salah satu pengumpulan data ialah dengan jalan wawancara yaitu mendapatkan informasi dengan bertanya langsung dengan narasumber. Menurut Singarimbun (1985:145) bahwa wawancara adalah salah satu bagian yang terpenting dari setiap survay. Tanpa wawancara peneliti akan kehilangan informasi yang hanya dapat diperoleh dengan jalan bertanya langsung kepada responden. Data yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara adalah peran pemimpin sebagai motivator, pengarah, pengawas dan komunikator dalam pencapaian kinerja pegawai dan juga pengukuran

penilaian tingkat kinerja pegawai yang meliputi kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

2. Observasi

Kata lain metode observasi ini menurut Narbuko (1997:70) yaitu pengamatan. Istilah dari pengamatan itu sendiri adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki. Jadi peneliti turun langsung ke lokasi penelitian yakni pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Data yang diperoleh peneliti saat observasi adalah mengamati para pegawai yang sedang bekerja dan mencatat sebagai bahan referensi dalam mengerjakan skripsi ini.

3. Dokumentasi

Dalam hal ini peneliti juga menggunakan catatan lapangan dalam data di lapangan, selain menggunakan metode observasi dan wawancara. Menurut Arikunto (1996:148) metode dokumentasi ini berasal dari kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis yang ada. Dalam dokumentasi yang dilakukan peneliti pada Badan kepegawaian daerah kota malang data yang diperoleh adalah struktur organisasi dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan para pegawai setiap hari.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih

cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Arikunto (2002 : 136) dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan meliputi:

1. Peneliti sendiri (*Human Instrument*)

Menurut Linclon and Guba dalam Sugiyono (2008 : 60) menyatakan bahwa "*The instrument of choice in naturalistic inquiry is the human.*" Peneliti kualitatif tidak melihat benar atau salah, namun semua data penting.

Pendekatan ini sering disebut juga sebagai pendekatan yang humanistik, karena peneliti tidak kehilangan sisi kemanusiaan dari suatu kehidupan sosial. Peneliti tidak dibatasi lagi oleh angka-angka, perhitungan statistik, variabel-variabel yang mengurangi nilai keunikan individual (Taylor & Bogdan dalam Tambunan, 2007). Dengan asumsi pada penelitian kualitatif pada penelitian kualitatif permasalahan awal belum jelas dan pasti, maka *the researcher is the key instrumen*. Dalam hal ini peneliti menyaksikan dan mengamati secara langsung hal-hal yang berkaitan dengan objek yang diteliti.

2. Pedoman wawancara, (*Interview Guide*)

Pedoman wawancara merupakan alat bantu berupa daftar pertanyaan saat wawancara berlangsung. Tujuannya selain memudahkan proses wawancara antara responden dengan peneliti juga membatasi data yang didapatkan supaya fokus dan mengena ke arah tujuan penelitian.

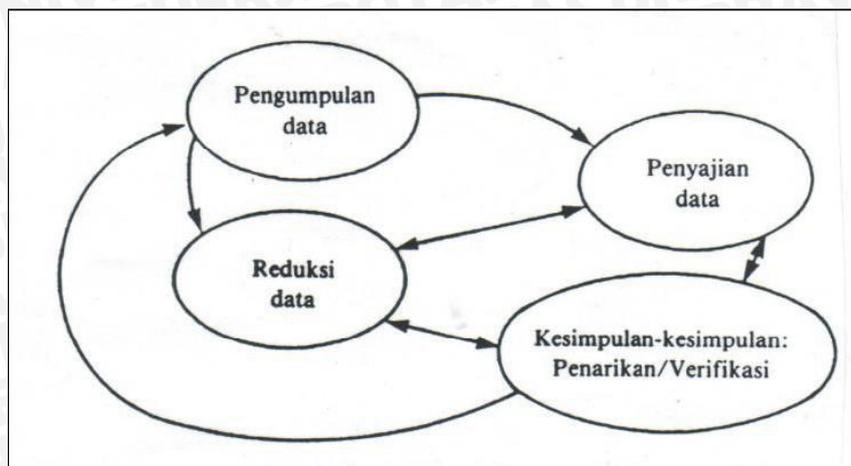
3. Catatan lapangan (*Field Notes*)

Selama di lapangan peneliti menggunakan *field notes* guna menunjang hasil pengamatan/ observasi, dokumentasi, dan wawancara saat berlangsung. Tujuannya agar peneliti mudah dalam menggali informasi dan meminimalisir kehilangan informasi saat penelitian berlangsung.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan usaha untuk proses pengolahan data, penyederhanaan, pembatasan dan menemukan jawaban atas pertanyaan yang diperoleh dari hasil penelitian sebagaimana pendapat dari Sarwono (2006:239) bahwa analisis data ialah mengolah dan menganalisis data-data yang terkumpul menjadi data yang sistematis, teratur, terstruktur, dan mempunyai makna.

Dalam analisis data kualitatif, sebenarnya peneliti tidak harus menutup diri terhadap kemungkinan penggunaan data kuantitatif karena data ini sebenarnya bermanfaat bagi pengembangan analisis kualitatif itu sendiri. Data yang diperoleh kemudian akan diolah dengan metode analisa yang sesuai dengan tujuan untuk meringkas atau menyederhanakan data agar lebih dapat berarti dan dapat diinterpretasikan, sehingga masalah dapat dipecahkan. Adapun proses analisa dalam metode kualitatif ini dilakukan sejak awal dan sepanjang proses penelitian berlangsung. Dalam penelitian ini digunakan Analisis data Model Interaktif (Miles dan Huberman, dalam Sugiyoni 2009:247).



Gambar 3.1. Analisis Model Interaktif

Sumber : Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009:247)

H. Keabsahan Data

Validitas dan Reliabilitas penelitian kualitatif yang merupakan uji keabsahan data dalam penelitian, sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Dalam penelitian kualitatif ini temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Tetapi perlu diketahui bahwa kebenaran realitas data menurut penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seorang sebagai hasil proses mental tiap individu dengan berbagai latar belakangnya. Oleh karena itu, dalam bukunya Sugiyono (2009:268) Susan Stainback (1998) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif lebih menekankan pada aspek reliabilitas, sedangkan penelitian kualitatif lebih pada aspek validitas.

Dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif menggunakan istilah yang berbeda dengan penelitian kuantitatif. Jadi uji

keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility* (validitas interbal), *transferability* (validas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas), misalnya: (Sugiyono, 2009:270)

1. Uji Kredibilitas

Dalam cara pengujian kredibilitas data ini bahwa uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi.

Didalam uji keabsahan data ini untuk menambah supaya data itu menjadi valid dengan melalui wawancara dengan sumber data yang ditemui untuk mendapatkan informasi-informasi yang lebih mendalam lagi dalam penelitian. Peningkatan ketekunan ini juga mempunyai makna yang penting dalam uji kredibilitas ini dalam melakukan penelitian yang lebih cermat dan berkesinambungan. Peneliti akan membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti, agar menjadi data yang benar atau dapat dipercaya.

Selanjutnya, triangulasi ini digunakan peneliti sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Triangulasi ini terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu. Bahan referensi ini untuk mendukung peneliti dalam membuktikan data yang telah ditemukan didalam lapangan, contohnya : melakukan rekaman wawancara dan alat dukung lainnya seperti kamera atau handycam untuk dapat digunakan didalam uji kredibilitas mengenai data

yang sebenarnya. Terakhir, membercheck ini digunakan peneliti dalam menyakinkan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuannya untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh peneliti dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Sehingga peneliti akan menggunakan data-data dalam mendukung penulisan laporan sesuai dengan apa yang telah didapatkan dari informan tersebut.

1. Uji Transferability

Transferability ini merupakan validitas eksternal dalam penelitian kuantitatif. Oleh karena itu, supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Didalam uji transferability ini peneliti akan menjelaskan mengenai rumusan masalah dan fokus penelitian yang telah diambil dalam mendukung sebuah penelitian. Peneliti akan mulai berbicara mengenai gambaran umum strategi yang digunakan pada organisasi, dan penilaian kinerja pada BKD Kota Malang.

2. Uji Depenability

Dalam penelitian kualitatif, uji keabsahan depenability dilakukan dengan permasalahan-permasalahan yang telah ditentukan peneliti dalam menentukan fokus memasuki lapangan, menentukan sumber data,

melakukan analisis data, agar mendapatkan sebuah kesimpulan yang benar dan dapat dipercaya. Peneliti melakukan uji dependability ini dengan menggunakan wawancara kepada informan untuk mendapat data-data yang valid.

3. Uji Konfirmability

Dalam penelitian kualitatif, uji konfirmability mirip dengan uji dependability, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji konfirmability berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Selanjutnya dari penjelasan mengenai uji dependability ini dapat dilanjutkan untuk mendapatkan sebuah penelitian yang berhubungan dengan proses penelitian dilapangan. Kesimpulannya bahwa menguji konfirmability ini berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan untuk mendapatkan keabsahan data yang valid.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Malang

a. Kondisi Geografis

Kota Malang adalah salah satu kota di Propinsi Jawa Timur, Indonesia. Kota Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur setelah Surabaya. Kota Malang terletak di selatan Ibu Kota Provinsi Jawa Timur. Kota Malang merupakan sebuah Kota yang memiliki tinggi wilayah di atas rata-rata dibandingkan kota lain di Provinsi Jawa Timur. Letaknya berada di tengah-tengah wilayah kabupaten Malang secara astronomis terletak pada posisi 112.06° - 112.07° Bujur Timur, 7.06° - 8.02° Lintang Selatan dengan batas wilayah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara : Kecamatan Karang Ploso dan Kecamatan Singosari Kab. Malang
- b. Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kab. Malang
- c. Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kab. Malang
- d. Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kab. Malang



1) Topografi

Luas wilayah Kota Malang sendiri adalah 110,06 km² yang secara administratif terbagi 5 kecamatan yaitu Kecamatan Kedungkandang, Sukun, Klojen, Blimbing dan Lowokwaru. Potensi alam yang dimiliki Kota Malang adalah letaknya yang cukup tinggi yaitu 440-667 meter di atas permukaan air laut. Salah satu lokasi yang paling tinggi adalah pegunungan Buring yang terletak di sebelah timur Kota Malang. Dari atas pegunungan ini terlihat jelas pemandangan yang indah antara lain dari arah Barat terlihat barisan Gunung Kawi dan Panderman, sebelah utara Gunung Arjuno, sebelah Timur Gunung Semeru dan jika kebawah terlihat hamparan Kota Malang. Sedangkan sungai yang mengalir di Wilayah Kota Malang adalah Sungai Brantas, Amprong Dan Bango.

2) Hari Dan Curah Hujan

Hari dan curah hujan di kota Malang antara lain dipengaruhi oleh keadaan iklim, keadaan topografi dan perputaran/pertemuan arus udara. Kondisi rata-rata suhu udara berkisar antara 21,1° C sampai 27,4°C. Sedangkan suhu maksimum mencapai 29,8°C dan suhu minimum 17,0°C. Rata-rata kelembapan udara berkisar 71%-83%. Dengan kelembapan maksimum 98% dan minimum mencapai 38%. Kota Malang mengikuti perubahan putaran 2 iklim, musim hujan dan musim kemarau. Dari hasil pengamatan Stasiun Klimatologi Karangploso Curah hujan yang relatif tinggi, hujan

terjadi hampir setiap bulan. Curah hujan tertinggi terjadi pada bulan Maret yaitu mencapai 526mm, yang terjadi selama 27 hari. Kecepatan angin maksimum terjadi di bulan oktober sampai nopember.

Tabel 1
Kondisi Geografis Kota Malang

Kondisi Geografis	Luas/Jumlah
Luas Wilayah	110.06km ²
Letak Geografis	112.06° - 112.07° BT dan 7.06° - 8.02° LS
Curah Hujan	526Mm

Sumber: Data sekunder tahun 2012

b. Kondisi Demografis

Sasaran utama pembangunan sebagaimana tertuang dalam Garis besar haluan Negara (GBHN) adalah mewujudkan kesejahteraan penduduk. Pembangunan yang dilaksanakan adalah dalam rangka membentuk manusia Indonesia seutuhnya dari seluruh masyarakat Indonesia. Salah satu masalah social yang perlu diperhatikan dalam proses pembangunan adalah masalah kependudukan yang mencakup antara lain jumlah, komposisi, penyebaran penduduk, serta masalah kualitas penduduk sebagai pendukung pembangunan. jumlah penduduk yang besar dapat menjadi modal pembangunan apabila kualitasnya baik. namun sebaliknya, dapat juga menjadi beban pembangunan apabila kualitasnya tinggi menuntut penyediaan lapangan kerja dan

fasilitas-fasilitas social, misalnya perumahan, kesehatan dan pendidikan.

Pemerintah telah melaksanakan berbagai usaha dalam rangka memecahkan masalah tersebut. Usaha-usaha tersebut antara lain program KB untuk penghambat laju pertumbuhan penduduk, program transmigrasi yang mengarah pada pemerataan penyebaran penduduk, wajib belajar 9 tahun serta program-program lainnya. Selain itu dengan diberlakukannya otonomi daerah maka daerah mempunyai kewenangan untuk mengatur daerahnya. Dalam arti program mana yang diutamakan untuk dapat mewujudkan kesejahteraan penduduk tersebut.

1) Penduduk

Penduduk Kota Malang menurut hasil registrasi penduduk tahun 2010 penduduk kota Malang sebanyak 820.243 jiwa yang terdiri dari penduduk laki-laki sebanyak 404.553 jiwa dan penduduk perempuan 404.553 jiwa. Dengan demikian rasio jenis kelamin penduduk kota Malang sebesar 97,05. Ini artinya bahwa setiap 100 penduduk laki-laki perempuan terdapat 97-98 penduduk laki-laki. Berdasarkan hasil sensus penduduk 2010 pada periode 2010-2011 rata-rata laju pertumbuhan penduduk setiap tahunnya adalah 0,80% dilihat dari penyebarannya, di antara 5 kecamatan yang ada kecamatan lowokwaru memiliki penduduk terbanyak yaitu sebesar 186.013 jiwa, kemudian diikuti oleh kecamatan sukun (181.513 jiwa) kecamatan kedungkandang (174.477 jiwa) dan kecamatan

klojen (105.907) jiwa, sedangkan wilayah dengan kepadatan penduduk tertinggi terjadi di wilayah kecamatan klojen yaitu mencapai 11.994 jiwa per km². Sedangkan terendah di wilayah kecamatan kedungkandang sebesar 4.374 jiwa per km².

2) Pemerintahan

Pemerintahan adalah suatu sistem yang mengatur segala kegiatan masyarakat dalam suatu daerah/wilayah/ Negara yang meliputi segala aspek kehidupan berdasarkan norma-norma tertentu. Kota Malang, sebagai salah satu kota di Jawa Timur mempunyai sistem Pemerintahan yang sama dengan kota di Jawa Timur pada umumnya. Dengan diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah pemerintah daerah menjadi lebih besar karena sebagian besar kewenangan dari pemerintah pusat dilimpahkan ke daerah, sehingga tingkat keberhasilan pembangunan di daerah sangat tergantung dari situasi dan kondisi Pemerintah Daerah yang bersangkutan. Oleh karena itu kondisi yang kurang memadai dapat menjadi hambatan serius bagi Pemerintah Daerah dalam melaksanakan pembangunan jika tidak segera diatasi.

Unit Pemerintahan Daerah di bawah Kotamadya secara langsung adalah kecamatan. Sedangkan kecamatan terbagi habis ke dalam kelurahan. Kota Malang terbagi dalam 5 Kecamatan, 57 kelurahan. Berdasarkan klasifikasi dari kemampuan kelurahan

dalam membangun wilayahnya tercatat seluruh kelurahan masuk ke dalam kategori kelurahan Swa Sembada. Artinya hampir seluruh kelurahan yang ada telah mampu menyelenggarakan pemerintahannya dengan mandiri. Dalam menyelenggarakan pemerintahan, aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat mempunyai peran yang penting menyelenggarakan berbagai tugas baik itu tugas-tugas umum pemerintahan, tugas pembangunan maupun tugas dalam pelayanan masyarakat (publik). Berdasarkan data dari badan kepegawaian daerah kota malang tercatat 10.181 Pegawai Negeri Sipil yang berada di bawah Pemerintahan Kota Malang.

2. Gambaran Umum BKD Kota Malang

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mulai terbentuk sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Pemerintah Propinsi, yang menyebabkan kewenangan Pemerintah Kota Malang semakin bertambah besar dan berdampak pada kelembagaan organisasi Perangkat Daerah Kota Malang, sehingga adanya perubahan struktur organisasi perangkat daerah salah satunya perangkat daerah yang diberi kewenangan di bidang kepegawaian yaitu dengan ditetapkannya Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang melalui Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2000.

a. Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mempunyai Visi dan Misi yang harus di wujudkan. Visi dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah “Menjadikan Aparatur Pemerintah yang Berkualitas dan Profesional dalam Mendukung Peningkatan Pelayanan Publik” Visi ini ditetapkan guna mendukung tercapainya Visi Pemerintah Kota Malang yaitu : Terwujudnya Kota Malang sebagai Kota pendidikan yang berkualitas, pariwisata yang berbudaya, perekonomian yang tumbuh dan merata, pelayanan publik yang prima, ramah lingkungan serta masyarakat yang demokratis, adil dan makmur menuju masyarakat madani yang dijiwai semangat memayu hayuning bawono.

Adapun Misi yang dicanangkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah:

1. Mewujudkan Administrasi Kepegawaian yang akuntabel dan transparan
2. Mewujudkan kualitas SDM aparatur dengan mendepankan IMTAQ (Ilmu Pengetahuan dan Ketakwaan) dan menguasai IPTEK (Imu Pengetahuan dan Teknologi)

b. Kedudukan, Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah

Badan Kepegawaian Daerah merupakan unsur pendukung penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian, dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab

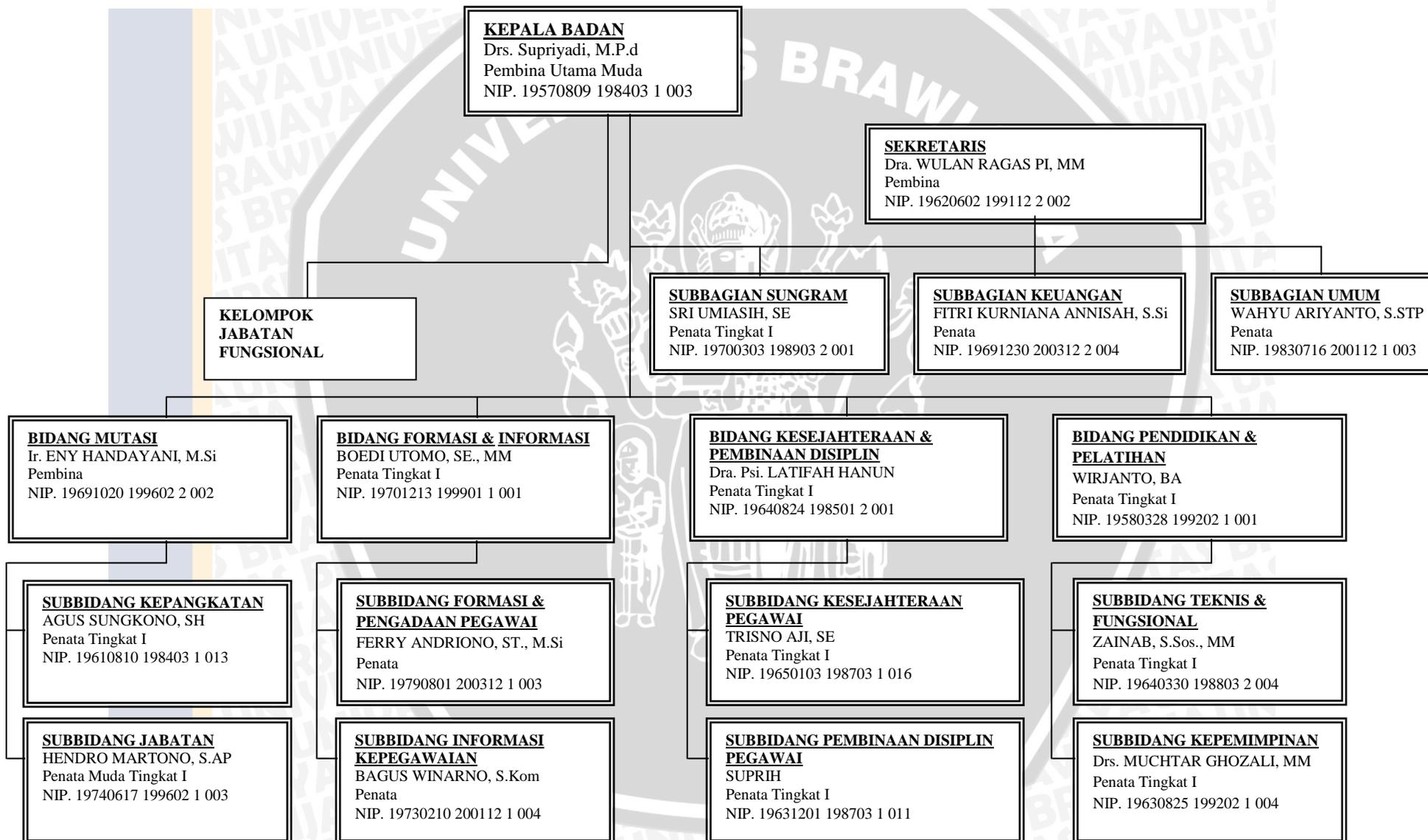
kepada walikota. Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas melakukan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Dalam penyelenggaraan tugas pokok sebagaimana tersebut diatas Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi:

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian
2. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan Pemerintah Daerah di bidang Kepegawaian
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang Kepegawaian

c. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah

Pentingnya pengorganisasian suatu unit kerja adalah karena sangat menentukan sekali bagi kelancaran perencanaan dan pelaksanaan program kerja yang dipandang sebagai pengaturan dan pembagian Kerja. Wewenang serta tanggung jawab orang-orang yang harus di tata dan di organisasikan antara orang yang satu dengan orang yang lainnya. Dengan demikian pengelompokan-pengelompokan atas dasar tugas dan fungsinya masing-masing sehingga dapat didistribusikan kepada setiap pegawai dalam suatu kelompok atas bagian yang menyangkut kedudukan, tugas, tanggung jawab, pekerjaan, siapa atasan dan siapa bawahannya serta bagaimana antara pegawai yang satu dengan yang lainnya.

STRUKTUR ORGANISASI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA MALANG



Sumber data: arsip BKD Kota Malang tahun 2013

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah, terdiri dari :

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, terdiri dari :
 - 1) Subbagian Penyusunan Program;
 - 2) Subbagian Keuangan;
 - 3) Subbagian Umum.
- c. Bidang Mutasi, terdiri dari :
 - 1) Subbidang Kepangkatan;
 - 2) Subbidang Jabatan.
- d. Bidang Formasi dan Informasi, terdiri dari :
 - 1) Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai;
 - 2) Subbidang Informasi Kepegawaia n.
- e. Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin Pegawai, terdiri dari :
 - 1) Subbidang Kesejahteraan Pegawai;
 - 2) Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai.
- f. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, terdiri dari :
 - 1) Subbidang Perencanaan;
 - 2) Subbidang Penyelenggaraan.
- g. Kelompok Jabatan Fungsional

Adapun tugas dan fungsi masing-masing unsur yaitu sebagai berikut:

a) Kepala Badan

Kepala Badan mempunyai tugas menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi mengkoordinasikan dan melakukan pengawasan melekat terhadap unit-unit kerja di bawahnya serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai fungsi :

- a. perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian;
- b. penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) di bidang kepegawaian;
- c. pelaksanaan administrasi mutasi pegawai;
- d. pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;
- e. pelaksanaan pendidikan dan/atau pelatihan pegawai;
- f. pelaksanaan penyiapan penetapan gaji dan tunjangan pegawai;
- g. penyusunan formasi pegawai dan pengadaan pegawai;
- h. penyusunan sistem informasi kepegawaian;
- i. penyusunan bahan kebijakan kesejahteraan pegawai;
- j. penyusunan bahan pemberhentian dan pensiun pegawai;
- k. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- l. penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);

- m. pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- n. pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian;
- o. pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan;
- p. pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
- q. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi
- r. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;
- s. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya

b) Sekretariat

Sekretariat melaksanakan tugas pokok pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan perpustakaan serta kearsipan. Sekretariat sebagaimana dimaksud di atas di pimpin oleh seorang sekretaris yang dalam

melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada kepala badan.

Untuk melaksanakan tugasnya Sekretariat mempunyai fungsi:

- a. pelaksanaan penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja);
- b. pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA);
- c. penyusunan Penetapan Kinerja (PK);
- d. pelaksanaan dan pembinaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan;
- e. pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian;
- f. pelaksanaan administrasi keuangan dan pembayaran gaji pegawai;
- g. pelaksanaan verifikasi surat pertanggungjawaban (SPJ) keuangan;
- h. pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
- i. pengelolaan urusan kehumasan, keprotokolan dan kepustakaan;
- j. pengkoordinasian pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- k. penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);
- l. pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- m. penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);

- n. pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian;
- o. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;
- p. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- q. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya.

Sekretariat membawahi :

- a. Subbagian Penyusunan Program;
- b. Subbagian Keuangan;
- c. Subbagian Umum;

Subbagian Penyusunan Program melaksanakan tugas pokok penyusunan program, evaluasi, dan pelaporan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbagian Penyusunan Program mempunyai fungsi:

- a. penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja;
- b. penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA);
- c. penyusunan Penetapan Kinerja (PK);
- d. penyusunan laporan dan dokumentasi pelaksanaan program dan kegiatan;
- e. penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP);

- f. pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- g. penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP);
- h. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;
- i. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- j. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai tugas dan fungsinya.

Subbagian Keuangan melaksanakan tugas pokok pengelolaan anggaran dan administrasi keuangan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbagian Keuangan mempunyai fungsi:

- a. pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA);
- b. pelaksanaan penatausahaan keuangan;
- c. pelaksanaan verifikasi surat pertanggungjawaban (SPJ) keuangan;
- d. penyusunan dan penyampaian laporan keuangan semesteran dan akhir tahun;
- e. penyusunan dan penyampaian laporan penggunaan anggaran;

- f. penyusunan administrasi dan pelaksanaan pembayaran gaji pegawai;
- g. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- h. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai tugas dan fungsinya.

Subbagian Umum melaksanakan tugas pokok pengelolaan administrasi umum meliputi ketatalaksanaan ketatausahaan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kepastakaan serta kearsipan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbagian Umum mempunyai fungsi :

- a. Pelayanan Minimal (SPM) di bidang mutasi;
- b. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) di bidang mutasi;
- c. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- d. pelaksanaan tugas lain yang pelaksanaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan;
- e. pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian;
- f. pelaksanaan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
- g. pelaksanaan kehumasan, keprotokolan dan kepastakaan;
- h. pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kepegawaian;

- i. penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui web site Pemerintah Daerah;
- j. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- k. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris sesuai tugas dan fungsinya.

c) Bidang Mutasi Kepegawaian

Bidang mutasi kepegawaian mempunyai tugas merencanakan dan melaksanakan serta menyiapkan mutasi dan pemberhentian PNS. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana di maksud, Bidang Mutasi Kepegawaian mempunyai fungsi:

- a. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan mutasi, penempatan dan promosi pegawai;
- b. pelaksanaan mutasi, penempatan dan promosi pegawai;
- c. pelaksanaan pemrosesan kenaikan pangkat dan gaji berkala pegawai;
- d. pelaksanaan pemrosesan pengangkatan CPNS menjadi PNS;
- e. pelaksanaan pelantikan dan sumpah jabatan pejabat struktural dan fungsional;
- f. pelaksanaan sumpah / janji PNS;
- g. pelaksanaan penjagaan data mutasi pegawai;

- h. pelaksanaan pemrosesan penilaian angka kredit jabatan fungsional;
- i. pelaksanaan analisa dan pertimbangan kenaikan/penundaan/penurunan pangkat dan kenaikan/penundaan gaji berkala pegawai;
- j. pengelolaan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya;
- k. pelaksanaan mutasi jabatan;
- l. pelaksanaan evaluasi penempatan pegawai;
- m. pelaksanaan Standg diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Mutasi membawahi subbidang Kepangkatan dan subbidang Jabatan. Masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang dalam melakukan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Mutasi. Subbidang Kepangkatan melaksanakan tugas pokok pengelolaan mutasi kepangkatan pegawai. Adapun sesuai dengan Perwal Malang Noomor 61 Tahun 2012 tersebut, subbidang kepangkatan mempunyai fungsi :

- a. penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pengelolaan mutasi kepangkatan pegawai;
- b. penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pengelolaan mutasi kepangkatan pegawai;
- c. penyiapan pelaksanaan mutasi kepangkatan pegawai yang meliputi kenaikan pangkat;

- d. penyiapan pemrosesan kenaikan, penundaan dan penurunan pangkat serta kenaikan dan penundaan gaji berkala pegawai;
- e. penyiapan bahan penjagaan data mutasi kepangkatan pegawai;
- f. penyiapan analisa dan pertimbangan kenaikan pangkat;
- g. pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- h. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);
- i. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- j. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- k. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- l. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas pokoknya.

Untuk Subbidang Jabatan melaksanakan tugas pokok pengelolaan mutasi jabatan, penempatan dan promosi pegawai. Subbidang Jabatan mempunyai fungsi:

- a. penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pengelolaan mutasi jabatan, penempatan dan promosi pegawai;
- b. penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pengelolaan mutasi jabatan, penempatan dan promosi pegawai;

- c. pengumpulan dan pengolahan data sebagai pertimbangan penempatan pegawai;
- d. penyiapan pengelolaan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya;
- e. penyiapan pemrosesan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- f. penyiapan data sebagai pertimbangan promosi pegawai;
- g. penyiapan bahan penjagaan data mutasi pegawai;
- h. penyiapan pelaksanaan mutasi jabatan;
- i. penyiapan evaluasi mutasi, penempatan dan promosi pegawai;
- j. penyiapan pelaksanaan pengambilan sumpah jabatan dan pelantikan pejabat;
- k. penyiapan sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- l. penyiapan bahan penilaian angka kredit bagi pejabat fungsional;
- m. penyiapan data pemrosesan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- n. pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- o. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP);
- p. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- q. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);

- r. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- s. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas pokoknya.

d) Bidang Formasi dan Informasi

Bidang Formasi dan Informasi Pegawai melaksanakan tugas pokok pengelolaan kegiatan kepegawaian di bidang kebutuhan pegawai, pengadaan dan penempatan CPNS, dan pengelolaan dokumentasi dan informasi kepegawaian sebagai bahan penyusunan perencanaan kebutuhan pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Formasi dan Informasi Pegawai mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan bidang formasi dan informasi pegawai;
- b. penyusunan formasi pegawai berdasarkan analisa kebutuhan pegawai dan penyediaan pegawai sesuai jabatan yang diperlukan dengan memperhatikan norma, estandar, dan prosedur yang ditetapkan;
- c. penyelenggaraan kegiatan pengadaan pegawai sesuai dengan formasi yang tersedia;
- d. penyusunan bezetting pegawai;
- e. pemeliharaan berkas / file pegawai;
- f. pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data pegawai;

- g. penyiapan pengelolaan sistem informasi kepegawaian;
- h. pelaksanaan dokumentasi data pegawai;
- i. penyusunan daftar urutan kepangkatan;
- j. perencanaan dan pelaksanaan pengadaan pegawai;
- k. pemberian informasi data pegawai;
- l. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang formasi dan informasi pegawai;
- m. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) di bidang formasi dan informasi pegawai;
- n. pengevaluasian dan pelaporan tugas pokok dan fungsi;
- o. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Formasi dan Informasi Pegawai membawahi:

- a. Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai;
- b. Subbidang Informasi Kepegawaian.

Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai melaksanakan tugas pokok penyusunan formasi dan pengadaan pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Formasi dan Pengadaan Pegawai mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan formasi dan pengadaan pegawai;
- b. penghimpunan dan pengolahan data untuk penyusunan formasi pegawai;

- c. penyusunan bezetting pegawai;
- d. penyelenggaraan kegiatan analisa kebutuhan pegawai;
- e. penyiapan pelaksanaan rekrutmen pegawai;
- f. penyelesaian pengangkatan CPNS;
- g. penempatan hasil rekrutmen / pengadaan CPNS;
- h. pelaksanaan evaluasi formasi dan pengadaan / rekrutmen pegawai;
- i. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- j. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya.

Subbidang Informasi Kepegawaian melaksanakan tugas pokok pengelolaan dokumentasi dan informasi kepegawaian. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Informasi Kepegawaian mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pengelolaan dokumentasi dan informasi kepegawaian;
- b. pengumpulan bahan dan penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- c. pemeliharaan dan pengembangan database sistem informasi kepegawaian dalam rangka pelayanan data pegawai serta penjagaan keamanan jaringan dan *data base* pegawai;

- d. penyusunan dan pengarsipan file pegawai termasuk pemeliharaan data / file dan tempat penyimpanan file pegawai serta pengembangan sistem pengolahan data pegawai dan penempatan file pegawai agar mudah, cepat, dan tetap dapat ditemukan bila diperlukan;
- e. pelaksanaan pengecekan pembayaran honor PTT dan pengesahan perjanjian kerja (kontrak) PTT;
- f. penyusunan laporan keadaan pegawai secara periodik (bulanan);
- g. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- h. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya.

e) Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin

Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin melaksanakan tugas pokok pengelolaan kesejahteraan pegawai, pemberhentian / pensiun pegawai, dan melakukan pembinaan disiplin pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pengelolaan kesejahteraan, pemberhentian dan pembinaan disiplin pegawai; pelaksanaan pengelolaan pegawai;
- b. pelaksanaan pembinaan disiplin pegawai;

- c. pelaksanaan bimbingan dan konseling permasalahan pegawai;
- d. pelaksanaan proses administrasi pemberhentian pegawai;
- e. pelaksanaan penyelesaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan Laporan Pajak-Pajak Pribadi (LP2P);
- f. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang kesejahteraan dan pembinaan disiplin;
- g. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) di bidang kesejahteraan dan pembinaan disiplin;
- h. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- i. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin membawahi:

- a. Subbidang Kesejahteraan Pegawai;
- b. Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai.

Masing-masing Subbidang dipimpin oleh Kepala Subbidang yang dalam melakukan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Kesejahteraan dan Pembinaan Disiplin.

Subbidang Kesejahteraan Pegawai melaksanakan tugas pokok pengelolaan dan pemrosesan kesejahteraan pegawai. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Kesejahteraan Pegawai mempunyai fungsi :

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pengelolaan dan pemrosesan kesejahteraan pegawai;
- b. pelaksanaan pengelolaan dan pemrosesan kesejahteraan pegawai termasuk perubahan pemberian tunjangan keluarga;
- c. pelaksanaan pengelolaan administrasi pemberian penghargaan pegawai antara lain Satyalancana Karya Satya;
- d. pelaksanaan pengelolaan dan pemrosesan administrasi pengajuan Bapertarum PNS;
- e. pelaksanaan pengelolaan dan penyelesaian administrasi pemberhentian pegawai yang telah mencapai batas usia pensiun dan atas permintaan sendiri;
- f. pelaksanaan pengelolaan dan pemrosesan administrasi identitas pegawai yang meliputi karpeg, karis / karsu, Taspen, dan Askes;
- g. pelaksanaan pemrosesan cuti pegawai;
- h. pelaksanaan pengumpulan Laporan Pajak-Pajak Pribadi (LP2P)
- i. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- j. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya.

Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai melaksanakan tugas pokok pembinaan dan konseling bagi pegawai yang mempunyai masalah dan melakukan tindak indisipliner. Untuk melaksanakan

tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Pembinaan Disiplin Pegawai mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pembinaan dan konseling bagi pegawai yang mempunyai masalah dan melakukan tindak indiscipliner
- b. pelaksanaan pengelolaan dan evaluasi data presensi pegawai;
- c. pelaksanaan presensi apel pagi di lingkungan Sekretariat Pemerintah Kota Malang;
- d. pelaksanaan bimbingan dan konseling pegawai bermasalah;
- e. pelaksanaan koordinasi dan klarifikasi permasalahan pegawai dengan SKPD;
- f. pengelolaan data dan tindak lanjut pelanggaran disiplin pegawai;
- g. pemrosesan penyelesaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3);
- h. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- i. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya.

f) Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur

Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai tugas pokok perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai. Untuk

melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Bidang Pendidikan dan Pelatihan mempunyai fungsi :

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan pengelolaan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai;
- b. perencanaan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai;
- c. penghimpunan dan studi peraturan perundang-undangan, pedoman dan petunjuk teknis, serta bahan lain yang berhubungan dengan diklat dan pengembangan kualitas pegawai;
- d. pelaksanaan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai;
- e. penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai, baik melalui pelaksanaan, pengiriman, atau upaya lainnya;
- f. pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai dengan dinas / instansi terkait;
- g. pelaksanaan kerja sama dengan dinas / instansi terkait dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai;
- h. pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pendidikan dan pelatihan di lingkungan dinas / instansi;

- i. pelaksanaan pengelolaan fasilitasi kegiatan pendidikan dan pelatihan;
- j. pelaksanaan monitoring, evaluasi, penyusunan pertimbangan teknis dan laporan hasil pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan karier pegawai;
- k. pelaksanaan inventarisasi permasalahan, pelaksanaan kajian, dan perumusan permasalahan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai;
- l. pemeriksaan, evaluasi, dan analisa pelaksanaan tugas bawahan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensinya;
- m. pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) di bidang pendidikan dan pelatihan;
- n. pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) di bidang pendidikan dan pelatihan;
- o. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- p. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai tugas dan fungsinya.

Bidang Pendidikan dan Pelatihan membawahi :

- a. Subbidang Perencanaan;
- b. Subbidang Penyelenggaraan.

Subbidang Perencanaan melaksanakan tugas pokok menggali dan menghimpun data / bahan penyusunan rencana kebutuhan pendidikan

dan pelatihan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Perencanaan mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan bidang pendidikan dan pelatihan;
- b. pengumpulan dan pengolahan data kebutuhan pendidikan dan pelatihan;
- c. pelaksanaan koordinasi dalam penyusunan rencana penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kualitas pegawai dengan dinas / instansi terkait;
- d. penyiapan bahan rapat / koordinasi penyusunan rencana penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan;
- e. pelaksanaan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan prioritas masing-masing satuan kerja perangkat daerah;
- f. pelaksanaan pendataan calon peserta dan evaluasi hasil ujian dinas dan ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah;
- g. pelaksanaan pendataan dan penyiapan pemrosesan ijin belajar dan tugas belajar bagi PNS yang melaksanakan peningkatan pendidikan;
- h. pelaksanaan inventarisasi permasalahan, pelaksanaan kajian dan perumusan pemecahan permasalahan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan;
- i. pelaksanaan dokumentasi data hasil pendidikan dan pelatihan;

- j. pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan penyusunan laporan hasil pendidikan dan pelatihan, baik teknis fungsional, struktural, dan jenis lainnya;
- k. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- l. pelaksanaan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya.

Subbidang Penyelenggaraan melaksanakan tugas pokok koordinasi dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Subbidang Penyelenggaraan mempunyai fungsi:

- a. pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka perencanaan program dan kegiatan koordinasi dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan;
- b. penyiapan bahan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan;
- c. penyelenggaraan diklat struktural dan diklat teknis fungsional baik melalui pelaksanaan maupun pengiriman;
- d. penyelenggaraan ujian dinas dan ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah;
- e. pelaksanaan fasilitasi observasi lapangan (OL), studi banding, dan penelitian;
- f. pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dengan dinas / instansi terkait;

- g. pelaksanaan kerja sama dengan lembaga / instansi terkait dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan;
- h. pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi;
- i. pelaksanaan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai tugas dan fungsinya.

g) Kelompok Jabatan Fungsional

- a. Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pemerintah daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.
- b. Kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah pegawai dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi sesuai dengan bidang keahliannya dikoordinir oleh tenaga fungsional senior.
- c. Jumlah Tenaga Fungsional ditentukan sesuai kebutuhan dan beban kerja.
- d. Pembinaan terhadap tenaga fungsional dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

d. Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

- a. Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Subbagian dan Kepala Subbidang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya menjalankan prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi baik secara vertikal maupun horizontal.

- b. Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Subbagian dan Kepala Subbidang masing-masing bertanggung jawab memimpin, membimbing, mengawasi, dan memberikan petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahan, dan bila terjadi penyimpangan, mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Kepala Badan, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Subbagian dan Kepala Subbidang wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk dan bertanggung jawab kepada atasan masing-masing serta menyampaikan laporan berkala tepat pada waktunya.

Pelaksanaan tugas dan fungsi BKD dilaksanakan di dalam jadwal kerja yang diatur sedemikian rupa, dengan demikian pelaksanaan pekerjaan yang berjalan dengan lima hari kerja tersebut akan berjalan dengan lancar. Adapun adanya jam kerja pada BKD Kota Malang adalah sebagai berikut

Tabel 2
Jadwal Jam Kerja Pada Kantor
Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

No	Hari	Jam kerja	Keterangan
1	Senin – Kamis	08.00 -16.00 WIB	Memakai seragam PDH (Pakaian Dinas Harian)
2	Jum'at	07.30 – 11.00 WIB Istirahat 13.00 – 15.00 WIB	Memakai Pakaian Batik

Sumber:Data Sekunder tahun 2013

Mengingat tugas kantor BKD yang begitu kompleks maka dibutuhkan aparat dengan latar belakang pendidikan formal yang

memadai dan sesuai dengan jabatan dan tugas yang telah dipercayakan kepada mereka.

e. Keadaan Umum Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Adanya unsur manusia dalam suatu organisasi adalah merupakan suatu hal yang sangat penting, karena manusialah yang mampu menggerakkan dan mengarahkan organisasi tersebut supaya lebih maju dan bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Adanya unsur-unsur lain dalam organisasi, seperti metode, material dan lainnya, itu hanya di tunjukkan sebagai pendukung kerja dari unsur manusia itu sendiri, karena tidak mungkin unsur-unsur selain manusia tersebut mampu bergerak dengan sendirinya tanpa adanya campur tangan dari manusia dan dengan demikian jelas bahwa manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi.

Keadaan pegawai pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang merupakan hal yang perlu diketahui, karena akan sangat menentukan di dalam proses penyelenggaraan tugas dan fungsi BKD. Dari keadaan pegawai inilah dapat diketahui jumlah pegawai berdasarkan berdasarkan tingkat atau golongan kepangkatan, jabatan tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai, dan status kepegawaian untuk melakukan pembinaan terhadap pegawai sebagai upaya menunjang kinerja pegawai tersebut.

Sebelum menjelaskan lebih lanjut keadaan pegawai ini, maka perlu dijelaskan bahwa kantor BKD mempunyai jumlah pegawai tetap sebanyak 50 orang. Pegawai laki-laki sebanyak pegawai perempuan sebanyak

a. Keadaan pegawai Berdasarkan Tingkat atau Golongan Kepangkatan

Pangkat atau golongan merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkat pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian yang digunakan sebagai dasar penyajian serta pengangkatan dalam suatu jabatan. Untuk mengetahui keadaan pegawai menurut tingkat atau golongan kepangkatan dari jumlah pegawai pada kantor BKD Kota Malang maka dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3
Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat/Golongan Kepangkatan pada Kantor BKD Kota Malang

No	Pangkat	Golongan	Jumlah (orang)	Presentase %
1	Pembina utama muda	IV/C	-	
2	Pembina tingkat 1	IV/B	-	
3	Pembina	IV/A	3	6%
4	Penata tingkat 1	III/D	8	16%
5	Penata	III/C	5	10%
6	Penata muda tingkat 1	III/B	7	14%
7	Penata muda	III/A	9	18%
8	Pengatur tingkat 1	II/D	5	10%
9	Pengatur	II/C	9	18%
10	Pengatur muda tingkat 1	II/B	-	
11	Pengatur muda	II/A	3	6%
12	CPNS/Juru	1/c	1	2%
	Jumlah		50	100%

Sumber: Data sekunder tahun 2013

Pada tabel di atas dapat dilihat urutan pangkat pegawai pada kantor BKD, di sini yang tertinggi adalah golongan III/A dan II/C dengan jumlah 9 orang dan presentase 18% dan yang terendah adalah

pegawai dengan tingkat/golongan I/C dengan jumlah 1 orang dan dengan presentasae 2%. Kenyataan ini dapat diketahui bahwa rata-rata pegawai pada kantor BKD Kota Malang sudah bekerja dengan sesuai dengan tugas dan pekerjaannya, sehingga tidak ada kendala lagi bagi kepala sebagai seorang pimpinan dalam memanfaatkan pegawai untuk bekerja sesuai dengan tupoksi masing-masing.

b. Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan pegawai merupakan segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan sehingga semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin tinggi tingkat kemampuan yang di miliki dalam melaksanakan tugas yang di bebankan organisasi kepadanya.

Dengan latar belakang yang dimiliki oleh pegawai dalam menduduki suatu jabatan tertentu, merupakan suatu cerminan kemampuan seorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan dalam menugaskan seseorang pegawai harus disesuaikan dengan kemampuan yang di milikinya. Adapun keadaan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan di lingkungan kantor BKD dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 4
Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	Presentase (%)
1	SD	-	-
2	SLTP	5	10%
3	SLTA	10	20%
4	Sarjana Muda/	10	20%
5	D3	19	38%
6	Sarjana/S1	6	12%
	Jumlah	50	100%

Sumber: Data Sekunder tahun 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa jumlah pegawai yang berpendidikan sarjana (S1) mencapai jumlah yang paling banyak dari keseluruhan pegawai yang ada pada kantor BKD kota Malang yaitu 19 orang, urutan kedua pegawai yang lulus dengan pendidikan terakhir D3 sebanyak 10 orang, urutan yang ketiga pegawai yang lulus dengan pendidikan formal SLTA sebanyak 9 orang, urutan ke empat pegawai yang lulus dengan gelar Magister (S2) sebanyak 6 orang, pegawai dengan pendidikan terakhir SLTP berjumlah 4 orang, dan yang terakhir adalah pegawai yang berasal dari jenjang pendidikan SD yaitu 1 orang.

Dari gambaran data tersebut dapat dijelaskan bahwa SDM berdasarkan tingkat pendidikan di kantor BKD Kota Malang tergolong cukup tinggi, mengingat bertambah beratnya tugas dan tantangan para birokrat pada masa sekarang dan yang akan datang. Pemanfaatan pegawai dengan kondisi yang sedemikian secara tepat oleh pimpinan dapat melancarkan tugas dalam organisasi ke arah pencapaian tujuan.

B. Hasil Penelitian

1. Peran Pemimpin

a. Peran pemimpin sebagai motivator

Faktor motivasi kerja sangat menentukan kelancaran dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi adalah sangat diharapkan organisasi. Dan begitu pula sebaliknya, adanya motivasi kerja pegawai yang rendah adalah sesuatu yang tentunya tidak di harapkan. Dengan adanya motivasi yang diberikan pemimpin maka pegawai akan merasa di perhatikan. Sehingga untuk itulah pemimpin dalam organisasi berkewajiban memberikan motivasi kepada diri pegawai agar pegawai mampu dan terdorong untuk memberikan pengabdian terbaik bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sebagaimana diketahui, organisasi pemerintah mempunyai tujuan untuk mensejahterakan masyarakat. Tentunya dalam pencapaian tujuan ini membutuhkan orang-orang yang tidak hanya mempunyai kemampuan yang tinggi, tapi juga memiliki motivasi yang tinggi pula.

Pada dasarnya bentuk motivasi pada badan kepegawaian daerah kota malang ada 2 yaitu motivasi langsung dan tidak langsung. Bentuk motivasi langsung disini misalnya, pemimpin sering mendampingi pegawai saat lembur, tambah an uang makan agar pekerjaan pegawai segera terselesaikan. Sedangkan motivasi tidak

langsung dalam memotivasi para pegawainya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah memberikan tambahan uang makan pada pegawai.

Berkenaan dengan itu Bapak Trisno Aji, SE selaku Kasubid kesejahteraan pegawai di ruang kerjanya yang mengungkapkan bahwa:

“bagi saya pemimpin mempunyai peranan yang cukup besar dalam hal memotivasi para pegawainya. Motivasi yang di berikan ya misalnya bapak itu sering mendampingi pegawai saat kerja sampai lembur, bila sedang banyak pekerjaan dan di haruskan sampai lembur pimpinan sering ikut lembur juga bersama kami. Dan juga kami mendapat tambahan uang makan saat lembur Dengan begitu pegawai akan termotivasi dan mempunyai semangat untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik karena kehadiran pemimpin tersebut”. (sumber: wawancara dengan Kasubid Kesejahteraan Pegawai pada hari Selasa tanggal 17 Desember 2013, pukul 10.10 Wib).

Selanjutnya wawancara dengan bapak dengan bapak Ferry Andriono, SE selaku Kasubid Formasi yang mengemukakan bahwa:

“Menurut saya motivasi memang faktor penting dalam menunjang kinerja pegawai, bapak memberikan motivasi pada pegawainya biasanya dalam bentuk rapat staf kami diberikan dorongan , semangat agar kami dapat serius dan bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga bisa tercapainya tujuan organisasi. (sumber: wawancara dengan Kasubid Farmasi pada tanggal 20 Desember 2013, pukul 10.40 Wib).

Proses pemberian motivasi pada BKD kota malang yaitu pemimpin melakukan rapat staf, memberikan semangat kerja pada pegawai dan juga mengembangkan mekanisme **Reward and Punishment** (ganjaran dan hukuman). *Reward* diberikan bagi

pegawai yang memiliki kinerja pekerjaan yang baik, sedangkan *punishment* diberikan bagi pegawai yang memiliki kinerja kerja yang buruk. Kepemimpinan juga harus memiliki sifat memengaruhi (*influencing*) yakni dalam hal ini pemimpin harus mampu memengaruhi para bawahannya baik dengan perkataan, sikap, kepribadian dan perbuatannya agar para bawahan tersebut mau bekerja sama dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan dalam keseharian dapat dijadikan untuk mengetahui motivasi kerjanya.

Berkenaan dengan itu Kepala BKD Kota Malang Bapak Drs. Supriyadi. M.Pd mengemukakan bahwa:

“Menurut saya motivasi memang faktor penting dalam menunjang kinerja para pegawai, saya sebagai kepala mempunyai kewajiban untuk dapat memberikan motivasi tersebut. Bentuk motivasi yang saya berikan selaku kepala disini misalnya dengan rapat staf saya memberikan dorongan, semangat kepada seluruh pegawai agar mereka serius dalam bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga tercapainya tujuan organisasi. Saya juga berusaha untuk mendekati diri pada mereka supaya bisa memberikan dukungan kepada mereka. Selain itu saya juga memberikan **Reward and Punishment** kepada pegawai agar lebih semangat bekerja, dan memberikan sanksi bagi pegawai yang melanggar aturan”. (sumber: wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian daerah pada hari Rabu tanggal 18 Desember 2013, pukul 0930 wib.

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Trisno Aji, SE selaku Kasubid kesejahteraan pegawai di ruang kerjanya yang mengungkapkan bahwa:

“motivasi memang sangat penting di lakukan oleh pemimpin biasanya mbak pemimpin memotivasi pegawai dengan cara

memberikan *Reward and Punishment* jadi dalam bekerja pegawai disini diberikan hadiah tp jika salah juga diberikan hukuman. Hal ini dilakukan oleh pemimpin agar para pegawai bersemangat dalam bekerja. (sumber: wawancara dengan Kasubbid Kesejahteraan Pegawai pada hari Selasa tanggal 17 Desember 2013, pukul 10.10 Wib).

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Burhannudin Al Jundi

S. Sos menyatakan bahwa

“Motivasi pegawai disini baik karena pegawai disini melaksanakan tugas yang diberikan oleh pemimpin dengan bersungguh-sungguh, melaksanakan dengan ikhlas dan juga penuh pengabdian. Sehingga hasil dari motivasi pimpinan menjadikan kepuasan tersendiri bagi pegawai dalam berorganisasi. Karena dalam pencapaian tersebut pegawai akan merasa senang dan nyaman karena adanya proses motivasi yang diberikan oleh pemimpin” (Sumber: wawancara dengan Kasubbag Umum pada hari Kamis tanggal 19 Desember pukul 11.00 Wib)

Dari bentuk dan proses motivasi di atas menghasilkan kinerja yang baik. Hasil dari motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada pegawai pada BKD kota malang meliputi tugas pekerjaan yang dilaksanakan tersebut dapat dilaksanakan dengan sungguh-sungguh, ikhlas dan penuh pengabdian. Tidak diharapkan tugas pekerjaan itu dikerjakan dengan sembarangan, acak-acakan dan bahkan menyimpang dari ketentuan yang ada. Dengan motivasi kerja yang tinggilah pekerjaan itu dapat diselesaikan dengan baik. Jadi hasil dari motivasi tersebut akan menjadikan kepuasan tersendiri bagi para pegawai dalam berorganisasi. Dalam pencapaian tujuan pegawai tersebut akan merasa lebih senang dan nyaman karena adanya proses motivasi yang diberikan oleh pemimpin.

Dari data di atas, memperlihatkan bahwa pimpinan mereka berperan memberi dukungan dan semangat kerja kepada para pegawainya terhadap pencapaian kinerja para pegawai. Pemimpin tersebut telah menjalankan perintahnya sebagai motivator. Hal ini nampak dari motivasi yang diberikan oleh pemimpin seperti rapat staf yang dilakukan setiap bulan dan juga memberikan reward juga punishment kepada para pegawainya dan memperoleh hasil yang memuaskan yaitu para pegawai merasa senang dan nyaman karena adanya proses motivasi yang diberikan oleh pemimpin.

b. Peran pemimpin sebagai pengarah

Keberhasilan pelaksanaan tugas dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari peran serta pemimpin dalam memberikan pengarahan kepada bawahannya dalam bekerja. Tidak semua pekerjaan yang di bebaskan kepada bawahan bisa dimengerti sepenuhnya, begitu pula sebaliknya pimpinan tentu tidak semua menguasai secara rinci pekerjaan bawahannya. Jadi untuk itulah di butuhkan kerjasama sehingga kegiatan mengarahkan dapat menimbulkan semangat kebersamaan dalam bekerja. Dan juga bisa melancarkan kegiatan yang akan dilaksanakan, dengan adanya kegiatan yang sedemikian ini akan menimbulkan rasa diperhatikan terhadap diri bawahan, sehingga bisa memacu semangat kerja dan akhirnya pegawai akan mampu bekerja secara maksimal dan lebih berpotensi.

Bentuk pengarahan yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini adalah pengarahan tertulis dan juga pengarahan lisan.

Untuk lebih jelasnya, penulis mengadakan wawancara dengan bapak Burhannudin Al Jundi S.Sos menyatakan bahwa:

“Disini kepala kantor selalu memberikan pengarahan kepada para pegawainya dalam mengerjakan pekerjaannya. Pengarahan tersebut dimaksudkan agar tugas yang diberikan bisa di selesaikan sesuai dengan yang di harapkan. Bila pegawai belum juga mengerti mengenai pekerjaan yang harus di diselesaikan maka pemimpin memanggil pegawai tersebut ke ruangannya untuk di beri pengarahan lebih jelas lagi sampai di mengerti” (sumber: wawancara dengan Kasubbag Umum pada hari kamis tanggal 19 Desember pukul 11.00 Wib).

Selanjutnya penulis wawancara dengan bapak Ferry Andriono, SE selaku Kasubbid Formasi yang mengemukakan bahwa:

“Pengarahan selalu dilakukan oleh pemimpin dengan 2 macam, yaitu pengarahan tertulis dan juga pengarahan lisan. biasanya bapak selalu memberikan pengarahan lisan kepada kami. Tetapi jika pemimpin sedang berhalangan beliau memberikan arahan dengan tertulis seperti menitipkan surat tugas. Pemimpin memberikan pengarahan melalui rapat staff, kabid,kasi, bila pegawai merasa kurang mengerti dalam mengerjakan tugasnya maka pemimpin memberikan pengarahan kepada staff tersebut secara intensif sampai dimengerti agar dapat menyelesaikan pekerjaannya tersebut. Untuk pekerjaan yang baru biasanya bapak memberikan pengarahan terlebih dahulu, dengan pengarahan tersebut kami tau apa yang seharusnya kami lakukan dan yang pasti dengan pengarahan yang di berikan pemimpin tersebut dapat memperlancar kami dalam menyelesaikan pekerjaan kami” (sumber: wawancara dengan Kepala Bidang Formasi pada hari Jumat tanggal 20 Desember 2013, pukul 10.45 wib)

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Wahyu Ariyanto, S.STP menyatakan bahwa

“biasanya pemimpin memberikan pengarahan secara langsung pada saat rapat dan juga pada saat upacara. Jadi pada saat rapat pemimpin langsung memberikan arahan pada pegawai berupa petunjuk-petunjuk agar dapat mengerjakan tugasnya dengan baik dan jika ada yang kurang jelas bisa ditanyakan secara langsung pada saat rapat tersebut”. (sumber: wawancara dengan Kabag Umum Badan Kepegawaian daerah Kota Malang Pada 22 Mei 2014)

Selanjutnya penulis wawancara dengan kepala BKD Drs Supriyadi, M.P.d yang mengemukakan bahwa:

“pengarahan yang saya berikan pada bawahan adalah pengarahan yang berupa petunjuk maupun berupa perintah. Pengarahan ini saya lakukan agar dapat mempercepat hubungan baik antara atasan dan bawahan, dan juga karena adanya umpan balik langsung, saya dapat memperoleh kegiatan yang telah dilaksanakan, karena dengan umpan balik ini dapat digunakan untuk melakukan perbaikan dalam suatu kegiatan tersebut” (sumber: wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah pada hari rabu tanggal 18 Desember 2013, pukul 09.30 wib)

Untuk lebih jelasnya, penulis mengadakan wawancara dengan bapak Wirjanto, BA selaku Kabid Diklat menyatakan bahwa:

“Disini kepala kantor selalu memberikan pengarahan kepada para stafnya dalam mengerjakan pekerjaannya. Pengarahan tersebut dimaksudkan agar tugas yang diberikan bisa di selesaikan sesuai dengan yang di diharapkan. Bila pegawai belum juga mengerti mengenai pekerjaan yang harus di diselesaikan maka pemimpin memanggil pegawai tersebut ke ruangnya untuk di beri pengarahan lebih jelas lagi sampai di mengerti. Dengan pengarahan yang di berikan oleh kepala tersebut kami dapat menyelesaikan tugas dengan ketentuan yang telah di tetapkan dan tepat waktu”. (sumber: wawancara dengan Kasubbag Umum pada hari kamis tanggal 19 Desember pukul 11.00 Wib).

Berdasarkan data-data di atas dapat dikatakan bahwa pemimpin berperan dalam memberikan pengarahan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari atau kontrol pimpinan terhadap bawahan bisa dikatakan kuat. Dalam kesehariannya ternyata pemimpin mampu melibatkan diri terhadap proses-proses pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh para bawahannya. Peran pemimpin dalam memberikan pengarahan petunjuk dan perintah kepada bawahan dalam melaksanakan tugas, hal ini perlu diterapkan agar tidak terjadi keragu-raguan dalam menyelesaikan tugas. Dari hasil pengarahan tertulis dan juga pengarahan lisan tersebut yaitu pegawai bisa melakukan semua pekerjaannya dengan baik dan sesuai dengan yang diinginkan oleh pemimpin

c. Peran pemimpin sebagai pengawas

Seperti yang telah kita ketahui bahwa ada bermacam-macam fungsi manajemen, dan salah satunya adalah fungsi pengawasan. Fungsi pengawasan ini mempunyai kedudukan yang sangat penting karena dengan pengawasan ini akan terlihat apakah tugas-tugas ataupun sasaran-sasaran yang telah ditetapkan bisa diwujudkan dan dicapai. Dan tidak itu saja, bahkan pengawasan merupakan sarana guna mengukur sejauh mana mekanisme dan prosedur kerja yang dapat kita tetapkan dapat berjalan dengan baik dan hasilnya sangat memuaskan bagi organisasi.

Pengawasan yang dilakukan pimpinan atau atasan kepada suatu organisasi yang berorientasi ke dalam yaitu dengan mengawasi adanya penyimpangan –penyimpangan yang ada di dalam organisasi serta tidak lupa memberikan koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi tersebut serta memberikan arahan agar penyimpangan tersebut tidak terjadi lagi. Adanya sikap demikian tidak hanya dimiliki bawahan, pemimpin perlu terus berupaya membenahi diri pribadi sehingga bawahan dengan sendirinya merasa termotivasi untuk membemahi diri dan berbuat terbaik dalam pekerjaannya.

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Burhannudin Al Jundiyy S.Sos di ruang kerjanya menyatakan bahwa:

“Mengenai urusan pengawasan biasanya dilakukan oleh bapak secara rutin, melalui pengawasan represif maupun pengawasan preventive. Hal ini saya lakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Harapan bapak, dengan pengawasan yang dilakukan ini pegawai bisa bekerja dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar tujuan dapat tercapai”. (sumber: wawancara dengan Kepala Tata Usaha pada hari Rabu tanggal 18 Desember 2013, pukul 0930 Wib).

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan bapak Ferry Andriono, SE selaku Kasubbid Formasi yang mengemukakan bahwa:

“pengawasan dilakukan secara rutin oleh bapak kepala, pengawasan yang di lakukan oleh beliau hanya terkait dengan pelaksanaan tugas yang diberikan kepada para pegawai. Hal tersebut bertujuan untuk memantau pada pelaksanaan tugas yang sedang kami kerjakan supaya hasilnya sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu pemimpin memberikan pengawasan setiap apel pagi dan sore melalui absensi dan penyelesaian tugas setiap hari”. (sumber: wawancara dengan Kepala Bidang Formasi pada hari Jumat tanggal 20 Desember 2013, pukul 11.00 wib).

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan bapak Wirjanto, BA di ruang kerjanya menyatakan bahwa:

“Pengawasan selalu dilakukan rutin oleh pemimpin. Dalam mengawasi, pemimpin selalu mempersiapkan terlebih dahulu apa saja yang harus di awasi, seperti tugas yang harus selesai pada waktunya. Pemimpin juga sering memberikan pengawasan secara tiba-tiba. Hal ini bertujuan untuk memantau pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai” (sumber: wawancara dengan Kepala Bidang kesejahteraan pegawai pada hari Jumat tanggal 20 Desember 2013, pukul 10.00 wib).

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Drs Supriyadi, M.P.d di ruang kerjanya menyatakan bahwa:

“Mengenai pengawasan terhadap hasil pekerjaan, dalam hal ini saya selaku pimpinan seringkali mengadakan inspeksi yang bisa dikatakan cukup ketat. Hal ini saya lakukan bukan karena saya tidak percaya terhadap kinerja mereka melainkan saya ingin mengetahui sejauh mana persepsi pegawai mengenai tugas-tugas yang telah menjadi tupoksi mereka. Hal ini untuk mendukung produktivitas kerja di lingkungan BKD” (sumber: Wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada 20 Desember 2013, pukul 10.00 Wib)

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Wahyu Ariyanto, S.STP menyatakan bahwa

“mengenai pengawasan terhadap pencapaian kinerja biasanya bapak melakukan pengawasan dengan menggunakan pengawasan melekat lewat kabid, dan juga pada saat rapat pegawai, pengawasan biasanya dilakukan seminggu sekali setelah apel pagi” (Sumber : Wawancara dengan Kabag Umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada 22 mei 2014)

Berdasarkan data-data di atas dapat dikatakan bahwa pemimpin berperan dalam memberikan pengawasan kepada bawahan dalam mengerjakan tugas yang dilakukan oleh bawahan. Peran pemimpin ini di maksudkan agar tugas yang diberikan untuk bawahan dapat di kerjakan dengan baik dan tepat waktu.

d. Peran pemimpin sebagai komunikator

Komunikasi pada dasarnya merupakan suatu upaya penyampaian pesan dari seseorang sebagai komunikan kepada orang lain/komunikator. Isi pesan itu bisa bermacam-macam tergantung dari maksud komunikasi itu sendiri, kaitan dengan komunikasi yang di jalankan dalam suatu organisasi, jelas ditujukan ke arah pencapaian tujuan organisasi itu atau dengan kata lain hubungan (*relations*) yang terkandung dalam komunikasi itu semaksimal mungkin dapat menciptakan suasana yang harmonis dan bergairah sesama anggota atau pegawai dalam bekerja pada suatu organisasi. Dan dengan suasana ini secara bersama-sama berusaha menjalankan organisasi dengan baik menuju ke arah yang diinginkan. Disini bawahan perlu diajak berkomunikasi dan jika perlu menghilangkan sekat-sekat antar pimpinan dan bawahan, sehingga bawahan benar-benar merasa dekat dan merasa diperhatikan oleh atasan.

Dalam hal ini komunikasi yang terjalin pemimpin dengan pegawai pada BKD Kota Malang adalah komunikasi satu arah dan juga juga dua arah. Dengan adanya komunikasi dua arah maka ide-ide gagasan kebenarannya tidak hanya dimonopoli oleh atasan selaku

pimpinan tapi bawahan dalam hal ini juga diberi kesempatan untuk itu. Dengan demikian terdapat adanya kondisi saling memberi dan menerima serta saling keterbukaan dalam kebebasan dan mengemukakan pendapat.

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Drs Supriyadi , M.P.d di ruang kerjanya menyatakan bahwa:

“Dalam hal komunikasi hampir setiap hari saya lakukan dengan para pegawai. Melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung. Jika komunikasi langsung biasanya saya ke subbidang lalu langsung mengobrol dengan bawahan. Tetapi kalau saya sedang berhalangan saya berkomunikasi dengan bawahan menggunakan telepon. Hal ini saya maksudkan untuk lebih mendekatkan diri dengan para pegawai supaya tidak ada kesenjangan antar pimpinan dan bawahan, hubungan antara saya sebagai kepala dengan pegawai lainnya dapat terjalin dengan baik, selain itu agar tercipta suasana yang enak dalam bekerja. Setiap ada waktu luang saya sering menghampiri mereka untuk sekedar ngobrol hal-hal ringan atau mengenai pekerjaan juga. Dengan adanya komunikasi yang terjalin dengan baik ini saya harapkan dapat berpengaruh juga dengan semangat kerja mereka untuk dapat menunjang kinerja mereka”. (sumber: wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian daerah pada hari Rabu tanggal 18 Desember 2013, pukul 0930 wib).

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Wahyu Ariyanto, S.STP menyatakan bahwa:

“Setiap hari pemimpin melakukan komunikasi dengan pegawainya biasanya komunikasi secara langsung pada pegawai yang dituju, biasanya juga komunikasi dengan cara memanggil semua kabid dalam rapat kabid lalu kabid agar menyampaikan kepada para bawahan”. (sumber: wawancara dengan Kabag Umum pada 22 Mei 2014)

Untuk lebih jelasnya peneliti wawancara dengan bapak Ferry Andriono, SE yang memberikan pernyataannya sebagai berikut:

“Proses komunikasi beliau kepada para bawahannya biasanya menggunakan komunikasi satu arah dan juga dua arah dengan mendatangi pada bidang masing-masing tetapi jika bapak lagi berhalangan biasanya hanya lewat telepon. dan jika berkomunikasi langsung bapak menggunakan bahasa yang tidak formal. Karena dengan menggunakan bahasa yang tidak formal ini tidak ada kecanggungan antara pemimpin dengan bawahan. (sumber: wawancara dengan Kabid Formasi pada hari Senin tanggal 16 Desember 2013, pukul 10.45 wib).

Selanjutnya peneliti wawancara dengan bapak Burhannudin Al Jundy S.Sos memberikan pernyataannya sebagai berikut:

“Pemimpin sering melakukan komunikasi dengan bawahan, maka kami sebagai bawahan merasa dekat dengan pemimpin sampai-sampai tidak ada perbedaan antara pemimpin dengan bawahan. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut dapat mempermudah pekerjaan kami, jika ada pekerjaan yang belum kami mengerti maka kami tidak akan merasa takut untuk bertanya kepada pimpinan dengan demikian segala informasi dari pimpinan untuk pegawai akan berjalan dengan lancar “. (sumber: wawancara dengan kepala Tata Usaha hari Kamis tanggal 19 Desember 2013, pukul 11.00 wib)

Selanjutnya peneliti mengadakan wawancara dengan Bapak Wirjanto, BA selaku Kabid Diklat di ruang kerjanya menyatakan bahwa:

“Pemimpin sering melakukan komunikasi dengan bawahan, beliau biasanya menggunakan komunikasi satu arah agar dapat berlangsung cepat dan juga efisien. Tetapi biasanya pemimpin menggunakan komunikasi dua arah. kami sebagai bawahan merasa dekat dengan pemimpin sampai-sampai seperti tidak ada perbedaan antara pimpinan dan bawahan. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut maka memudahkan pekerjaan kami, jika ada pekerjaan yang belum kami mengerti maka kami tidak akan merasa takut untuk bertanya kepada pimpinan, dengan

demikian se gala informasi dari pimpinan untuk pegawai maupun sebaliknya dapat berjalan dengan lancar”. (sumber: wawancara dengan Kabid Diklat pada hari Senin tanggal 16 Desember 2013, pukul 09.45 wib).

Berdasarkan hasil pengamatan, peneliti menilai komunikasi atasan dan bawahan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini bisa dikatakan cukup baik. Atasan dapat menempatkan diri dengan baik kepada bawahan. Pada saat tertentu mereka memposisikan diri bukan sebagai atasan tetapi sebagai teman yang dapat mendengar atau tempat sherring tentang kendala pekerjaan yang dihadapi, jika atasan bisa menempatkan diri bukan sebagai pimpinan maka para pegawai tidak merasa canggung jika melakukan komunikasi dengan atasan mereka. Jika atasan sedang tidak memiliki banyak pekerjaanm dia menyempatkan diri untuk mendatangi para bawahan untuk sekedar berbicara atau bertaya apakah para bawahan memiliki keluhan atau kesulitan tentang pekerjaan yang sedang mereka lakukan.

2. Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

a. Pengukuran/penilaian tingkat kinerja pegawai

Dalam rangka mengetahui apakah seorang peagawai telah berhasil atau tidak dalam melaksanakan pekerjaannya, maka ada beberapa unsur penilaian yang digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang disebut dengan DP3 (Daftar

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomer 10 Tahun 1979. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Pegawai Negeri Sipil adalah laporan hasil kinerja pegawai selama satu tahun yang didalamnya terdapat unsur-unsur yang dinilai dalam pelaksanaan pekerjaan seorang PNS. Penilaian ini dilaksanakan setahun sekali dan dilakukan oleh pejabat penilai DP3 dapat berfungsi sebagai bahan dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, dan mutasi.

Penilaian kinerja pegawai berdasarkan pengevaluasian juga dikemukakan oleh Kepala Bidang Formasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang yaitu Ferry Andriano, SE yang memberikan pernyataannya sebagai berikut:

“Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja pegawai, tingkat kinerja pegawai menunjukkan indikasi positif yang ditandai dengan tercapainya Tupoksi yang tepat sasaran dan sesuai dengan standar kualitas yang dipersyaratkan dalam pelaksanaan pekerjaan”.(sumber: wawancara dengan Kepala Bidang Formasi pada tanggal 26 Desember 2013 pukul 10.00 Wib).

Hasil kinerja pegawai yang dituangkan dalam laporan DP3 merupakan bahan evaluasi yang dapat mengukur apakah pelaksanaan Tupoksi selama 1 tahun sudah sesuai dengan evaluasi Tupoksi pada masing-masing Bagian/Subdin/Subbag/Bidang di Badan Kepegawaian Kota Malang dan juga dapat mengidentifikasi efektivitas tingkat pembagian wewenang dan tanggung jawab pada masing-masing Bagian/Subdin/Subbag/Bidang. Berikut adalah Daftar Penilaian

Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada tahun 2013 dapat dilihat pada Tabel (5) berikut.

Tabel 5

Hasil Penilaian Pekerjaan Pegawai pada Badan Kepegawaian
Daerah Kota Malang

Penilaian	91	90	89	87	86	85	84	83	82	81	80	79	78	77	76	75
Kesetiaan	50															
Prestasi Kerja													9			
Tanggung Jawab					12											
Ketaatan												8				
Kejujuran						17										
Prakarsa						13										
Kerjasama					9											

Sumber: Data Sekunder BKD yang di olah 2013

Nilai Pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka:

- a. Amat baik = 91 – 100
- b. Baik = 76 – 90
- c. Cukup = 61 – 75
- d. Sedang = 51 – 60
- e. Kurang = 50 Ke bawah

Dari Tabel di atas dapat dijelaskan bahwa capaian kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dinilai cukup baik. Hal ini juga seperti yang dikemukakan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Bapak Drs. Supriyadi. M.Pd yang memberikan pernyataannya seperti berikut:

“Dari hasil penilaian yakni mengacu pada DP3 pada Tahun 2013, capaian kinerja mengalami peningkatan yang signifikan dan saya rasa sudah cukup baik. Dengan harapan nantinya dapat berpengaruh terhadap meningkatnya kualitas pelayanan yang diberikan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada tahun-tahun selanjutnya”. (sumber: wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada tanggal 26 Desember 2013 puku 09.00 Wib).

Dari hasil penelitian yang berhasil peneliti temukan di lapangan, pengukuran kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang juga meliputi beberapa unsur penilaian seperti yang dijabarkan berikut di bawah ini.

1) **Kuantitas**

Kuantitas merupakan jumlah atau banyaknya beban pekerjaan yang dibebankan pada pegawai. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai juga akan memberikan dampak terhadap kinerja pegawai seperti kualitas pekerjaan serta waktu bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Berkenaan dengan hal itu, Kepala Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai, Trisno Aji SE mengatakan sebagai berikut:

“Ukuran kuantitas atau banyaknya pekerjaan untuk masing-masing pegawai mengacu pada atau berdasarkan Tupoksi masing-masing pegawai, seperti pelayanan kenaikan pangkat PNS, kenaikan pangkat, dan juga pada peninjauan masa kerja. Selain uraian tugas yang diberikan pada tiap Subbag, uraian tugas tiap-tiap Bidang, disini sudah terorganisir dilaksanakan”(sumber: wawancara dengan Kepala Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai pada tanggal 26 Desember 2013 pukul 09.30 Wib).

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat diketahui bahwa ukuran kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang adalah berdasarkan Tupoksi yang telah dijabarkan dalam Tupoksi pada masing-masing Bagian/Subdin/Subbag/Bidang. Masing-masing pegawai telah mengetahui penjabaran tugas yang diberikan oleh pimpinan dan bertanggungjawab penuh terhadap pimpinan. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Kepala Subbagian Umum Burhannudin Al Jundi S.Sos dalam wawancara sebagai berikut:

“Mekanisme pelaksanaan tugas adalah dengan melihat pada Tupoksi yang telah dijabarkan melalui masing-masing Bagian/Subdin/Subbag/Bidang, kemudian diperinci lagi ke dalam pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada para staff pegawai, sehingga mereka bisa melaksanakan pekerjaan berdasarkan prioritas pekerjaan yang dilaksanakan”(sumber: wawancara Kepala Subbagian Umum pada tanggal 26 Desember 2013).

Banyaknya kuantitas pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh para pegawai sebagaimana dijelaskan dalam pernyataan di atas, telah dilaksanakan berdasarkan mekanisme pelaksanaan yang tepat.

Dalam mengukur dan mengetahui tingkat kuantitas kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, tolak ukur yang digunakan yaitu mengacu Rencana Strategik yang ditetapkan pada Tahun 2009-2013 untuk menunjang pencapaian

kinerja pegawai. Pencapaian kinerja pegawai meliputi beberapa program, antara lain:

1. Program Penyelenggaraan analisis kebutuhan pegawai menurut Jabatan dan Pangkat
2. Program Penyelenggaraan perbaikan sistem penghargaan dan pemberian sanksi disiplin
3. Program Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan
4. Program Pengembangan Aplikasi Sistem Dokumentasi dan Informasi Pegawai
5. Program Peningkatan Pelayanan Administrasi Kepegawaian

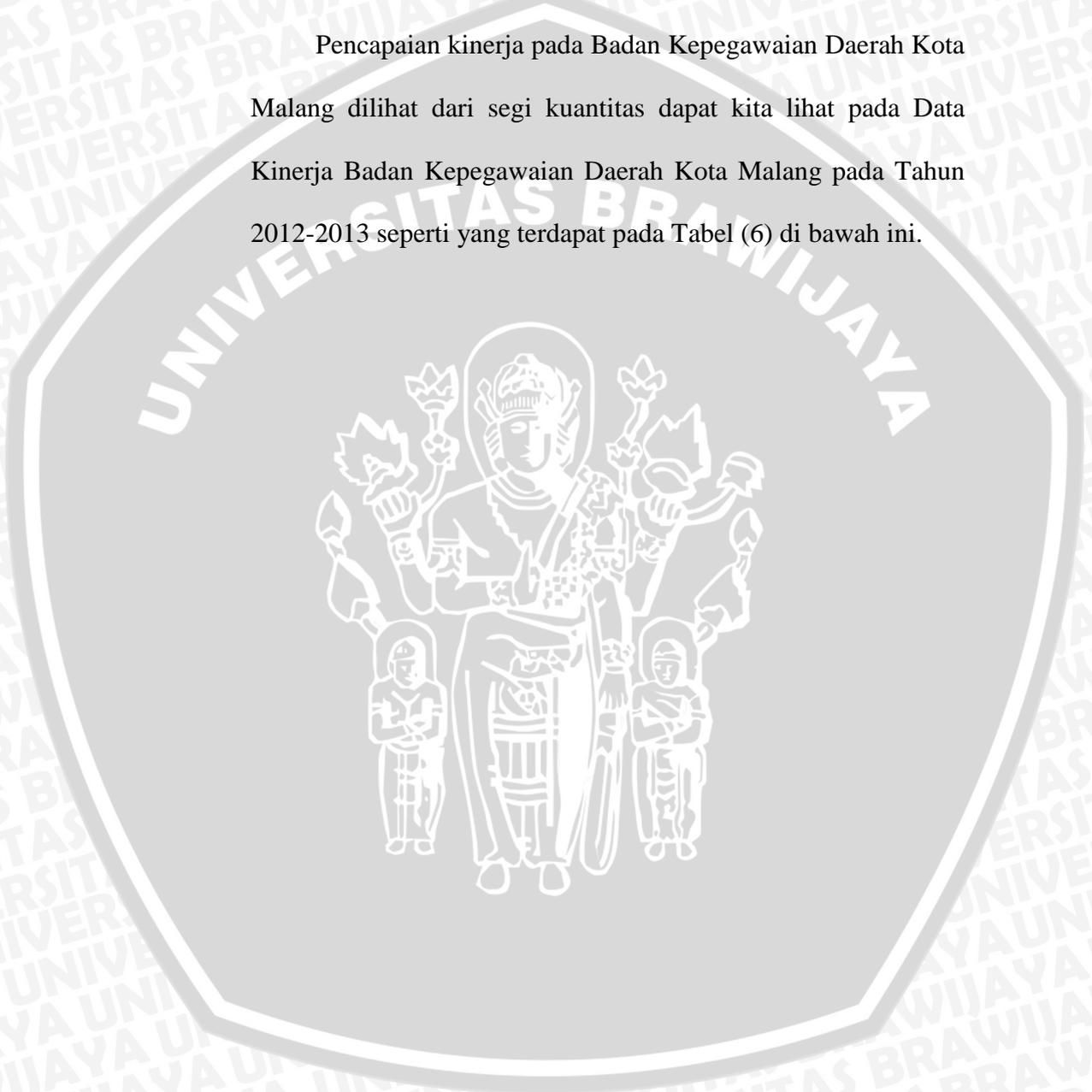
Proses pengukuran dilaksanakan dengan melihat jumlah tugas ataupun pekerjaan berdasarkan program-program yang sudah terencana dan dilihat dalam masa periode per tahun. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh , Kepala Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai, Trisno Aji SE dalam wawancara sebagai berikut:

“setiap tahun kita melakukan evaluasi terhadap hasil kinerja berdasarkan jumlah pekerjaan yang sudah terealisasi berdasarkan program yang sudah ditetapkan”. (sumber:wawancara Kepala Subbagian Kesejahteraan Pegawai pada tanggal 26 Desember 2013 pukul 09.30 Wib).

Dari pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa prosedur pengukuran capaian kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mengacu pada evaluasi yang

dilakukan setiap tahunnya untuk mengetahui jumlah capaian kinerja yang terealisasi dan menentukan strategi dalam meningkatkan capaian kinerja pada tahun berikutnya.

Pencapaian kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dilihat dari segi kuantitas dapat kita lihat pada Data Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada Tahun 2012-2013 seperti yang terdapat pada Tabel (6) di bawah ini.



Tabel 6
PEMERINTAH KOTA MALANG
Data Kinerja Tahun 2012 dan 2013

A. Urusan Wajib Pemerintahan : Bidang Otonomi Daerah, Pemerintah Umum, Administrasi Keuangan Daerah, Perangkat Daerah, Kepegawaian, dan Persandian
Satuan Kerja Terkait : Badan Kepegawaian Daerah

NO	Indikator kinerja Utama/kunci	Formula Indikator	Target	Realisasi		Keterangan
			2013	2012	2013	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Frekuensi konsultasi dan koordinasi dengan Pemerintahan, Pemerintahan Propinsi serta dengan Pemerintahan Kabupaten/Kota lain	Jumlah pertemuan konsultasi dan koordinasi luar daerah per tahun (dirinci berdasarkan daerah tujuan)	64 kali	53 kali (103,9%) Hotel Utami Sidoarjo (3 kali) Hotel Argo Batu (1 kali) BKD Prop. SBY (9 kali) PTUN SBY (1 kali) Bandung (1 kali) Kanreg II, Sidoarjo (6 kali) Hotel Novotel, Jogyakarta (1 kali) Bogor (1 kali) Sleman (20 kali) Perpustakaan Malang (2 kali) BKN JKT (2 kali) Hotel Borobudur JKT (1 kali) Bandiklat SBY (4 kali) Hotel Sahid SBY (1 kali)	69 kali (107,8%) Jogya (2 kali) BKN Kanreg II Sidoarjo (10 kali) Bandiklat Prop jatim (5 kali) BKD prop Batam & Tanjung Pinang (35 kali) Htl Garden Palace sby (1 kali) Bappeda Prop (1 kali) Hotel Utami (2 kali) Balai Kartini Jaksel (1 kali) BKN Jaktim (3 kali) BKD Prop (4 kali) KPK Jkt (1 kali) Pusdiklat Jogya (4 kali)	Capaian 69 kali (107,8%) dengan penyerapan anggaran sebesar (97,79%)
2.	Sistem Informasi Kepegawaian	Sudah ada/belum	ada	Ada	Ada	
3.	Jumlah aparatur yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural	Jumlah aparatur yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural	72	303	72	
4.	Jumlah aparatur yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis	Jumlah aparatur yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis	212	21	215	

NO	Indikator kinerja Utama/kunci	Formula Indikator	Target	Realisasi		Keterangan
			2013	2012	2013	
1	2	3	4	5	6	7
5.	Jumlah aparatur yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional	Jumlah aparatur yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional	12	160	11	
6.	Jumlah Calon Pegawai Negeri Sipil yang direkrut dan ditempatkan sesuai dengan formasi jabatan baik dari honorer maupun pelamar umum	Jumlah Calon Pegawai Negeri Sipil yang direkrut dan ditempatkan sesuai dengan formasi jabatan baik dari honorer maupun pelamar umum	1171	0	57	
7.	Jumlah kasus pelanggaran terhadap peraturan kepegawaian	Jumlah kasus pelanggaran terhadap peraturan kepegawaian	10	4	12	
8.	Jumlah pegawai yang disiplin	Jumlah pegawai yang disiplin	9554	9.914	9541	
9.	Jumlah aparatur yang menerima Satyalencana	Jumlah aparatur yang menerima Satyalencana	200	558	403	
10.	Jumlah kenaikan pangkat aparatur yang tepat waktu	Jumlah kenaikan pangkat aparatur yang tepat waktu	1801	1780	1872	
11.	Struktur jabatan dan eselonering yang terisi	Jumlah jabatan yang ada (yang diisi) dibagi jumlah jabatan yang harus ada x 100% $\frac{17}{17} \times 100\%$	100 %	100 %	100 %	
12.	Keberadaan jabatan fungsional dalam struktur organisasi SKPD	Ada atau tidak ada jabatan fungsional dalam struktur organisasi SKPD	Tidak ada	Tidak ada	Tidak Ada	
13.	Struktur jabatan yang terisi pada tahun yang	Jumlah struktur jabatan yang terisi / jumlah	100 %	100 %	100 %	

NO	Indikator kinerja Utama/kunci	Formula Indikator	Target	Realisasi		Keterangan
			2013	2012	2013	
1	2	3	4	5	6	7
	bersangkutan	struktur jabatan yang tersedia x 100% $\frac{17}{17} \times 100\%$				
14.	Pejabat yang telah memenuhi persyaratan pendidikan formal sesuai dengan bidang tugasnya	Jumlah pejabat yang memenuhi persyaratan pendidikan formal / jumlah total pejabat SKPD yang ada x 100% $\frac{17}{17} \times 100\%$	100 %	100 %	100 %	
15.	Pejabat yang telah memenuhi persyaratan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan	Jumlah pejabat yang memenuhi persyaratan pendidikan pelatihan / jumlah total pejabat SKPD yang ada x 100% $\frac{14}{17} \times 100\%$	100 %	82,35%	82,35 %	
16.	Pejabat yang telah memenuhi persyaratan kepangkatan	Jumlah pejabat yang memenuhi persyaratan kepangkatan dibagi jumlah total pejabat SKPD yang ada x 100% $\frac{17}{17} \times 100\%$	100 %	100 %	100 %	
17.	Rasio jumlah program Nasional yang	Jumlah program Nasional yang dapat dilaksanakan	33,33 %	33,33 %	33,33 %	

NO	Indikator kinerja Utama/kunci	Formula Indikator	Target	Realisasi		Keterangan
			2013	2012	2013	
1	2	3	4	5	6	7
	dilaksanakan oleh SKPD	oleh SKPD dibagi jumlah program Nasional x 100% $\frac{1}{3} \times 100\%$				
18.	Keberadaan Standard Operating Procedure (SOP)	Ada/tidak ada (sebutkan yang ada dan tidak disertai jumlahnya) - Perwal/Perda - Protap kepegawaian - Standart Pelayanan Publik	Ada	Ada	Ada	-
19.	Anggaran yang digunakan untuk peningkatan kapasitas pegawai	(Alokasi anggaran peningkatan kualitas SDM / nilai APBD untuk SKPD) x 100% $\frac{1.904.129.347}{4.990.059.038} \times 100\%$	35,11%	52,68%	38,15%	
20.	Anggaran SKPD terhadap total belanja APBD	(Alokasi anggaran SKPD / total APBD) x 100% $\frac{4.990.059.038}{1.486.425.441.793,45} \times 100\%$	0,36%	0,31%	0,33%	
21.	Belanja modal terhadap total belanja SKPD	(belanja modal / total belanja SKPD) x 100% $\frac{602.238.500}{4.990.059.038} \times 100\%$	10,27%	5,46%	12,06%	
22.	Total belanja pemeliharaan dari total belanja barang	(total belanja pemeliharaan dari total belanja barang	1,3%	1%	1,6%	

NO	Indikator kinerja Utama/kunci	Formula Indikator	Target	Realisasi		Keterangan
			2013	2012	2013	
1	2	3	4	5	6	7
	dan jasa	$\frac{\text{dan jasa SKPD}}{53.044.000} \times 100\%$ $\frac{3.255.449.000}{53.044.000} \times 100\%$				
23.	Total belanja pemeliharaan yang berupa belanja barang/jasa terhadap total belanja SKPD	$\frac{\text{(total belanja pemeliharaan dibagi total belanja SKPD)}}{53.044.000} \times 100\%$ $\frac{4.990.059.038}{53.044.000} \times 100\%$	0,94 %	0,76%	1,06%	
24.	Keberadaan Laporan keuangan BKD (LRA, Neraca, Calk)	Ada atau tidak ada laporan keuangan SKPD berikut komponen yang ada (LRA, Neraca, Calk)	ada	Ada	ada	
25.	Keberadaan inventarisasi barang/asset SKPD	Ada atau tidak ada inventarisasi barang atau asset SKPD	ada	Ada	ada	
26.	Rasio bidang tanah yang digunakan dari total tanah yang dikuasai SKPD	Jumlah bidang tanah yang digunakan SKPD dibagi total bidang tanah yang dikuasai SKPD X 100 %	0	0	0	BKD berlokasi di Balaikota Malang dan tidak menguasai tanah
27.	Jumlah asset yang tidak digunakan oleh SKPD	$\frac{\% \text{ jumlah asset yang tidak digunakan SKPD (diluar asset tanah)}}{\text{dibagi total asset yang dikuasai SKPD (diluar asset tanah)}} \times 100\%$ $\frac{30}{30} \times 100\%$	1,37 %	1,57 %	1,37 %	

NO	Indikator kinerja Utama/kunci	Formula Indikator	Target	Realisasi		Keterangan
			2013	2012	2013	
1	2	3	4	5	6	7
		2179				
28.	survey kepuasan masyarakat	Ada atau tidak adanya Hasil survey kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik	ada	Ada	ada	

B. Urusan Wajib Pemerintahan : Bidang Perencanaan Pembangunan
Satuan Kerja Terkait : Badan Kepegawaian Daerah

No	Indikator kinerja Utama/kunci	Formula Indikator	Target	Realisasi		Keterangan
			2013	2012	2013	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Keberadaan dokumen perencanaan pembangunan di SKPD :	Ada atau tidak ada dokumen perencanaan SKPD berikut jumlahnya	Ada 3	Ada 3	Ada 3	
	a. Renstra SKPD					
	b. Renja SKPD					
	c. RKA SKPD					
2.	Jumlah program RKPD yang tidak diakomodir dalam RENJA SKPD	Jumlah Program RKPD yang tidak diakomodir dalam RENJA SKPD dibagi jumlah program dalam RENJA SKPD yang ditetapkan pada RPJMD X 100 %	0 %	0 %	0 %	
3.	Jumlah Program RENJA SKPD yang tidak diakomodir dalam RKA SKPD	Jumlah Program RENJA SKPD yang tidak diakomodir dalam RKA SKPD dibagi jumlah	0 %	0 %	0 %	

No	Indikator kinerja Utama/kunci	Formula Indikator	Target	Realisasi		Keterangan
			2013	2012	2013	
1	2	3	4	5	6	7
		program dalam RKA SKPD X 100 %				
4.	Jumlah Program RENJA SKPD yang tidak diakomodir dalam DPA SKPD	Jumlah Program RENJA SKPD yang tidak diakomodir program dalam DPA SKPD X 100 %	0 %	0 %	0 %	

Sumber: data sekunder BKD 2014



Malang, Januari 2014
 Pj. KEPALA BADAN
 KEPEGAWAIAN DAERAH
 KOTA MALANG,

Drs. SUPRIYADI, M.Pd
 Pembina
 NIP. 19591220 199803 1 004

Berikut penjelasan mengenai Pencapaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada Tabel (7) berikut ini.



Tabel 7
PENJELASAN CAPAIAN KINERJA

A. Urusan Wajib Pemerintahan

: Bidang Otonomi Daerah, Pemerintah Umum, Administrasi Keuangan Daerah, Perangkat Daerah, Kepegawaian, dan Persandian

Satuan Kerja Terkait

: Badan Kepegawaian Daerah

No	Indikator Kinerja Utama/Kunci	Capaian Kinerja		Penjelasan Capaian Kinerja			
		Tercapainya dan atau Meningkat	Tidak Tercapai dan atau Menurun	Hambatan / Kendala	Faktor Pendorong	Strategi Pemecahan	Saran Perbaikan
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Frekuensi konsultasi dan koordinasi dengan Pemerintahan, Pemerintahan Propinsi serta dengan Pemerintahan Kabupaten/Kota lain	Meningkat 107,8 % Target : 64 kali Realisasi 2012 : 53 kali Realisasi 2013 : 69 kali			-		
2.	Sistem Informasi Kepegawaian	Tercapai 100 %					
3.	Jumlah aparatur yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural	Tercapai 100 % Target : 72 Realisasi 2012 : 303 Realisasi 2013 : 72					
4.	Jumlah aparatur yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis	Tercapai 101,4 % target : 212 Realisasi 2012 : 21 Realisasi 2013 : 215					
5.	Jumlah aparatur yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional	Tercapai 91,66 % Target : 12 Realisasi 2012 : 160 Realisasi 2013 : 11					
6.	Jumlah Calon Pegawai Negeri Sipil yang direkrut dan ditempatkan sesuai dengan formasi jabatan baik dari honorer maupun pelamar umum		Target : 1171 Realisasi 2012 : 0 Realisasi 2013 : 57	Dalam Penetapan Jatah Formasi CPNS ditentukan Kemenpan. BKD mengusulkan Formasi sebyk 357 ttp ditetapkan sebyk 40 dari			

No	Indikator Kinerja Utama/Kunci	Capaian Kinerja		Penjelasan Capaian Kinerja					
		Tercapainya dan atau Meningkat	Tidak Tercapai dan atau Menurun	Hambatan / Kendala	Faktor Pendorong	Strategi Pemecahan	Saran Perbaikan		
1	2	3	4	5	6	7	8		
				jalur Umum dan lulus seleksi sebyk 38 sdg dari jalur Honorer Kategori I telah lulus seleksi 19 CPNS. Kategori II ikut seleksi sebyk 1212 org untuk hasil kelulusannya dijadwalkan pada akhir bulan Januari 2014.					
7.	Jumlah kasus pelanggaran terhadap peraturan kepegawaian		Tercapai 70 % Target : 10 Realisasi 2012 : 4 Realisasi 2013 : 12						
8.	Jumlah pegawai yang disiplin		Tercapai 99,9% Target : 9544 Realisasi 2012 : 9.914 Realisasi 2013 : 9.514						
9.	Jumlah aparatur yang menerima Satyalencana	Tercapai 2.015 % Target : 200 Realisasi 2012 :558 Realisasi 2013: 403							
10.	Jumlah kenaikan pangkat aparatur yang tepat waktu	Tercapai 103,9% Target : 1801 Realisasi 2012 : 1.780 Realisasi 2013 : 1.872							
11.	Struktur jabatan dan eselonering yang terisi	Tercapai 100 % 17 dari 17							

No	Indikator Kinerja Utama/Kunci	Capaian Kinerja		Penjelasan Capaian Kinerja			
		Tercapainya dan atau Meningkat	Tidak Tercapai dan atau Menurun	Hambatan / Kendala	Faktor Pendorong	Strategi Pemecahan	Saran Perbaikan
1	2	3	4	5	6	7	8
12.	Keberadaan jabatan fungsional dalam struktur organisasi SKPD	0 %					
13.	Struktur jabatan yang terisi pada tahun yang bersangkutan	Tercapai 100 % 17 dari 17					
14.	Pejabat yang telah memenuhi persyaratan pendidikan formal sesuai dengan bidang tugasnya	Tercapai 100 % 17 dari 17					
15.	Pejabat yang telah memenuhi persyaratan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan	Tercapai 82,35 % 14 orang dari 17					
16.	Pejabat yang telah memenuhi persyaratan kepangkatan	Tercapai 100 % 17 orang dari 17					
17.	Rasio jumlah program Nasional yang dilaksanakan oleh SKPD	Tercapai 33,33 % 1 dari 3 program					
18.	Keberadaan Standard Operating Procedure (SOP)	Tercapai 100 % - Perwal/Perda - Protap kepegawaian - Standart Pelayanan Publik				-	-
19.	Anggaran yang digunakan untuk peningkatan kapasitas pegawai	Meningkat Th 2012 : 52,68 % Th 2013 : 38,15 %					
20.	Anggaran SKPD terhadap total belanja APBD	Meningkat Thn. 2012 : 0,31 % Thn. 2013 : 0,33 %					
21.	Belanja modal terhadap total belanja SKPD	Meningkat Th 2012 : 5,46% Th 2013 : 12,06 %					
22.	Total belanja pemeliharaan dari	Meningkat					

No	Indikator Kinerja Utama/Kunci	Capaian Kinerja		Penjelasan Capaian Kinerja			
		Tercapainya dan atau Meningkat	Tidak Tercapai dan atau Menurun	Hambatan / Kendala	Faktor Pendorong	Strategi Pemecahan	Saran Perbaikan
1	2	3	4	5	6	7	8
	total belanja barang dan jasa	Thn. 2012 : 1 % Thn. 2013 : 1,6 %					
23.	Total belanja pemeliharaan yang berupa belanja barang/jasa terhadap total belanja SKPD	Meningkat Th 2012 : 0,76 % Th 2013 : 1,06 %					
24.	Keberadaan Laporan keuangan BKD (LRA, Neraca, Calk)	Tercapai 100 %					
25.	Keberadaan inventarisasi barang/asset SKPD	Meningkat Thn. 2012 : ada Thn. 2013 : ada					
26.	Rasio bidang tanah yang digunakan dari total tanah yang dikuasai SKPD	BKD berlokasi di Balaikota Malang dan tidak menguasai tanah					
27.	Jumlah asset yang tidak digunakan oleh SKPD		Menurun Thn. 2012 : 1,57 % Thn. 2013 : 1,37 %				
28.	survey kepuasan masyarakat	Meningkat Th. 2012 : 70,46 Th. 2013 : 71,19					

**B. Urusan Wajib Pemerintahan
Satuan Kerja Terkait**

**: Bidang Perencanaan Pembangunan
: Badan Kepegawaian Daerah**

No	Indikator kinerja Utama/kunci	Capaian Kinerja		Penjelasan Capaian Kinerja			
		Tercapainya dan atau meningkat	Tidak tercapai dan atau menurun	Hambatan / Kendala	Faktor Pendorong	Strategi Pemecahan	Saran Perbaikan
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Keberadaan dokumen perencanaan pembangunan di SKPD :				-		
	a. Renstra SKPD	Tercapai 100 %					
	b. Renja SKPD	Tercapai 100 %					
	c. RKA SKPD	Tercapai 100 %					
2.	Jumlah program RKPD yang tidak diakomodir dalam RENJA SKPD	0 % semua program terakomodir					
3.	Jumlah Program RENJA SKPD yang tidak diakomodir dalam RKA SKPD	0 % semua program terakomodir					
4.	Jumlah Program RENJA SKPD yang tidak diakomodir dalam DPA SKPD	0 % semua program terakomodir					

Sumber: Data sekunder BKD 2014

Malang, Januari 2014

Pj. KEPALA BADAN
KEPEGAWAIAN DAERAH
KOTA MALANG,

Drs. SUPRIYADI,M.Pd
Pembina
NIP. 19591220 199803 1 004

Dari data di atas maka dapat disimpulkan capaian kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dilihat dari segi kuantitas dapat dinilai cukup baik dengan melihat dari hasil pencapaian kinerja pegawai yang hampir semuanya dapat tercapai dan memenuhi sasaran dari program yang sudah terencana dan juga dapat dilihat dari dapat dilihat pada banyaknya pegawai yang mengikuti diklat, jumlah pelanggaran terhadap peraturan kepegawaian dan juga jumlah kenaikan pangkat aparatur yang tepat waktu, frekuensi konsultasi dan koordinasi dengan pemerintahan. Berdasarkan tabel tersebut sudah memenuhi target semua. Sehingga dapat dikatakan bahwa kuantitas pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ini sudah baik.

Sedangkan kualitas yang dapat dilihat tabel diatas adalah bahwa pencapaian kinerja secara kualitas, yaitu dapat dilihat pada Rencana strategis SKPD, rencana kerja SKPD dan juga rencana kerja dan anggaran SKPD yang semuanya sudah tercapai 100% pada Badan Kepegawaian daerah Kota Malang sehingga juga dapat dikatan baik.

Selanjutnya untuk ketepatan waktu berdasarkan tabel di atas yaitu semua tugas yang di kerjakan sudah dapat terlaksana dengan baik dan juga tepat pada waktunya seperti standar operasi prosedur sudah selesai tepat pada waktunya dan juga kedisiplinan pegawai.

2) Kualitas

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, kualitas kinerja yang dihasilkan oleh pegawai harus dapat memenuhi persyaratan hasil yang diinginkan oleh pimpinan. Jadi tingkat kinerja dikatakan buruk apabila kualitas yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar hasil yang disyaratkan. Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan bagi pegawai, diungkapkan oleh salah satu staff Subbidang Informasi Kepegawaian oleh Bapak Ferry Andriyono, SE dalam suatu wawancara sebagai berikut:

“Hambatan yang dihadapi oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan adalah jika muncul permasalahan pada pekerjaan yang harus dilakukan tingkat kerumitannya tinggi atau jika beban pekerjaan yang harus diselesaikan sangat banyak, itu akan mempengaruhi kualitas pekerjaan yang akan dihasilkan” (sumber: wawancara dengan staff Subbidang Informasi Kepegawaian pada Pada tanggal 26 Desember 2013 pukul 11.00 Wib).

Berdasarkan pernyataan di atas, diketahui bahwa kualitas suatu pekerjaan dipengaruhi oleh tingkat kerumitan dan atau banyaknya beban pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai. Oleh sebab itu, kuantitas pekerjaan berkaitan erat dengan kualitas yang akan dihasilkan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Sehubungan dengan kualitas kinerja pegawai, Sekretariat Dra. Wulan Ragas PI,MM memberikan pendapatnya sebagai berikut:

“Kualitas suatu pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai dapat dilihat dari tercapai atau tidaknya target atau sasaran Tupoksinya. Pimpinan yang akan menilai apakah pegawai itu sudah melakukan tugasnya dengan baik atau belum. Saya melihat kualitas kinerja pegawai semakin baik. Jika kualitas keinerja pegawai baik, maka program kerja kita juga dapat tercapai dengan baik juga kan mbak” (sumber: wawancara dengan Sekretariat pada tanggal 26 Desember).

Kualitas kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, sudah cukup baik apabila dilihat dari tercapainya sasaran Tupoksi dan tujuan dari pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Yang menilai menentukan apakah suau pekerjaan yang telah dilakukan oleh seorang pegawai itu bagus atau tidak, sudah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan adalah peran dari pemimpin. Selain itu kualitas kinerja pegawai juga diukur berdasarkan Indeks Kepuasan Masyarakat.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS), BKD Kota Malang perlu disusun indeks kepuasan masyarakat sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat kualitas kinerja dan pelayanan. Di samping itu

data indeks kepuasan masyarakat dapat menjadi bahan penilaian terhadap unsur kinerja yang masih perlu perbaikan dan menjadi pendorong BKD Kota Malang untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, indeks kepuasan masyarakat memiliki peran vital dalam mengukur dan menunjang kinerja pegawai khususnya pada BKD Kota Malang. Penyusunan IKM terhadap BKD Kota Malang dimaksudkan sebagai kegiatan untuk mendapatkan suatu gambaran / pendapat masyarakat tentang kualitas pelayanan publik yang telah diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Selain itu kegiatan ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja BKD Kota Malang, baik oleh masyarakat maupun instansi / unit terkait sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dalam penyusunan indeks kepuasan masyarakat meliputi beberapa langkah yaitu:

A. Persiapan

1. Penyampaian Bahan

a. Kuesioner

Dalam penyusunan IKM BKD Kota Malang menggunakan kuesioner sebagai alat bantu pengumpulan data kepuasan masyarakat/PNS penerima pelayanan.

Kuesioner disusun berdasarkan tujuan survei terhadap tingkat kepuasan masyarakat.

b. Bagian dari Kuesioner

Kuesioner dibagi atas 3 (tiga) bagian yaitu :

Bagian I : Identitas responden meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan dan pekerjaan, yang berguna untuk menganalisis profil responden dalam penilaiannya terhadap Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

Bagian II : Identitas pencacah, berisi data pencacah. (apabila kuesioner diisi oleh masyarakat, bagian ini tidak diisi).

Bagian III : Mutu pelayanan publik adalah pendapat penerima pelayanan yang memuat kesimpulan atau pendapat responden terhadap unsur – unsur pelayanan yang dinilai.

c. Bentuk Jawaban

Bentuk jawaban pertanyaan dari setiap unsur pelayanan secara umum mencerminkan tingkat kualitas pelayanan, yaitu dari yang sangat baik sampai dengan tidak baik. Untuk kategori *tidak baik* diberi nilai persepsi 1, *kurang baik* diberi nilai persepsi 2, *baik* diberi nilai persepsi 3, *sangat baik* diberi nilai persepsi 4.

2. Penetapan Responden, Lokasi dan Waktu Pengumpulan Data

a. Jumlah Responden

Responden dipilih secara acak dari 7 SKPD di lingkungan Pemerintahan Kota Malang. Untuk memenuhi akurasi hasil penyusunan indeks, responden terpilih ditetapkan minimal 150 orang dari jumlah populasi penerima layanan, dengan dasar (“jumlah unsur” + 3) x 10 = jumlah responden (12+3) x 10 = 150 responden.

b. Lokasi dan Waktu Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.

3. Penyusunan Jadwal

Penyusunan IKM diperkirakan memerlukan waktu selama 1 (satu) bulan dengan rincian sebagai berikut :

- Persiapan, 6 hari kerja
- Pelaksanaan pengumpulan data, 6 hari kerja
- Pengolahan data indeks, 6 hari kerja
- Penyusunan dan pelaporan hasil, 6 hari kerja.

B. Pelaksanaan Pengumpulan Data

1. Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akurat dan obyektif, perlu ditanyakan kepada masyarakat terhadap 12 unsur pelayanan yang telah ditetapkan

2. Pengisian Kuesioner

Dilakukan sendiri oleh penerima layanan dan hasilnya dikumpulkan di BKD Kota Malang.

C. Pengolahan Data

1. Metode Pengolahan Data

Nilai IKM dihitung dengan menggunakan “nilai rata-rata tertimbang” masing-masing unsur pelayanan. Dalam penghitungan IKM terhadap 12 unsur pelayanan yang dikaji, setiap unsur pelayanan memiliki penimbang yang sama dengan rumus sbb :

$$\text{Bobot nilai rata-rata Tertimbang} = \frac{\text{Jumlah bobot}}{\text{Jumlah unsur}} = \frac{1}{12} = 0,071$$

Untuk memperoleh nilai IKM unit pelayanan digunakan pendekatan nilai rata-rata tertimbang dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{IKM} = \frac{\text{Total dari Nilai Persepsi Per Unsur}}{\text{Total Unsur yang terisi}} \times \text{Nilai Penimbang}$$

Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian IKM yaitu antara 25 – 100 maka hasil penilaian tersebut diatas dikonversikan dengan nilai dasar 25, dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{IKM Unit Pelayanan} \times 25$$

Tabel : 8
Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan

Nilai Persepsi	Nilai Interval IKM	Nilai Interval Konversi IKM	Mutu Pelayanan	Kinerja Unit Pelayanan
1	1,00 - 1,75	25 – 43,75	D	Tidak Baik
2	1,76 – 2,50	43,76 – 62,50	C	Kurang Baik
3	2,51 – 3,25	62,51 – 81,25	B	Baik
4	3,26 – 4,00	81,26 – 100,00	A	Sangat Baik

Sumber: DataSekunder BKD 2013

2. Perangkat Pengolahan

- a. Pengolahan dengan komputer
Data *enrty* dan perhitungan indeks dapat dilakukan dengan program komputer / sistem database
- b. Pengolahan secara manual
 1. Data isian kuesioner dari setiap responden dimasukkan ke dalam formulir mulai dari unsur 1 (U1) sampai dengan unsur 12 (U12)
 2. Langkah selanjutnya untuk mendapatkan nilai rata-rata per unsur pelayanan dan nilai indeks unit pelayanan adalah sbb :
 - a. Nilai rata-rata per unsur pelayanan.
Nilai masing-masing unsur pelayanan dijumlahkan (kebawah) sesuai dengan jumlah kuesioner yang diisi oleh responden, kemudian untuk mendapatkan nilai rata-rata per unsur pelayanan, jumlah nilai masing-masing unsur pelayanan dibagi dengan jumlah responden yang mengisi.
Untuk mendapatkan nilai rata-rata tertimbang per unsur pelayanan, jumlah nilai rata-rata per unsur pelayanan dikalikan dengan 0,071 sebagai nilai bobot rata-rata tertimbang.
 - b. Nilai indeks pelayanan
Untuk mendapatkan nilai indeks untuk pelayanan, dengan cara menjumlahkan 12 unsur dari nilai rata-rata tertimbang.

Hasil akhir kegiatan penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat dari BKD Kota Malang, disusun dengan materi utama sebagai berikut :

Indeks per Unsur Pelayanan

Berdasarkan hasil perhitungan indeks kepuasan masyarakat, jumlah nilai dari setiap unit pelayanan diperoleh dari jumlah nilai rata-rata setiap unsur pelayanan. Sedangkan nilai indeks komposit (gabungan) untuk setiap unit pelayanan, merupakan

jumlah nilai rata-rata dari setiap unsur pelayanan dikalikan dengan penimbang yang sama, yaitu 0,071

Tabel 9
Indeks Unsur Pelayanan

No	Unsur Pelayanan	Nilai Unsur Pelayanan
1.	Prosedur pelayanan	3,24
2.	Persyaratan pelayanan	3,30
3.	Kejelasan petugas pelayanan	3,43
4.	Kedisiplinan petugas pelayanan	3,35
5.	Tanggung jawab petugas pelayanan	3,43
6.	Kemampuan petugas pelayanan	3,31
7.	Kecepatan pelayanan	3,28
8.	Keadilan mendapatkan pelayanan	3,33
9.	Kesopanan dan keramahan petugas	3,48
10.	Ketepatan Pelaksanaan	3,31
11.	Kenyamanan Pelayanan	3,38
12.	Keamanan Pelayanan	3,27

Sumber: Data Sekunder BKD Kota Malang

Maka untuk mengetahui nilai indeks unit pelayanan dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 &(3,24 \times 0,071) + (3,30 \times 0,071) + (3,43 \times 0,071) + (3,35 \times 0,071) \\
 &(3,43 \times 0,071) + (3,31 \times 0,071) + (3,28 \times 0,071) + (3,33 \times 0,071) \\
 &+ (3,48 \times 0,071) + (3,31 \times 0,071) + (3,38 \times 0,071) + (3,27 \times \\
 &0,071) = 2,848
 \end{aligned}$$

Dengan demikian nilai indeks unit pelayanan hasilnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Nilai IKM setelah dikonversi = Nilai Indeks x Nilai

$$\text{Dasar} = 2,848 \times 25 = 71,19 \text{ Mutu pelayanan B}$$

b. Kinerja unit Baik

Kesimpulan yang didapat berdasarkan hasil pengukuran kualitas kinerja pegawai dilihat dari segi pelayanan dan mengacu pada indeks kepuasan masyarakat terhadap kinerja pegawai BKD Kota Malang adalah baik dan mendapat respon positif dari masyarakat.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dinas dengan baik dan tepat waktu merupakan tolak ukur keberhasilan dalam mencapai kinerja yang baik bagi organisasi publik. Hasil pekerjaan adalah ukuran kemampuan, ketelitian dan tanggung jawab setiap pegawai. Apabila ada pekerjaan yang tertunda, maka akan mengakibatkan tertundanya pekerjaan yang lain. Tingkat kinerja pegawai dapat dikatakan baik apabila kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai mampu memenuhi standar kualitas yang diinginkan oleh pimpinan dan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang diberikan.

Untuk lebih jelasnya peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Drs Supriyadi, M.P.d di ruang kerjanya menyatakan bahwa:

“Tingkat kinerja dapat dikatakan baik apabila pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya, tetapi lebih baik lagi jika waktunya lebih diefisienkan lagi” (sumber: wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah kota Malang pada Tanggal 26 Desember 2013).

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang pegawai dapat dikatakan baik apabila ia dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan benar, kualitas pekerjaan dan waktu yang ditargetkan oleh pimpinan.

Terkait dengan permasalahan ketepatan waktu, salah satu hal yang berpengaruh terhadap unsur tersebut adalah tentang tingkat kedisiplinan pegawai yang meliputi kedisiplinan terhadap jam kerja dan tingkat kehadiran pegawai. Dalam ketentuan dinyatakan bahwa apel pagi dilaksanakan setiap hari Senin sampai dengan hari Kamis tepat waktu mulai jam kerja yaitu pukul 08.00 wib, dan pulang kerja pukul 16.00 wib, sedangkan pada hari jumat masuk pukul 07.30 wib diawali dengan olahraga pagi misalnya senam pagi, istirahat pukul 11.00 wib sampai dengan pukul 13.00 wib dan pulang kerja pukul 15.00 wib.

Kedisiplinan terhadap jam kerja dan tingkat kehadiran pegawai dilakukan dengan pengecekan dan evaluasi berdasarkan daftar hadir bulanan pegawai seperti yang dikemukakan Trisno Aji, SE selaku Kasubid kesejahteraan pegawai berikut ini:

“Pengecekan tingkat kehadiran pegawai rutin dilaksanakan tiap bulannya, hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai dan meningkatkan kinerjanya agar terlaksana tepat waktu dan sesuai dengan target yang ditentukan” (sumber:wawancara dengan Kasubid Kesejahteraan pada Tanggal 26 Desember 2013 pukul 10.00Wib).

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang Drs Supriyadi, M.P.d pada hari rabu tanggal 18 Desember 09.30 wib di ruang kerjanya menyatakan bahwa,

“Saya kira tingkat kedisiplinan para pegawai di Kantor ini cukup baik, hal ini bisa dilihat dari tingkat kehadiran para pegawai juga pekerjaan yang saya berikan kepada mereka dapat diselesaikan tepat waktu. Tingkat kedisiplinan juga dapat dilihat bahwa setiap pagi mereka selalu ikut apel”.
(sumber:wawancara dengan Kepala badan Kepegawaian daerah Kota Malang Tanggal 26 Desember 2013 pukul 10.00Wib).

Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Bapak Ferry Andriono, SE selaku Kasubbid Formasi yang mengemukakan bahwa:

“Tingkat kedisiplinan para pegawai disini cukup tinggi hal ini dapat dilihat dari kehadiran para pegawai setiap harinya. Kalaupun mereka tidak masuk pasti ada ijin nya, entah itu sakit ataupun ada tugas keluar kota. Tapi terkadang ada pegawai yang mengobrol-ngobrol pada jam kerja seperti yang *mbak* lihat sekarang, itu karena mereka sudah selesai mengerjakan semua tugasnya jadi ya saya rasa selama tidak mengganggu kerjaan ya tidak masalah, namun jika pekerjaan sedang banyak-banyaknya para pegawai bisa kerja sambil lembur. Tapi sejauh ini untuk hal kedisiplinan tidak ada masalah *kok*”(sumber:wawancara dengan Kasubbid Kesejahteraan pada Tanggal 26 Desember 2013 pukul 10.00Wib).

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa mereka telah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, serta memiliki tingkat kedisiplinan yang baik dengan mematuhi peraturan yang ada.

C. Pembahasan

1. Peran Pemimpin

a. Peran pemimpin sebagai motivator

Motivasi kerja dalam setiap organisasi sangat penting, terutama motivasi dari seorang pemimpin sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam organisasi karena seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang besar dalam menunjang kinerja pegawainya pada suatu organisasi. Dengan adanya motivasi yang di berikan pemimpin maka pegawai akan merasa di perhatikan. Sehingga untuk itulah pemimpin dalam organisasi berkewajiban memberikan motivasi kepada pegawai agar pegawai mampu dan terdorong untuk memberikan pengabdian terbaik bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Untuk melihat kenyataan yang ada pada Badan Kepegawaian daerah Kota Malang, menunjukkan bahwa pemimpin BKD berperan dalam memberikan motivasi kepada para pegawai. Hal ini dapat dikatakan baik, karena dalam melaksanakan pekerjaannya para pegawai mempunyai motivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dalam memberikan motivasi para pegawai di Kantor BKD Kota Malang pimpinan selalu memberikan semangat kerja kepada para pegawai baik dalam rapat staf yang di lakukan setiap bulan maupun dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari. Dan tak jarang pula pemimpin mendampingi para pegawai sampai jam lembur serta melengkapi sarana prasarana

yang ada seperti ruangan yang nyaman dan tambahan gaji bagi yang lembur dan yang menghasilkan kinerja yang baik. Kepala BKD kota Malang juga memberikan reaward dan juga punishment bagi pegawai yang melanggar aturan. Sehingga bisa adil antara reaward dan juga hukuman yang diberikan kepada pegawai. Hal ini dilakukan oleh pemimpin agar mereka mempunyai semangat dan tetap termotivasi untuk melakukan yang terbaik demi terselesainya pekerjaan tersebut. Dengan adanya motivasi tersebut pegawai akan lebih merasa diperhatikan dan akan dapat pencapaian kinerja pegawai tersebut.

Pemberian motivasi yang dilakukan oleh pemimpin BKD Kota Malang sesuai dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh McGregor dengan pendekatan teori X yaitu untuk memotivasi pegawai harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh dan keterkaitan pada keputusan dan Teori motivasi dari McClelland dengan teorinya *McClelland Learned Needs Theory*. Pemimpin berperan aktif dalam berkomunikasi dengan bawahan memberi motif, memberi alasan kepada orang sehingga orang itu dapat menentukan sendiri apabila ia suka mengikuti si pemimpin itu atau tidak. dan juga Teori Motivasi Proses Herzberg yang menyatakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang diperolehnya. Jika kerja baik saat ini hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang akan

dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan melihat kenyataan yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam menunjang kinerja pegawai merupakan bentuk motivasi langsung. Motivasi langsung yaitu pemimpin memberikan semangat kerja kepada pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari maupun dalam rapat staf dan juga dengan cara memberikan reward maupun punishment agar pegawai semangat mengerjakan tugasnya. Dengan demikian, pemimpin hendaknya terus berupaya memotivasi pegawai dengan cara-cara kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan suatu organisasi sehingga dalam pekerjaannya para pegawai tetap mempunyai motivasi.

b. Peran pemimpin sebagai pengarah

Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari, arahan dari seorang pemimpin sangat diperlukan agar pegawai bisa mudah memahami pekerjaan yang sedang dikerjakannya karena tidak semua pekerjaan dapat langsung dimengerti oleh bawahan. Maka dalam hal ini peran dari seorang pemimpin sangat diperlukan dalam memberikan pengarahannya. Selain itu dengan adanya pengarahannya dari seorang pemimpin pegawai dapat bekerja lebih terarah dan terbina dengan baik

yang pada gilirannya nanti akan mencapai kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Seperti yang telah diuraikan di depan dapat kita ketahui bahwa Kepala Badan selaku pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang berperan dalam memberikan pengarahan kepada pegawainya dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari begitu juga dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan beberapa pegawai. Informan di lapangan menyatakan bahwa pemimpin selalu memberikan pengarahan kepada para pegawainya dengan cara tertulis maupun lisan, tertulis yang dimaksud melalui surat tugas maupun surat keterangan, sedangkan pengarahan lisan yaitu pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin langsung kepada pegawai bercakap-cakap lisan, apalagi terhadap pekerjaan yang masih baru. Terhadap pekerjaan yang dianggap masih baru pimpinan selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu agar pegawai yang disertai pekerjaan tersebut dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Pengarahan dapat dilakukan baik dalam rapat staf, kabin, kasi ataupun dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Di sini Kepala Badan tidak hanya penanggungjawab terhadap tugas-tugas Walikota atau Kepala Daerah tetapi juga berperan untuk memberi pengarahan lisan kepada staf di bawahnya melalui rapat.

Pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin merupakan petunjuk, intruksi, atau perintah yang harus dikerjakan oleh pegawai agar pegawai dapat memahami pekerjaan yang harus mereka kerjakan. Hal ini sesuai

dengan teori kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard yang mengatakan bahwa kepemimpinan Situasional salah satunya didasarkan pada petunjuk dan pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin dan dilakukan dengan pendekatan *Telling* (memberitahu), pada gaya ini pemimpin lebih banyak memberitahu, membimbing dan mengarahkan serta menentukan peranan bawahan.

Selanjutnya dalam melaksanakan tugas, arahan seorang pemimpin juga sangatlah diperlukan, hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Abdurahman yang menyatakan bahwa pada hakikatnya peranan pemimpin juga berperan untuk melakukan peran *directing* yang mengandung pengertian bahwa memberikan direktif, member petunjuk atau intruksi, dan dapat diartikan memberikan arahan. Dengan kata lain bahwa apa yang dilaksanakan untuk waktu berikutnya atau di kemudian hari sudah mempunyai garis-garis batas yang harus ditaati agar kesemuanya dapat sejalan dengan apa yang telah menjadi peraturan dalam sebuah instansi atau organisasi. Dalam hal ini teori yang disampaikan menyampaikan bahwa fungsi tersebut melekat dan merupakan salah satu *authoritas* yang dimiliki oleh seorang yang dinamakan pimpinan.

Karena dengan adanya pengarahan dari seorang pemimpin maka pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh para bawahan lebih mudah untuk dimengerti. Adanya peranan yang dilaksanakan dalam bentuk pengarahan tersebut dengan sendirinya pemimpin juga menentukan dari

hasil suatu organisasi. Jadi disini intinya pemimpin berperan sebagai penanggung jawab akhir dari keseluruhan hasil dari pekerjaan dari bawahannya. Sehingga tujuan adanya pengarahan dari pemimpin dalam melaksanakan tugas bawahannya yaitu untuk menciptakan hasil pekerjaan yang telah terbina dengan baik. Dan pada gilirannya akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna menciptakan hasil peningkatan kerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa pemimpin telah menjalankan perannya seperti yang di kemukakan oleh suwardi yaitu peran penting dari seorang pemimpin adalah memberikan petunjuk pengarahan dan koreksi terhadap bawahan. Petunjuk pengarahan ini dimaksudkan agar para pelaksana dapat mengerjakan tugasnya dengan baik sesuai dengan rencana. Suatu hasil kerja tidak akan tercapai jika para pelaksana bawahannya itu tidak diberi petunjuk-petunjuk pelaksanaan bagaimana seharusnya. Arahan tersebut dapat dilakukan secara formal maupun informal. Pengarahan secara formal dapat dilakukan melalui rapat maupun pertemuan rutin yang di lakukan setiap bulannya sedangkan secara informal misalnya pada saat olahraga pagi, silaturahmi yang dilakukan antara pegawai dengan pemimpin.

Sebagaimana yang telah disajikan oleh penulis pada hasil wawancara terhadap para bawahan dari pimpinan organisasi yang dalam hal ini adalah bapak Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, maka dapat kita ketahui bahwa pimpinan dalam kantor tersebut

telah dapat melaksanakan perannya/mengambil peran sebagai pemberi arahan (pengarah) terhadap kinerja bawahan, terdapat kenyataan bahwa pimpinan selalu ikut andil dalam suatu pekerjaan. Tentunya andil yang dimaksudkan dalam pernyataan di atas bukan berarti ikut campur dalam dalam melaksanakan operasional pelaksanaan tanggung jawab pekerjaan bawahannya melainkan hanya ikut serta mengarahkan pekerjaan tersebut. Dalam hal peran pemberian arahan disini mengandung arti bahwa segala upaya yang dilakukan oleh pegawai yang berada dibawah tanggung jawab Kepala BKD telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya dan peraturan yang disepakati merupakan hasil dari pengembangan pemikiran pemimpin dalam organisasi publik tersebut.

Hal ini sesuai dengan apa yang telah dikemukakan oleh Rivai mengenai fungsi kepemimpinan yang salah satunya adalah fungsi koordinasi. Bentuk perwujudan dari fungsi koordinasi yang dilaksanakan oleh pimpinan tersebut mengandung artian bahwa untuk dapat menggerakkan bawahan seorang pemimpin harus dapat melaksanakan koordinasi yaitu menghubungkan, menyatupadukan, menyelaraskan hubungan antara orang-orang, pekerja-pekerjaan dan satuan-satuan organisasi yang satu dengan yang lain sehingga semuanya berjalan harmonis. Seorang pemimpin harus mampu mengkoordinasikan segala aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan demikian koordinasi yang baik merupakan indikator sebuah kepemimpinan yang baik.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan pemimpin dalam memimpin aktivitas mengarahkan berjalan dengan baik. Dengan arahan dari pemimpin pegawai dapat dengan mudah mengerjakan pekerjaannya sehingga hal ini dapat mencapai kinerjanya.

c. Peran pemimpin sebagai pengawas

Pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen yang menjadi tugas dan tanggung jawab pemimpin dalam suatu organisasi yang di pimpinnya dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin bertujuan untuk mengukur sejauh mana mekanisme dan prosedur kerja yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik dan hasilnya sangat memuaskan.

Dengan ini dapat diketahui bahwa dalam hal memberikan pengawasan pemimpin Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang telah dinilai cukup efektif, hal ini dikarenakan pemimpin seringkali melakukan pengawasan kepada para pegawai dalam melakukan tugasnya baik pengawasan secara preventif maupun represif. Walaupun bukan pengawasan yang terlalu ketat, tetapi pengawasan tetap dilakukan pada setiap hal yang dikerjakan oleh pegawai. Ini dikarenakan jika pengawasan tetap dilakukan dengan amat ketat maka pegawai akan merasa tidak nyaman dengan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin. Dengan adanya pengawasan tersebut pemimpin tetap

memberikan suasana yang nyaman bagi pegawai dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Jika pekerjaan telah selesai dikerjakan oleh pegawai maka pemimpin selalu mengecek dan memeriksa kembali pekerjaan tersebut, bila dirasa pekerjaan tersebut sudah benar maka pemimpin baru akan menandatangani.

Kegiatan pengawasan ini sangat bermanfaat baik bagi pegawai itu sendiri maupun bagi pemimpin. Dengan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin, membuat pegawai termotivasi untuk mengerjakan tugasnya dengan sebaik mungkin agar tidak mendapatkan teguran dari pimpinan. Sedangkan manfaat pengawasan bagi pemimpin di dalam menilai kerja pegawai yaitu dengan cara menilai hasil laporan yang telah dikerjakan oleh pegawai tersebut. Bila hasil kerja pegawai cukup bagus maka pemimpin dapat menilai bahwa pegawai tersebut mempunyai kemampuan yang memadai dan bertanggungjawab dalam pekerjaannya. Begitu juga sebaliknya jika hasil kerja pegawai tersebut kurang maka pemimpin perlu untuk memberikan pengawasan dan pengarahan yang lebih kepadanya agar dapat meningkatkan lagi kinerjanya sehingga hal ini tidak akan menjadikan hambatan bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari kenyataan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin BKD Kota Malang akan sangat efektif dalam rangka pencapaian kinerja pegawai. Dari jenis kepemimpinan yang disajikan di dalam pembahasan di atas, bahwa

pemimpin cenderung menggunakan teori kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dengan pendekatan pendelegasian (*Delegating*), dalam pendekatan ini dikemukakan bahwa pemimpin hanya memberikan sedikit pengarahan dan pengawasan, karena kemampuan dan keahlian bawahan sudah sangat tinggi dalam menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien.

Sementara itu bila dibandingkan dengan model teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Mc Gregor maka disini pemimpin cenderung menggunakan pendekatan Asumsi Teori Y yaitu dimana dalam teori tersebut disebutkan bahwa pemimpin memandang bawahan sebagai orang yang mampu melaksanakan dan menyelesaikan masalah dalam organisasi secara mandiri, bertanggungjawab dan kreatif sehingga tidak membutuhkan pengawasan yang ketat. Pemimpin yang memegang teori Y ini akan beranggapan bahwa bawahan adalah individu yang bisa berkembang dengan lebih baik, mempunyai pengendalian diri dan bertanggungjawab atas pekerjaannya, akibatnya pemimpin lebih banyak memberikan dorongan dan kesempatan untuk maju bagi pegawainya. Maka dapat disimpulkan Asumsi teori Y yang dikemukakan oleh Mc Gregor. Kepemimpinan Situasional terjadi karena pemimpin melakukan pendelegasian (*delegating*) tugas dan wewenang yang luas kepada bawahan dan pemimpin tidak melakukan pengawasan yang terlalu ketat kepada bawahannya. Kepemimpinan dengan pendekatan Asumsi Teori Y terjadi karena pemimpin

menganggap bawahan mampu mengedalikan diri dan mampu melakukan pengawasan terhadap dirinya sendiri.

Berdasarkan kenyataan tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwasannya pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin cukup efektif untuk dapat mencapai kinerja pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan sikap dan perilaku yang baik dari seorang pemimpin akan sangat mudah diterima oleh semua pegawai untuk menjadikan hal tersebut sebuah motivasi untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

d. Peran pemimpin sebagai komunikator

Komunikasi merupakan sarana yang penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Dengan adanya komunikasi yang tidak terjalin dengan baik mustahil suatu organisasi dapat mencapai tujuan tersebut. Seperti yang telah dijelaskan didepan bahwa komunikasi yang dijalankan dalam suatu organisasi, jelas ditunjukkan kearah pencapaian tujuan organisasi itu atau dengan kata lain hubungan (*ralations*) yang kadang dalam komunikasi itu semaksimal mungkin dapat menciptakan suasana yang harmonis dan bergairah sesama anggota atau pegawai dalam bekerja pada suatu organisasi. Komunikasi yang terjalin dalam organisasi tersebut sebaiknya tidak hanya komunikasi mengenai masalah pekerjaan saja tetapi komunikasi yang bersifat informal untuk menjalin kedekatan, kebersamaan, keakraban antara pemimpin dan bawahan sehingga tidak ada perbedaan status yang menonjol antara pemimpin dan bawahan. Kemudian *Selling*

(mempromosikan) dengan komunikasi dua arah dari pimpinan, walaupun masih memberikan pengarahan tapi pemimpin masih meminta arahan dari bawahan sebelum membuat keputusan. Pemimpin juga memberikan dukungan sosio-emosional agar bawahan turut bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Jika dihubungkan dengan gaya kepemimpinan dimana komunikasi antara atasan dengan bawahan sebagai salah satu aspek yang ada di dalamnya, maka dapat dikatakan bahwa kenyataan ini efektif dalam mendorong bawahan agar dapat bekerja lebih baik. Disini pemimpin menyadari dan menganggap bahwa usaha bersama yang dijalin melalui komunikasi yang baik akan menjadi salah satu cara yang efektif dalam guna mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik.

Dalam organisasi terdapat komunikasi antara atasan dengan bawahan, dan sebagai pihak yang di dalam komunikasi tersebut perlu dilakukan dan dilaksanakan dengan baik, tidak mungkin pimpinan akan berhasil dalam menunjang kinerja kalau tidak mengajak bawahan untuk diarahkan menjadi satu bahasa atau satu jalan dengan pimpinannya begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu pimpinan di dalam hal ini perlu mengarahkan dan membina pegawai melalui komunikasi yang harmonis sebagai upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Pada kantor BKD Kota Malang komunikasi antara atasan dan bawahan dalam hal ini pimpinan dan pegawainya berdasarkan dari data



yang telah disajikan, dapat diketahui bahwa pemimpin berperan dalam berkomunikasi dengan para pegawainya. Komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin tidak hanya sebatas persoalan pekerjaan saja tetapi jika ada waktu senggang dan tidak ada pekerjaan pimpinan tidak segan juga berkumpul dengan para bawahan untuk sekedar mengobrol. Dengan cara ini bawahan akan merasa lebih diperhatikan oleh pimpinan selain itu pemimpin juga dapat lebih mengerti dan memahami karakteristik masing-masing pegawai dan juga yang tidak kalah pentingnya yaitu informasi dari atasan kepada bawahan maupun sebaliknya berjalan lancar.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti bahwa pemimpin BKD tidak jarang menghabiskan waktu luangnya untuk berkunjung ke ruang-ruang kerja pegawai untuk mengobrol menanyakan mengenai pekerjaan, apakah pegawai tersebut ada kesulitan dalam mengerjakan tugasnya atau tidak. Cara pemimpin berkomunikasi dengan pegawai dalam BKD ini menggunakan komunikasi satu arah maupun dua arah, dalam komunikasi satu arah dapat berlangsung cepat dan efisien dan juga berlangsung secara *top-down* dan dapat melindungi pemimpin sehingga para pengikut tidak bisa melihat kesalahan dan kelemahan pemimpin. Sedangkan komunikasi dua arah semua perintah dapat diterima dengan lebih akurat-tepat, karena dapat ditanyakan dan didiskusikan apabila pesan-pesan yang diberikan kurang dapat dimengerti sehingga bisa

mengurangi salah paham dan salah interpretasi. Hal ini sangat di efektif dilakukan untuk lebih mendekatkan diri dengan para pegawai sehingga tercipta suasana kekeluargaan dalam suatu organisasi tersebut.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwasannya komunikasi antara atasan dengan bawahan tidak hanya terjalin secara satu arah tetapi juga terjalin dua arah. Dalam hal ini pemimpin tidak selalu menempatkan dirinya sebagai atasan yang punya kekuasaan dan kelebihan, tetapi juga merasa sebagai bagian dari pegawai yang lainnya dan sama-sama bekerja dalam melaksanakan tugas sebagai abdi Negara dan juga abdi masyarakat guna mencapai tujuan Negara. Dari penjelasan diatas terlihat bahwa pemimpin telah melaksanakan perannya untuk menjalin hubungan komunikasi yang efektif sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Widjaja mengenai peran penting pemimpin yaitu salah satunya yang meyebutkan bahwa peran penting dari seorang pemimpin adalah melakukan komunikasi yang efektif, agar seseorang menjadi berperan maka ia selalu mengadakan hubungan dengan sesamanya. Hubungan ini terlepas dari segala fungsi dan jabatan seseorang tersebut, apakah ia seorang negarawan, politikus, orang awam, seorang pemimpin atau pengikut. Dan komunikasi tersebut tidak hanya terjalin satu arah saja namun juga komunikasi dua arah.

Selain itu jika dilihat dari kepemimpinannya, hal ini sesuai dengan teori kepemimpinan yang di ungkapkan oleh Dyadic yaitu teori *Leadar Member Exchange* (LMX) yang mengatakan bahwa teori ini

berfokus pada hubungan yang lebih dalam antara pimpinan dan bawahan yang dikembangkan sepanjang waktu. Teori ini menekankan pada proses frekuensi, komunikasi, karakteristik bawahan, kepuasan kerja, iklim dan komitmen. Selain itu peran pemimpin dalam komunikasi dengan bawahan ini juga sesuai dengan teori Partnership Building yang juga dikemukakan oleh Dyadic yang menegaskan tentang bagaimana seorang pemimpin harus bekerja sama dengan setiap bawahan satu persatu untuk menciptakan hubungan seperti rekan kerja yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Menurut teori pemimpin yang efektif harus mampu memberikan seluruh bawahan akses untuk pertukaran hubungan pemimpin bawahan yang berkualitas.

Dalam perannya berkomunikasi dengan bawahan pemimpin cenderung menggunakan kepemimpinan situasional seperti yang diungkapkan oleh Hersey dan Blanchard karena pemimpin tidak hanya melakukan komunikasi searah tetapi juga dua arah, komunikasi searah terjadi dengan cara pemimpin lebih banyak memberikan bimbingan. Sedangkan dua arah terjadi karena selain memberikan arahan pemimpin juga meminta pendapat, petunjuk dan arahan dari bawahannya. Jadi pemimpin selalu berpartisipasi memberi aksesoris komunikasi kepada bawahannya sehingga segala informasi baik dari pimpinan kepada bawahan maupun dari bawahan untuk pimpinan berjalan dengan lancar sehingga pemimpin telah berhasil menjalankan perannya untuk menciptakan komunikasi yang ideal antara pimpinan dan bawahan.

2. Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

a. Pengukuran/penilaian tingkat kinerja pegawai

Berdasar pada pengertian kinerja yang merupakan proses dan hasil, maka tingkat kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dapat diidentifikasi melalui 3 (tiga) parameter, yaitu melalui kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Agus Dharma dalam Sedarmayanti (2000:63) bahwa kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu merupakan unsur-unsur yang diidentifikasi untuk mengukur ataupun menilai kinerja pegawai. Ketiga unsur ini merupakan satu kesatuan bagian yang tak terpisahkan dalam penentuan untuk mengukur tingkat kinerja pegawai. Artinya, tingkat kinerja pegawai dapat dikatakan baik apabila kuantitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kualitas yang dipersyaratkan dan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Namun sebaliknya, apabila kuantitas pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin menghasilkan *output* atau kualitas yang tidak sesuai dengan standar hasil yang dipersyaratkan, walaupun pekerjaan tersebut dikerjakan dengan tepat pada waktu yang ditentukan, kinerja pegawai tersebut tidak dapat dikatakan baik. Hubungan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu disini berbanding lurus.

Secara keseluruhan, tingkat kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang cukup baik. Dari unsur kuantitas,

porsi pekerjaan yang diberikan sudah sesuai dengan Tupoksi yang ada bagi masing-masing staff/pegawai. Dari segi kualitas yang dihasilkan sudah sesuai standar ketentuan yang dipersyaratkan oleh pimpinan dan dikerjakan tepat pada waktunya.

1) Kuantitas

Dalam rangka pelaksanaan tugas dan kewajibannya, para pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang bekerja sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsinya masing-masing yang tercantum dalam uraian uraian tugas pada masing-masing bidang. Semua penyelenggaraan tugas telah diatur secara rinci, jelas, dan tegas di dalam uraian tugas tersebut. Dengan demikian, deskripsi pekerjaan masing-masing individu atau staff telah jelas, pimpinan pada masing-masing Bagian/Subdin/Subbag/ Bidang akan memberikan perincian mengenai pembagian tugas sesuai dengan bidang kemampuan para pegawainya. Jadi banyaknya atau kuantitas suatu pekerjaan telah disusun dalam daftar uraian tugas secara terorganisir. Hal ini sesuai dengan teori (Wilson dan Heyyel 1987) yang menyatakan bahwa kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja dengan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu.

Adanya staff atau pegawai memiliki peran dan fungsi dalam membantu pelaksanaan pekerjaan secara teknis sehingga membantu kelancaran pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Kepegawaian Daerah Kota Malang. Para pegawai ditempatkan dan dialokasikan ke dalam Bagian/Subdin/Subbag/Bidang oleh pimpinan yang dirasa perlu mendapat fokus dan bantuan dalam pelaksanaan pekerjaan yang memiliki kuantitas pekerjaan yang padat. Dari data yang diperoleh dari jumlah keseluruhan yaitu 50 Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, dari keseluruhan Subbag ataupun Bidang yang ada, masing-masing Bidang memiliki Tupoksi yang penting dalam penyelenggaraan tugas dan pelayanan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Oleh karena itu, pengalokasian pegawai dinilai cukup merata sesuai dengan kebutuhan masing-masing Bidang, karena penanganan urusan Bidang merupakan pusat kegiatan keberlangsungan suatu organisasi.

2) Kualitas

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, kualitas pekerjaan yang dihasilkan harus mampu memenuhi standar persyaratan hasil yang telah ditetapkan sesuai yang diinginkan oleh pimpinan. Upaya peningkatan kualitas kualitas kinerja pegawai telah dilakukan melalui penyelenggaraan diklat-diklat, kondisi kerja yang mencakup adanya fasilitas, promosi pegawai maupun mutasi pegawai, gaji serta system

rekrutmen pegawai baik itu dalam jenjang structural, fungsional ataupun teknis. Hal ini sesuai dengan teori Wilson dan Hayel 1987 kualitas kerja menunjukkan sejauh mana mutu seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian.

Kualitas hasil pekerjaan yang diberikan oleh pegawai, akan dinilai oleh pimpinan, apakah sudah sesuai dengan yang diinginkan oleh pimpinan. Selain itu kualitas yang dihasilkan oleh pegawai akan disesuaikan dengan realisasi pelaksanaan Tupoksi, apakah sudah dapat mencapai sasaran daripada Tupoksi yang ada. Kualitas kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dipengaruhi oleh tingkat kerumitan dan banyaknya kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai, karena kualitas yang akan dihasilkan seringkali kurang maksimal. Pegawai yang demikian hendaknya perlu memperoleh pelatihan teknis serta motivasi dari pemimpin sebagai upaya pemenuhan kebutuhannya akan pengembangan kemampuan dirinya sehingga dapat meningkatkan kecakapannya dalam meningkatkan kualitas kinerjanya. Dengan demikian, apabila kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai sudah baik, maka program kerja setiap tahunnya juga dapat tercapai dengan baik.

3) Ketepatan Waktu

Setiap pegawai dituntut untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Dalam melaksanakan

pekerjaannya, seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan mengacu pada Tupoksi yang ada sesuai dengan peraturan yang berlaku. Para pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang sudah dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik, karena dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan, bahkan sebagian pegawai mampu mengerjakan tugas sebelum waktu yang ditentukan. Hal ini sesuai dengan teori (Wilson dan Heyyel 1987) yang menyatakan bahwa kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja dengan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu.

Melalui adanya tingkat disiplin kerja yang tinggi, para pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang mampu mengembangkan kemampuan dirinya terutama pengaruhnya terhadap penyelesaian pekerjaan dan mampu meningkatkan rasa disiplin pada masing-masing pegawai dengan diberlakukan aturan-aturan yang harus dipatuhi para pegawai. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan tidak terlepas dari adanya peran pimpinan yang terlibat dalam pekerjaan terkait dengan memberikan pengarahan, pengawasan, serta motivasi kepada para pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Hal ini disebabkan oleh

banyaknya tugas dan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai yang membutuhkan peran dari pemimpin sehingga dapat menjaga kelancaran proses penyelenggaraan pekerjaan. Adanya peran dari pimpinan sangat besar pengaruhnya terutama dalam memegang peranan penting dalam mengayomi secara keseluruhan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, pada kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang tentang peran pemimpin dalam pencapaian kinerja pegawai dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran Pemimpin Dalam Menunjang Kinerja Pegawai

a. Peran Pemimpin Sebagai Motivator

Dengan melihat kenyataan yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dalam pencapaian kinerja pegawai bentuk yang digunakan merupakan bentuk motivasi langsung. Motivasi langsung yaitu pemimpin memberikan semangat kerja kepada pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari maupun dalam rapat staf dan juga dengan cara memberikan reward maupun punishment agar pegawai semangat mengerjakan tugasnya. Dengan demikian, pemimpin hendaknya terus berupaya memotivasi pegawai dengan cara-cara kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan suatu organisasi sehingga dalam pekerjaannya para pegawai tetap mempunyai motivasi yang baik.

b. Peran Pemimpin Sebagai Pengarah

Pengarahan yang dilakukan oleh pemimpin pada BKD kota Malang ini adalah pengarahan tertulis dan juga pengarahan secara lisan. pengarahan ini dilakukan oleh pemimpin agar tugas-tugas yang diberikan dapat diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan.

Pemimpin dalam memimpin aktivitas, mengarahkan dapat berjalan dengan baik. Dengan arahan dari pemimpin pegawai dapat dengan mudah mengerjakan pekerjaannya sehingga hal ini dapat mencapai kinerjanya.

c. Peran Pemimpin Sebagai Pengawas

Pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin bertujuan untuk mengukur sejauh mana mekanisme dan prosedur kerja yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik dan hasilnya sangat memuaskan. Berdasarkan kenyataan tersebut dapat dikatakan bahwasannya pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin cukup efektif untuk dapat menunjang kinerja pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan sikap dan perilaku yang baik dari seorang pemimpin akan sangat mudah diterima oleh semua pegawai untuk menjadikan hal tersebut sebuah motivasi untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

d. Peran Pemimpin Sebagai Komunikator

Komunikasi merupakan sarana yang penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam perannya berkomunikasi dengan bawahan pemimpin tidak hanya melakukan komunikasi searah tetapi juga dua arah, komunikasi searah terjadi dengan cara pemimpin lebih banyak memberikan bimbingan. Sedangkan dua arah terjadi karena selain memberikan arahan pemimpin juga meminta pendapat, petunjuk dan arahan dari bawahannya. Jadi pemimpin selalu berpartisipasi memberi aksentuasi komunikasi kepada bawahannya sehingga segala

informasi baik dari pimpinan kepada bawahan maupun dari bawahan untuk pimpinan berjalan dengan lancar sehingga pemimpin telah berhasil menjalankan perannya untuk menciptakan komunikasi yang ideal antara pimpinan dan bawahan.

2. Pengukuran/ Penilaian tingkat Kinerja Pegawai:

Secara keseluruhan, tingkat kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang di definisikan melalui 3 parameter, yaitu unsur kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Dari unsur kuantitas yang ada pada BKD kota Malang yaitu adanya staff atau pegawai memiliki peran dan fungsi dalam membantu pelaksanaan pekerjaan secara teknis sehingga dapat membantu Tupoksi kepegawaian daerah Kota Malang. Oleh karena itu pengalokasian pegawai dinilai cukup merata sesuai dengan kebutuhan masing-masing bidang. Karena penanganan urusan bidang merupakan pusat kegiatan keberlangsungan suatu organisasi. Selanjutnya kualitas kinerja pegawai pada BKD dipengaruhi oleh tingkat kerumitan dan banyaknya kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai karena kualitas yang akan dihasilkan seringkali kurang maksimal, dan apabila kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai sudah baik, maka program kerja setiap tahunnya juga dapat tercapai dengan baik. Dan unsur ketepatan waktu pada BKD Kota Malang ini dinilai cukup baik, dilihat dari tingkat disiplin kerja yang tinggi dan juga dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan dalam rangka Peran Pemimpin dalam Pencapaian Kinerja Pegawai. Saran yang diberikan antara lain:

1. Peran Pemimpin dalam Menunjang Kinerja Pegawai

a. Peran pemimpin sebagai motivator

Dalam memberikan motivasi kerja kepada para pegawai selain memberikan imbalan (*reaward*) dan hukuman (*punishmen*) hendaknya pemimpin memberikan motivasi lain seperti kegiatan di luar kantor kegiatan di luar kantor ini dilakukan agar para pegawai tidak stress memikirkan pekerjaan, misalnya rekreasi, olahraga bersama pada hari libur.

b. Peran pemimpin sebagai pengarah

Pemimpin seharusnya mempunyai peran ganda dalam hal memberikan pengarahan dan koreksi terhadap bawahan yang berperan pengarah sekaligus pembimbing sehingga para pegawai dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik.

c. Peran pemimpin sebagai pengawas

Agar pengawasan yang ada di BKD kota malang ini dapat berjalan dengan efektif dan sesuai dengan mekanisme dan prosedur kerjanya pemimpin harus melakukan pengawasan secara rutin dan terjadwal, sehingga para bawahan akan lebih giat dan berhati-hati dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

d. Peran pemimpin sebagai komunikator

Dalam berkomunikasi dengan bawahan seharusnya dilakukan sesering mungkin dengan menggunakan komunikasi satu arah maupun dua arah, agar pemimpin dapat mengkoordinir tugas dari masing-masing pegawai sehingga terjadi suatu kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Pengukuran/ Penilaian tingkat Kinerja Pegawai:

Tingkat kinerja pegawai pada BKD Kota Malang dapat dikatakan baik apabila kuantitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kualitas yang dipersyaratkan dan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Namun sebaliknya, apabila kuantitas pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin menghasilkan *output* atau kualitas yang tidak sesuai dengan standar hasil yang dipersyaratkan, walaupun pekerjaan tersebut dikerjakan dengan tepat pada waktu yang ditentukan, kinerja pegawai tersebut tidak dapat dikatakan baik. Hubungan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu disini masih berbanding lurus. Jika sudah berjalan baik seperti diatas pemimpin dapat memberikan porsi tambahan agar pencapaian kinerjanya lebih memadai lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Dale A. Timpe.1999. *Kinerja*. Jakarta: Elex media Komputindo.
- Dharma, Agus, K. 1998 *Menejemen Prestasi Kerja*. Jakarta: CV Rajawali
- Handoko T. Hani T, 2005 *Manajemen Personalial&Sumberdaya Manusia*, Bpfe Yogyakarta, edisi 2
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Bumi Aksara
- Hersey Paul and Kenneth Blanchard, 2004 *Situasional Leadership*. Jakarta : Prenado
- Jimung, Martin, Msi. 2005. Politik Lokal dan Pemerintahan Daerah dalam Perspektif Otonomi Daerah. *Yogyakarta: Yayasan Pustaka Nusantara*.
- Jonathan Sarwono. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Kartono K. 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Kencana, Inu. 2006. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Bandung: Refika Aditama.
- Kumorotomo, Wahyudi. 1992 *Etika Administrasi Negara*. Jakarta, Rajawali
- Malayu S.P. Hasibuan. 2000. *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN
- Manullang. 1990. *Manajemen Personalial*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT Refika Aditama:Bandung.
- Martoyo, Susilo.1996, *Menejemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Milles, M.E3. dan Huberman A.M. 1992. *Analisis Dalam Kualitatif*;terjemahan. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Muluk, M R. 2002. *Reorientasi Pengembangan Aparatur Daerah*. Malang: FIA Unibraw
- 2005. *Desentralisasi dan Pemerintah Daerah*. Malang:Bayumedia
- Moekidjat. 1987. *Manajemen Kepagawaian*. Bandung: Alumni

- Moleong, LJ. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Effendy Onong Uchjana 2009, *Human Relation dan Public Relation*. Mandar Maju
- Pamudji, S. 1992 . *Kepemimpinan Pemerintahan di indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Pasalong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: CV. Alfabeta
- Poerwadarminto. 1995. *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Prijodarminto, Sugeng 1992, *Disiplin kiat menuju sukses*. Jakarta PT Pradaya Paromita
- Rivai, Veithzal. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa Molan Benyamin. PT. Indeks, Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Safaria, triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sarwono, Jonatan, 2006. *Metode Penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Graham ilmu:Yogyakarta
- Sedarmayanti, 2001.*Sumberdaya Manusia dan Produfitasnya*, Bandung Mandar Maju
- Siagian SP.2002. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja Jakarta*. PT Bina Aksara
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukarna 1990 *Sistem Politik Indonesia*. Mondar Maju
- Sunindia. Y.W 1993 kepemimpinan dalam masyarakat moder. Rineka Cipta
- Sutarto. 2006. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- 1999. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Bima Aksara
- Terry George. R. 1973, *The Art and Scine of Business Management Leadership*. New York
- Thoha, miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Menejemen*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Wahdjosamidjo. 1992. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: ghalia Indonesia

Widjaja A.W.1985. *PolaKepemimpinan dan Kepemimpinan Pancasila*. Bandung CV Armico

Willson and Heyyel. 1987. *Hand Book Of Modern Office Management andAdministration Service*. Mc Graw Hill Inc. New Jersey.

Winardi. *kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT Rineka Cipta

Wursanto, Ig. 1989. *Manajemen kepegawaian 1*. Yogyakarta: Kanisiua (anggota IKAPI)

Wungu, Jiwo, dan Hartanto Brotoharsojo (2003), *tingkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Y.W Sunidhia 1993 *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*. Cet 2 PT Rineka Cipta: Jakarta

-----Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang *Pemerintahan Daerah*

----- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang *Pokok-Pokok Kepegawai*



Lampiran 1**INTERVIEW GUIDE****“Peran Pemimpin Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai”**

1. Bagaimana cara anda memberi motivator kepada para bawahan anda dalam menunjang kinerja pegawai?
2. Bagaimana cara anda memberi arahan pada pegawai anda? Dan arahan seperti apa?
3. Bagaimana bentuk pengawasan yang anda lakukan untuk memantau bawahan anda?
4. Sebagai pemimpin anda pasti sering melakukan komunikasi dengan bawahan anda, bagaimana bentuk komunikasi yang diberikan kepada bawahan?
5. Apakah para pegawai bisa menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu?
6. Bagaimana kualitas pekerjaan yang dijalankan oleh para pegawai? Sudah sesuai/ belum? Dan buktinya seperti apa?
7. Terkait dengan jumlah pekerjaan yang dihasilkan, apakah para pegawai sudah sesuai dengan pembagian tugas masing-masing?
8. Bagaimana anda menanggapi/ memberikan penilaian terhadap cara pemimpin (kepala BKD) dalam memberikan motivasi kepada bawahannya? Bentuknya seperti apa?
9. Bagaimana cara menilai dan mengetahui capaian kerja masing-masing pegawai pada BKD Kota Malang?

Lampiran 2

Dokumentasi



Wawancara bersama pegawai BKD



Lampiran 3

Surat Ijin Penelitian



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Jl. Tugu Nomor 1 Telepon (0341) 328829-353837
 MALANG

Kode Pos 65119

SURAT KETERANGAN

Nomor : 070/ /35.73.403/2013

Menunjuk surat Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang tanggal 26 Nopember 2013 Nomor : 072/91.P/35.73.405/2013 perihal Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian bagi Sdr. ARMHELA FAZRIEN, maka yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dra. WULAN RAGAS PRASIANI IRIANA, MM
 NIP : 19620602 199112 2 002
 Pangkat/Gol. : Pembina (IV/a)
 Jabatan : Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : ARMHELA FAZRIEN
 NIM : 105030107111071

Judul Penelitian : 'Peran Pemimpin Dalam Menunjang Kinerja Pegawai benar-benar telah melaksanakan penelitian dengan obyek Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang pada bulan Desember 2013.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 28 Februari 2014

a.n. KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
 Sekretaris Badan,



Dra. WULAN RAGAS PRASIANI I, MM
 Pembina
 NIP. 19620602 199112 2 002

Tembusan :
 Yth.Sdr. 1. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
 Universitas Brawijaya Malang;
 2. Yang bersangkutan.

Lampiran 4

Surat Keterangan Penelitian



PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
 Jl. A. Yani No. 98 Telp. (0341) 491180 Fax. 474254 M A L A N G

Kode Pos 65125

REKOMENDASI PELAKSANAAN PENELITIAN
NOMOR : 072/ 91.P/35.73.405/2013

Berdasarkan pemenuhan ketentuan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Walikota Malang, Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Pelayanan Pemberian Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Oleh Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang, serta menunjuk surat Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, tanggal 20 Nopember 2013, nomor : 13633/UN10.3/PG/2013, Perihal : Permohonan Penelitian, kepada pihak sebagaimana disebut di bawah ini :

- a. Nama : Armhela Fazrien
 b. Nomor Identitas : 105030107111071
 c. Judul Penelitian : Peran pemimpin dalam menunjang kinerja pegawai

dinyatakan memenuhi persyaratan untuk mengajukan permohonan Penelitian yang berlokasi di :

- Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Sepanjang yang bersangkutan memenuhi ketentuan sebagai berikut :

- a. Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, maksud dan tujuan penelitian;
 b. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan .
 c. Menjaga perilaku dan mentaati tata tertib yang berlaku pada Lokasi tersebut di atas;

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan masa berlaku rekomendasi ini adalah sejak tanggal ditetapkan bulan Nopember-Desember 2013.

Malang, 26 Nopember 2013



Tembusan :
 Yth. Sdr. - Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
 Universitas Brawijaya Malang.

CURRICULUM VITAE

Nama : Armhela Fazrien
Nomor Induk Mahasiswa : 105030107111071
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat dan Tanggal Lahir : Blitar, 24 Mei 1992
Email : Armela.Fazrien@yahoo.com
No. Telepon : 085649301092
Pendidikan Formal : 1. SDN Kepanjenlor 2 Blitar (1998-2004)
2. SMP Negeri 1 Blitar (2004-2007)
3. SMA Negeri 3 Blitar (2007-2010)
4. Universitas Brawijaya Malang (2010-2014)
Pendidikan Non-formal : 1. *Preparation* TOEIC
2. IC³ Certiport
3. Magang di BKD Kota Malang
Pengalaman Organisasi : -

