GAYA KEPEMIMPINAN SEKTOR PUBLIK DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA PEGAWAI

(Studi Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

SEVIQE RAHMA FEBINITA
NIM. 155030101111004

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2019

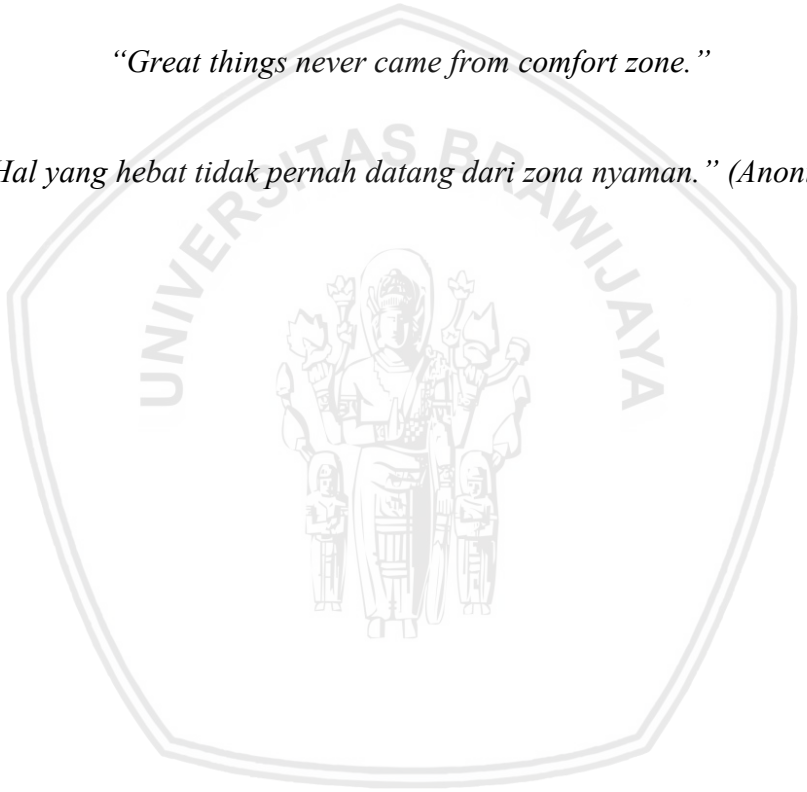
repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

MOTTO

"Great things never came from comfort zone."

"Hal yang hebat tidak pernah datang dari zona nyaman." (Anonim)



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul	: Gaya Kepemimpinan Sektor Publik dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)
Disusun oleh	: Seviqe Rahma Febinita
NIM	: 155030101111004
Fakultas	: Ilmu Administrasi
Program Studi	: Ilmu Administrasi Publik
Konsentrasi/Minat	: -

Malang, 21 Mei 2019

Komisi Pembimbing

Ketua	Anggota
Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS	**Drs. Minto Hadi, M.Si**
NIP. 19540704 198103 1 003	**NIP. 19540127 198103 1 003**

repository.ub.ac.id

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Selasa
Tanggal : 18 Juni 2019
Jam : 11.00 - 12.00 WIB
Skripsi Atas Nama : Seviqe Rahma Febinita
Judul Skripsi : Gaya Kepemimpinan Sektor Publik Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Dan dinyatakan *LULUS*

MAJELIS PENGUJI

Ketua	Anggota
Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS	**Drs. Minto Hadi, M.Si**
NIP. 19540704 198103 1 003	**NIP. 19540127 198103 1 003**
Anggota	**Anggota**
Dr. Muhammad Shobaruddin, MA	**Erlita Cahya Sari, S.AP., M.AP**
NIP. 19590219 198601 1 001	**NIK. 20110786 0724 2 001**

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya nyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepengetahuan saya, dalam tesis sarjana ini tidak ada karya ilmiah yang telah diminta oleh orang lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali untuk kutipan tertulis dalam naskah ini, yang dimaksud dan disebutkan dalam sumber referensi.

Jika ternyata dalam skripsi ini, dapat dibuktikan ada unsur plagiarisme, saya bersedia skripsi ini didiskualifikasi dan gelar akademik yang saya peroleh karena gelar Sarjana (S-1) dibatalkan, maka akan diproses sesuai dengan UU di (UU) No. 20 tahun 2003, Pasal 25 Paragrapgh 2 atau dalam pasal 70.

Malang, 21 Mei 2019

Seviqe Rahma Febinita
NIM. 155030101111004

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

RINGKASAN

Seviqe Rahma Febinita. **Gaya Kepemimpinan Sektor Publik dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang).** Jurusan Administrasi Publik. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing: Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS, Drs. Minto Hadi, M.Si. 104 hal + xv

---

Gaya kepemimpinan ialah ciri khas dari seorang pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi bawahannya melakukan yang ia minta agar tujuan organisasi tercapai. Dalam prakteknya seorang pemimpin harus mampu menjalik hubungan yang baik dengan bawahannya. Tujuan dari penelitian ini adalah mendiskripsikan bagaimana gaya kepemimpinan di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang dan mendiskripsikan kinerja prestasi kinerja pegawai di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan pada penelitian ini adalah pimpinan dan pegawai pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil pada penelitian ini. Hasil pada penelitian ini menunjukan bahwa gaya kepemimpinan di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang adalah tipe yang demokratik dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan sudah berjalan dengan baik. Fokus penelitian ini yaitu: 1) Hubungan Antara Pemimpin dan Pegawai 2) Struktur Tugas 3) Kewibawaan Kedudukan Pemimpin.

Beberapa indikator dalam penilaian kinerja pegawai antara lain kuantitas kinerja pegawai, kualitas kinerja pegawai, waktu dan biaya. Namun dari indikator tersebut dengan gaya kepemimpinan yang demokratik terdapat kelemahan antara lain rendahnya nilai ketepatan waktu pada kinerja pegawai.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kualitas Kinerja Pegawai

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

SUMMARY

Seviqe Rahma Febinita. **Leadership Style on Public Sector in Improving The Performance Quality of Officer (Study at Research and Development Planning Agency of Malang).** Department of Public Administration. Faculty of Administration. University of Brawijaya. Advisors: Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS, Drs. Minto Hadi, M.Si. 104 pages + xv

---

Leadership style is characteristic of a leader that used to influence his subordinates to do what he wants in order to achieve the goal of organization. In its practice, a leader should be able to establish a good relationship with his subordinates. The purpose of this study was to describe how the leadership style in the Research and Development Planning Agency of Malang and describe the officer performance in the Research and Development Planning Agency of Malang. This study was descriptive research with qualitative approach. Informants in this study were leaders and officers of the Research and Development Planning Agency of Malang.

Data collection techniques that used in this study were interview, observation, and documentation. The result of this study indicated that leadership style in Research Planning and Development Agency of Malang was democratic style in improving the performance quality of officer and had been run well. This study focused on: 1) Relationship between The Leader and Officer 2) Task Structure 3) Authority and Leader Position.

Several indicators in the assessment of officer performance were quantity of officer performance, quality of officer performance, time and cost. However, according to those indicators with democratic leadership style, there was weakness such as the low value of punctuality on officer performance.

Keywords: Leadership Style, Performance Quality of Officer

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat rahmat serta kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang mengambil judul "**Gaya Kepemimpinan Sektor Publik dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)".**

Tujuan penulisan skripsi ini untuk memenuhi sebahagian syarat memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan banyak terimakasih karena telah mendukung skripsi ini hingga selesai, terutama kepada yang saya hormati:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

3. Bapak Dr. Fadillah Amin M.AP., Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS selaku Ketua Komisi Pembinbing Skripsi saya yang telah memberikan bimbingan dan arahan, serta kesabarannya untuk terus memberikan masukan yang membangun agar skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Drs. Minto Hadi, M.Si selaku Anggota Komisi Pembinbing Skripsi saya yang dengan dan menyempatkan waktunya disela-sela kesibukannya untuk memberikan bimbingan dan saran-saran yang membangun skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat selama masa perkuliahan serta seluruh Staff dan Karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya atas bantuan dan kerjasama yang telah diberikan.
7. Teristimewa kepada Orang Tua, Ibu Aliq Machmuda dan Bapak Nurul Fatoni yang selalu mendoakan, memberikan motivasi dan pengorbanannya baik dari segi moril maupun materiil untuk anaknya sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Untuk sahabat – sahabat saya Intan P, Yulfa, Eby, Ainil Islach, Kak Prima, Saskia, Oca, Anita terimakasih selalu memberikan semangat, saran, masukan yang membangun.

9. Terimakasih juga untuk orang teristimewa Fani Gilang karena telah selalu ada untuk penulis dalam keadaan apapun sampai skripsi ini selesai.
10. Seluruh teman-teman Program Studi Administrasi Publik 2015 yang masih belum disebutkan Namanya disini, penulis minta maaf atas keterbatasan yang penulis miliki. Semoga Allah membalas kebaikan kalian semua denngan kebaikan yang lebih baik.
11. Semua pihak terkait yang telah membantu untuk menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah SWT akan membalas budi baik semua pihak yang telah membantu pelaksaan sampai penyusunan skripsi ini selesai.

Dalam skripsi ini, penulis berusaha menyajikan suatu karya terbaiknya. Namun penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak. Demikianlah yang dapat penulis haturkan, penulis berharap supaya karya tulis ini mampu memberikan manfaat kepada setiap pembacanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Malang, 14 Mei 2019

Penulis

repository.ub.ac.id

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO ..... **i**
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI ..... **ii**
TANDA PENGESAHAN ..... **iii**
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI ..... **iv**
RINGKASAN ..... **v**
SUMMARY ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
DAFTAR ISI ..... **x**
DAFTAR TABEL ..... **xiii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xiv**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xv**

BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 4
C. Tujuan Penelitian 5
D. Kontribusi Penelitian 5
E. Sistematika Penulisan 5

BAB II TINJAUAN PUSTAKA **8**
A. Administrasi Publik dan Organisasi Publik 8
1. Pengertian Administrasi Publik 8
2. Pengertian Organisasi Publik 9
B. Kepemimpinan 10
1. Definisi Pemimpin 10
2. Definisi Kepemimpinan 11
3. Fungsi, Kepemimpinan 13
4. Peranan Pemimpin 14
C. Konsep Kepemimpinan Sektor Publik 15
D. Gaya Kepemimpinan 17
1. Definisi Gaya Kepemimpinan 17
2. Teori Gaya Kepemimpinan 18
3. Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan 21
E. Kinerja 23
1. Definisi Kinerja Pegawai 23
2. Faktor-faktor Kinerja Pegawai 24
3. Penilaian Hasil Kinerja Pegawai 26

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB III METODE PENELITIAN 28
A. Jenis Penelitian 29
B. Fokus Penelitian 30
C. Lokasi dan Situs Penelitian 31
D. Sumber Data 32
E. Teknik Pengumpulan Data 34
F. Instrumen Penelitian 35
G. Analisis Data 36

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 39
A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian 39
1. Gambaran Umum Kota Malang 39
a. Aspek Geografis 40
b. Luas Wilayah 41
c. Iklim 42
d. Keadaan Geologi 43
e. Gambaran Umum Demografis 43
f. Visi dan Misi Kota Malang 44
2. Gambaran Umum Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang 45
1) Visi dan Misi Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang 46
2) Struktur Organisasi Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang 47
3) Sumber Daya Manusia Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang 49
4) Tugas Pokok dan Fungsi Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang 50
B. Penyajian Data Fokus Penelitian 52
1. Gaya Kepemimpinan Sektor Publik menurut Fiedler Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang 52
a. Hubungan Antara Pemimpin dan Bawahan 53
b. Struktur Tugas 59
c. Kewibawaan Kedudukan Pemimpin 62
2. Dampak Gaya Kepemimpinan di Pegawai di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Terhadap Kualitas Kinerja Pegawai Berdasarkan Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai Dalam PP no. 46 Tahun 2011 64
a. Kuantitas 64
b. Kualitas 68
c. Waktu 71

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

d. Biaya 73

C. Pembahasan 78
1. Gaya Kepemimpinan Sektor Publik menurut Fiedler Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang 78
a. Hubungan Antara Pemimpin dan Bawahan 80
b. Struktur Tugas 82
c. Kewibawaan Kedudukan Pemimpin 83
2. Dampak Gaya Kepemimpinan di Pegawai di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Terhadap Kualitas Kinerja Pegawai Berdasarkan Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai Dalam PP no. 46 Tahun 2011 84
d. Kuantitas 85
e. Kualitas 87
f. Waktu 88
g. Biaya 89

BAB V PENUTUP 91
A. Kesimpulan 91
B. Saran 94

DAFTAR PUSTAKA 96

LAMPIRAN 100

repository.ub.ac.id

DAFTAR TABEL

No Judul Halaman

Tabel 1. Kombinasi Gaya Kepemimpinan menurut Fiedler 20
Tabel 2. Target dan Capaian strategis dan Indikator
Kinerja Tahun 2018..... 66
Tabel 3. Target dan Realisasi Program dan Kegiatan
Badan Perencanaan Pembangunan daerah tahun 2018 74

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR GAMBAR

No Judul **Halaman**

Gambar 1.Komponen Dalam Analisis Data Miles, Huberman dan Saldana ... 37
Gambar 2. Peta Struktur Ruang Kota Malang 42
Gambar 3 Bagan Organisasi Barenlitbang Kota Malang..... 48
Gambar 4. SDM di Barenlibang Berdasarkan Jabatan 50
Gambar 5. Dokumentasi Kegiatan Zero Zone Edisi 3..... 54
Gambar 6. Dokumentasi Kegiatan Jum'at Sinau 54
Gambar 7. Dokumentasi Pemberian Reward Periode Jan-Feb 58
Gambar 8. Keterkaitan penyusunan Renstra Barenlitbang tahun 2018 – 2023 dengan RPJMD 60
Gambar 9. Dokumentasi Pemberian Penghargaan OPD Terbaik oleh Walikota Malang.....69

repository.ub.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

No Judul **Halaman**

Lampiran 1. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian 100
Lampiran 2. Pedoman Wawancara 101
Lampiran 3 Dokumentasi 103
Lampiran 4. Curriculum Vitae 105

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara dengan tingkat sumber daya manusia yang tinggi. Dimana sumber daya manusia menurpakan faktor utama didalam organisasi, namun sejalan dengan hal tersebut sering kali terdapat kendala lemahnya kinerja entah dari faktor kepemimpinan atau faktor lainnya. Agar dapat mencapai tujuan organisasi dibutuhkan pengelolaan yang baik agar prestasi kerja menjadi tinggi. Pemimpin mempunyai andil untuk memanfaatkan, menilai dan menempatkan sumber daya manusianya dengan tepat namun masih sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Hal tersebut diungkapkan Kiswanto dalam Kiswanto (2010:1429).

Sutrisno dalam Jaka dan Sintaasih (2013:126) menyatakan bahwa: "kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok". Sedangkan Wahjosumidjo (2005:17) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sifat dalam mempengaruhi orang lain dalam tindakan atau hubungan kerja sama antar pribadi dari satu jabatan administratif dan persuasif dan pendapat lain tentang peran dan pengaruh. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses memberi pengaruh untuk melakukan sesuatu secara sadar.

Menurut Mangkunegara dalam Pasolong (2010:176), kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seseorang dalam

melaksanakan tugas dan fungsinya dan tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang. Sedangkan menurut Siagian (1995:227) menyebutkan kinerja merupakan keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja hingga mampu mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai. Dapat disimpulkan kinerja merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan secara optimal sesuai dengan kapasitasnya dengan tanggung jawab dan resiko didalamnya untuk dapat dapat mencapai target yang telah ditentukan.

Pemerintah menyebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil didalam pasal 7 bahwa ada 4 aspek penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yaitu kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dengan tujuan untuk menjamin objektifitas dalam pembinaan pegawai sesuai dengan sistem prestasi kerja dan sistem karir. Hal tersebut merupakan cara untuk menilai atau mengetahui seberapa prima kinerja pegawai didalam sebuah organisasi. Pegawai dituntut untuk jujur, bertanggung jawab, disiplin, mempunyai dedikasi yang tinggi dan pengetahuan yang luas dalam menjalankan tugasnya. Penilaian tersebut merupakan penentu keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan.

Menurut Kartono (2010:18) pemimpin adalah seseorang yang memiliki keahlian, khususnya dalam hal kecakapan sehingga ia mampu membuat orang lain faham dan melaksanakan perintahnya. Hal tersebut sangat lumrah dilakukan oleh seorang pemimpin, karena untuk mencapai tujuan dalam organisasi yang dipimpinnya. Sedangkan menurut Drs. Daryanto dalam Eko Triyanto (2013:235)

pemimpin merupakan orang yang mempunyai tanggung jawab secara fisik dan spiritual dari keberhasilan orang yang telah dipimpinnya dan setiap pemimpin memiliki cara masing-masing untuk membuat orang yang dipimpinnya berhasil. Jadi dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah orang yang menjalankan kepemimpinannya untuk meningkatkan kualitas kinerja orang yang dipimpinnya dengan cara memberi pengaruh untuk menjalankan perintah dalam mencapai keberhasilan organisasi yang dipimpinnya.

Menurut Wijaya Supardo (2006:4) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan cara pemimpin mengendalikan bawahannya secara sadar untuk melakukan kegiatan dalam organisasi namun dengan karakteristik yang berbeda namun masuk akal, misalnya dengan tegas atau luwes.

Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan (Barenlitbang) Kota Malang, sebagai instansi pemerintah yang mempunyai tugas pelaksanaan pemerintahan di bidang perencanaan, penelitian, dan pengembangan sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan dan memiliki tanggung jawab langsung kepada Walikota. Sebagai badan pemerintahan, gaya kepemimpinan seorang pemimpin didalam badan tersebut sangat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan seharusnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Namun didalam penerapannya dan segala kendala-kendala yang ada terutama tentang sasaran dan waktu yang telah ditentukan, perlu diketahui penyebab kendala tersebut dari faktor pemimpin, pegawai atau faktor lainnya agar dapat mengatasi kendala tersebut, dimana keputusan dan jalannya kegiatan ada ditangan pemimpin selaku pemimpin di Barenlitbang.

Dalam mewujudkan kepemimpinan didalam sebuah badan pemerintahan dibutuhkan banyak peran entah itu dari pemimpin atau pegawai. Dalam pelaksanaanya juga banyak faktor yang mempengaruhi seperti faktor pengambilan keputusan, keluwesan pemimpin dalam menyampaikan perintah, motivasi dan kedisiplinan yang dicontohkan seorang pemimpin kepada pegawai. Hal tersebut diharapkan dilaksanakan dengan baik agar pencapaikan target dapat dicapai lebih mudah. Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hasil yang memuaskan. Namun dalam kepemimpinan di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang terdapat kelemahan terkait ketepatan waktu karena perilaku kerja yang terlalu luwes.

Berdasarkan paparan diatas tentang kepemimpinan sektor publik untuk meningkatlan kinerja pegawai yang prima dalam mencapai tujuan organisasi, maka peneliti mengangkat judul penelitian ini yaitu **"Gaya Kepemimpinan Sektor Publik dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai".**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, peneliti mengangkat rumusan masalah untuk penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan sektor publik di Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang menurut teori Fiedler?
2. Apa dampak gaya kepemimpinan sektor publik terhadap kualitas kinerja pegawai di Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang berdasarkan Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui, mendiskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan sektor publik dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai di Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang.
2. Mengetahui, mendiskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai di Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi dari penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

1. Kontribusi Akademis

   Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan untuk menerapkan ilmu yang telah didapat dalam mata perkuliahan. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi penelitian lainnya tentang evaluasi gaya kepemimpinan sektor public dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

2. Secara Praktis

   a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan kepada masyarakat tentang evaluasi gaya kepemimpinan sektor public dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai

   b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang untuk

menambah informasi mengenai evaluasi gaya kepemimpinan dan juga penerapannya dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika penelitian ini berisi uraian secara singkat dari seluruh rangkaian pembahasan dari bab pertama hingga bab terakhir mengenai evaluasi gaya kepemimpinan sektor publik dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai pada Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang. Hal ini dibuat agar pembaca dapat lebih mudah memahami isi yang terkandung dalam penyusunan skrpsi ini. Pembahasan skripsi ini dibagi dalam lima bab dan bahas lebih detail menjadi beberapa sub bab yang saling berkaitan, yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang pembahasan mengenai penyusunan skripsi yang meliputi latar belakang gambaran singkat mengenai ruang lingkup dan masalah yang akan diteliti oleh peneliti. Kemudian rumusan masalah mengenai hasil dari uraian latar belakang yang telah ditulis sebelumnya sebagai masalah penting yang berkaitan dengan fokus penelitian. Selanjutnya adalah tujuan penelitian yang merupakan sasaran yang ingin ditelaah oleh peneliti. Kemudian kontribusi penelitian secara teori dan praktis. Dan yang terakhir adalah sistematika penulisan yang berisi tentang isi per bab secara ringkas dalam penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini merupakan konsep dasar yang melandasi teori yang berhubungan dengan judul dalam penelitian ini. Teori dalam tinjauan pustaka ini sebagai acuan dalam penelitian yang berhubungan dengan gaya

kepemimpinan yang ada di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangandi Kota Malang.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metode-metode yang digunakan dalam penelitian, meliputi: jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian , jenis penelitian, Teknik pengumpulan data, instrument penelitian dan analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang data-data di lapangan yang telah diperoleh peneliti melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian pembahasan ini menggabungkan antara teori yang ada dan dilakukan analisis terhadap data yang telah diperoleh dil lapangan.

BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran dari peneliti dari pembahasan yang telah dijabarkan selama penelitian dilakukan terhadap masalah yang ada.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik dan Organisasi Publik

1. Pengertian Administrasi Publik

Liang Gie (1999: 14) berpendapat bahwa administrasi merupakan "Segenap rangkaian penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu." Kemudian menurut Nawawi (1999: 1) administrasi adalah "Kegiatan atau rangkaian kegiatan sebagai proses pengendalian usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan." Siagian juga berpendapat "Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerja demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya". (Sondang P. Siagian, 1980). Menurut pendapat para ahli diatas, administrasi tidak dapat lepas dari ketatausahaan karena administrasi merupakan kegiatas dalam instansi yang sangat dibutuhkan untuk menyediakan informasi. Dibutuhkan kerjasama didalamnya karena kegiatan tersebut sangat banyak dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Chander dan Plano dalam Keban (2004:3) mengungkapkan bahwa: "Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk

memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam publik." Sedangkan menurut Inu Kencana (2006:24) mengungkapkan: "Administrasi Publik adalah administrasi dari negara sebagai organisasi dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan." Dari pendapat tersebut menerangkan bahwa administrasi publik merupakan kegiatan berhubungan dengan kerjasama antara dua orang atau lebih yang bersifat kenegaraan dalam suatu instansi yang berada didalam kontrak. dengan tujuan untuk mencapai tujuan utama didalam instansi pemerintahan.

2. Pengertian Organisasi Publik

Organisasi publik mempunyai arti yang sangat luas namun sudah pasti berhubungan dengan publik atau masyarakat. Sulistyani (2009:55) menyatakan bahwa sebagai instansi pemerintah organisasi publik yang memiliki legalitas yang kuat, dibiayai oleh negara untuk mensejahterakan rakyat di segala hal yang sifatnya kebutuhan. Berbeda dengan Mahsun (2006:14) menyatakan bahwa:

> "Organisasi publik bukan hanya organisasi sosial, organisasi non profit dan organisasi pemerintah. Organisasi sektor publik adalah organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum."

Sementara Nutt dan Backof (1992:25) mengungkapkan kata publik berasal dari bahasa Latin yang berarti hal yang berhubungan dengan masyarakat. Fokus tersebut ditujukan kepada masyarakat umum yang berhak menerima pelayana publik.. Organisasi publik merupakan organisasi yang menghasilkan pelayanan kepada masyarakat, tanpa

melihat latar belakang atau stasus social, sehingga semua dipandang sama tanpa berat sebelah. Dari definisi diatas dapat dipahami bahwa organisasi publik adalah organisasi yang menangani masyarakat dalam menyediakan pelayanan publik bisa berupa barang atau jasa yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat dan sebagai gantinya masyarakat membayar berupa pajak. Organisasi publik harus mampu melayani masyarakat dengan baik, karena tujuan yang harus dicapai dalam organisasi publik adalah kesejahteraan masyarakat.

B. Kepemimpinan

1. Definisi Pemimpin

Dalam bahasa Inggris pemimpin disebur "leader". Dapat dilihat seorang leader akan berjalan lebih awal, lebih depan serta sebagai panutan. Kartono (2010:18) berpendapat bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki keahlian, khususnya dalam hal kecakapan sehingga ia mampu membuat orang lain faham dan melaksanakan perintahnya. Hal tersebut sangat lumrah dilakukan oleh seorang pemimpin karena untuk mencapai tujuan bersama.

Sebagaimana diungkapkan Sedarmayanti (2009:119) bahwa pemimpin (leader) adalah:

a. Seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai yang diinginkan.
b. Seseorang yang menjalankan kepemimpinan sedangkan pimpinan (manager) adalah seseorang yang menjalankan manajemen. Orang yang sama harus menjalankan dua hal secara efektif: manajemen dan kepemimpinan.
c. Orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan.
d. Kata "pemimpin" mencerminkan kedudukan seseorang atau kelompok orang pada hierarki tertentu dalam organisasi, yang mempunyai

bawahan, karena kedudukan yang bersangkutan memdapatkan atau mempunyai kekuasaan formal, dan tanggung jawab.

Berdasarkan definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin merupakan seseorang yang berpengaruh didalam organisasi karena memiliki keahlian khusus dalam hal kecakapan untuk mempengaruhi orang dan sebagai panutan dalam menjalankan kegiatan didalam organisasi.

2. Definisi Kepemimpinan

Dari kata kepemimpinan secara harfiah kata tersebut berasal dari kata pemimpin yang berarti pengarah, pengatur dan pembimbing yang mempunyai wibawa. Kewibawaan berasal dari kata *gezag*. *Gezag* dari kata *zegggen* yang berarti berkata, maksudnya perkataan yang mempunyai kekuatan yang mengikat terhadap orang lain, yang berarti mempunyai kewibawaan atau *gezag* terhadap orang lain. Sedangkan kewibawaan berasal dari bahasa jawa yaitu berasal dari kata *kawi* dan bhawa, *kawi* berarti kuasa, kekuasaan yang lebih kuat, sedangkan bahwa berarti suorahuman, yaitu keutamaan, keunggulan dan kelebihan. Sedangkan Uyoh Sadullah (2011:165) berpendapat kewibawaan adalah suatu pengaruh yang di akui kebenaran dan kebesarannya, bukan suatu yang memaksa. Dan kewibawaan harus berbanding dengan ketidakberdayaan anak didik, jika pendidik kemampuannya lebih besar baik dari sikap, pengetahuan maupun keterampilan dari anak didiknya maka siswa akan mengakui sebagai pendidik dan mentaatinya. Jadi dapat disimpulkan seorang pemimpin yang mempunyai wibawa yang baik adalah yang mempunyai pengetahuan yang

baik pula maka akan mudah membuat pengikutnya melaksanakan arahan dari pemimpin.

Wahjosumidjo (2005: 17) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sifat dalam mempengaruhi orang lain dalam tindakan atau hubungan kerja sama antar pribadi dari satu jabatan administratif dan persuasif dan pendapat lain tentang peran dan pengaruh. Sedangkan kepemimpinan menurut Tead dalam (Kartono, 2003: 57) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang lain dalam tindakan maupun pemikiran untuk mencapai tujuan yang ditargetkan. Sudarwan Danim (2004: 56) mengatakan kepemimpinan merupakan tindakan yang dilakukan seseorang untuk mengkoordinasi dan memberi arahan kepada individu atau kelompok lain yang tergabung didalam organisasi untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan cara atau sifat dalam pemimpin untuk mempengaruhi pegawainya dalam kerjasama organisasi agar dapat mencapai keberhasilan organisasi yang dimpimpinnya.

Pemimpin yang baik harus mampu memberi pengaruh yang baik untuk pegawainya. Proses yang membuat seseorang menekankan pengaruh yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas, dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi. Yukl (2005: 13) berpendapat secara umum seorang pemimin yang baik harus mempunyai beberapa karakteristik berikut ini:

1. Ciri (motivasi, kepribadian, nilai)
2. Keyakinan dan Optimisme
3. Perilaku
4. Ketermpilan dan Keahlian
5. Integritas dan Etika
6. Taktik Pengaruh
7. Sifat Pengikut

Selain karakteristik diatas menurut Yukl (2005: 9) seorang pemimpin yang baik harus memiliki pengaruh dan peranan penting dalam melakukan hal berikut ini:

1. Pencapaian tujuan dan strategi yang dicapai
2. Pengembangan kepercayaan dan keterampilan antar anggota

Dari definisi kepemimpinan di atas dapat ditarik kesimnpulan bahwa kepemimpinan adalah bagian penting didalam organisasi. Sehingga dalam hal ini para pemimpin harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah memberi pengaruh yang baik kepada pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik didalam organisasi.

3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Kartono (2008:81) adalah pemberian panduan, tuntunan, bimbingan dan untuk membangkitkan motivasi-motivasi kerja dengan mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan

komunikasi yang baik. Sedangkan menururt Rivai (2003 : 53) kepemimpinan memiliki dua dimensi:

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (Direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (Support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Rivai juga menambahkan berdasarkan kedua dimensi tersebut, selanjutnya secara operasional, kepemimpinan dapat dibedakan ke dalam lima fungsi kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi intruksi
   Fungsi ini bersifat komunuikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
2. Fungsi konsultasi
   Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh umpan balik guna memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.
3. Fungsi partisipatif
   Dalam menjalankan fungsi iini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaannya mengambil keputusan maupun pelaksanaannya.
4. Fungsi delegatif
   Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.
5. Fungsi pengendalian Fungsi pengendalian dimaksudkan bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam kondisi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan secara maksimal.

Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan merupakan acuan utama untuk memberi panduan kepada pegawai agar dapat menjalankan pekerjaan yang telah ditentukan sesuai dengan arahan yang berikan pemimpin dari satu pintu.

4. Peranan Pemimpin

Menurut Stogdil dalam Sugandha (2001:99) mengatakan bahwa ada beberapa peranan yang harus ambil oleh seorang pemimpin:

1. *Integration*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada peningkatan koordinasi.
2. *Communication,* yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada meningkatnya beberapa peranan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, yaitu: koordinasi. saling pengertian dan penyebaran informasi. Product Emphasis, yaitu tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
3. *Product Emphasis,* yaitu tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
4. *Fronternization,* yaitu tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin menjadi bagian dari kelompok.
5. *Organization,* yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian dari tugas-tugas.
6. *Evaluation,* yaitu tindakan-tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran-ganjaran atau hukuman-hukuman.
7. *Initation,* yaitu tindakan-tindakan yang menghasilkan perubahan-perubahan menjadi bagian dari kelompok. penyesuaian dari tugas-tugas. ganjaran-ganjaran atau hukuman-hukuman. pada kegiatan organisasi mination, yaitu tindakan-tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompoknya.
8. *Domination,* yaitu tindakan-tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompoknya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa peranan seorang pemimpin berperan banyak dalam mengatur organisasi yang dipimpinnya. Salah satunya adalah komunikasi, pemimpin dituntut untuk komunikatif dalam menyampaikan pendapatnya agar pegawai dapat memahami dengan baik arahan dari pemimpinnya. Selain itu ada evaluasi dan integrase yang tujukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan pemimpin dengan cara mengevaluasi.

C. Konsep Kepemimpinan Sektor Publik

Secara teori, kepemimpinan di sektor publik telah dikonsepsikan oleh berbagai ahli dan kepemimpinan telah didentifikasi dari berbagai perspektif, yaitu: (a) kepemimpinan sebagai suatu proses, (b) kepemimpinan yang mempunyai pengaruh, (c) kepemimpinan terjadi dalam kelompok, dan (d) kepemimpinan melibatkan tujuan bersama. Dari komponen tersebut, maka Northouse (2013:5) berpendapat kepemimpinan sebagai berikut:

> *"Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal. Defining leadership as a process means that it is not a trait or characteristic that resides in the leader, but rather a transactional event that occurs between the leader and the followers. Process implies that a leader affects and is affected by followers. It emphasizes that leadership is not a linear, one-way event, but rather an interactive event. When leadership is defined in this manner, it becomes available to everyone. It is not restricted to the formally designated leader in a group".*
>
> "Kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses berarti bahwa itu bukanlah suatu sifat atau karakteristik yang berada dalam diri seorang pemimpin, melainkan suatu peristiwa transaksional yang terjadi antara pemimpin dan para pengikut. Proses menyiratkan bahwa seorang pemimpin mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pengikut. Ini menekankan bahwa kepemimpinan bukanlah secara linier, satu arah, melainkan acara interaktif. Ketika kepemimpinan didefinisikan dengan cara ini, itu menjadi tersedia untuk semua orang. Itu tidak terbatas pada pemimpin yang ditunjuk secara resmi dalam suatu kelompok ".

Kepemimpinan merupakan proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses berarti bukanlah suatu sifat atau karakteristik yang berada di pemimpin, melainkan peristiwa transaksional yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Proses ini menyiratkan bahwa pemimpin mempengaruhi dan dipengaruhi oleh

pengikutnya. Ini menekankan bahwa kepemimpinan bukanlah linear, satu arah, melainkan sebuah acara interaktif. Kepemimpinan mempunyai pengaruh, hal ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Sebab pengaruh adalah sine qua non dengan kepemimpinan tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak akan ada.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sektor publik merupakan proses mempengaruhi individu dalam sektor publik untuk berperan secara interaktif dalam mencapai tujuan bersama tidak selalu secara formal, namun dipengaruhi interaksi dari kedua yang saling mempengaruhi.

D. Gaya Kepemimpinan

1. Definisi Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya seorang pemimpin memiliki cara yang berbeda dalam memimpin pegawainya yang disebut sebagai gaya kepemimpinan. Menurut Rivai (2014:42) gaya kepemimpinan ialah kumpulan cara yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya melakukan yang ia minta agar tujuan organisasi tercapai, dengan kata lain gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan cara yang tepat diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang secara langsung maupun tidak langsung mununjukkan keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Sedangkan Wijaya Supardo (2006:4) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan tak-tik atau cara pemimpin mengendalikan bawahannya secara sadar untuk

melakukan kegiatan dalam organisasi namun dengan karakteristik yang berbeda namun masuk akal, misalnya dengan tegas atau luwes.

Dubin berpendapat dalam Wahjosumidjo, (1994:21*) "Leadership is the exercises of authority and the making of decisions"* (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan). Dapat disimpulkan pendapat Dubin dapat diartikan bahwa kepemimpinan merupakan tindakan yang dilakukan para pemegang kekuasaan dalam mengambil suatu keputusan. Sedangkan Supardo (2006:4), menyatakan bahwa "Gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan porses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal".

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan,mendorong dan mengendalikan pegawainya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Setiap pemimpin mempunyai gaya masing-masing dalam mengarahkan pegawainya, perbedaan itulah yang dimaksud gaya kepemimpinan.

2. Teori Gaya Kepemimpinan

Fiedler dalam Wahjosumidjo, (1994:97) menyebutkan ada tiga macam keadaan kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu:

a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (leader-member relations). Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang

terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.

b. Struktur tugas (task structure). Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugastugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
c. Kewibawaan kedudukan pemimpin (leader's position power). Bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Keadaan akan memberi kenyamanan pemimpin apabila dimensi di atas mempunyai nilai yang tinggi. Apabila pemimpin diterima oleh para pengikutnya keadaan akan menyenangkan, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal ditetapkan pada posisi pemimpin. keadaan yang terjadi sebaliknya, maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

Pemimpin harus memahami apa yang diinginkan bawahannya dalam kondisi tertentu dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan mereka. Teori ini memandang pimpinan itu fleksibel dalam memilah gaya kepemimpinan tertentu dari empat kemungkinan sebagai berikut:

1. Pimpinan direktif
2. Pimpinan suportif
3. Pimpinan partisipatif
4. Pimpinan yang orientasi pada prestasi

Fiedler kemudian merumuskan ke dalam beberapa kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif dan menyenangkan. Berikut kedelapan kombinasi tersebut:

Kondisi	Hubungan Pemimpin dgn Bawahan	Struktur Tugas	Kekuasaan Kedudukan Pemimpin	Gaya Kepemimpinan yang Efektif
I	Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil
III	Baik	Tidak Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV	Baik	Tidak Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
V	Tidak Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan atau bawahan
VI	Tidak Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
VII	Tidak Baik	Tidak Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan atau bawahan
VIII	Tidak Baik	Tidak Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil

Tabel 1. Kombinasi Gaya Kepemimpinan menurut Fiedler
Sumber : Wahjosumidjo (1994:98)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa kondisi I, artinya hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dengan baik, kewibawaan kedudukan pemimpin sangat kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil yang memuaskan. Apabila melihat kondisi II, maka hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu juga telah tersusun dengan baik, namun kewibawaan kedudukan pemimpin lemah, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang tepat adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Begitu juga kondisi selanjutnya sudah tertera jelas pada tabel.

Teori Filder tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa ada tiga komponen gaya kepemimpinan, yaitu hubungan atau interaksi antara pemimpin dengan

bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan pemimpin dalam kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan dan komponen adalah hal yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang. Keadaan sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diambil oleh seorang pemimpin untuk membuat suatu keputusan yang berorientasi pada tugas atau hasil yang memuaskan.

3. Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Sutikno (2014:35) mengungkapkan bahwa Gaya Kepemimpinan atau Tipe Kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut:

1. Tipe Otokratik
   Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karateristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukan sikap yang menonjolakan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.
2. Tipe Kendali Bebas (Laisez Faire)
   Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari 16 tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.
3. Tipe Paternalistik
   Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan

penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Tipe Kharismatik
   Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.
5. Tipe Militeristik
   Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.
6. Tipe Pseudo-demokratik
   Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samarsamar.
7. Tipe Demokratik
   Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan kerena dipilihnya pemipin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat.Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Dapat disimpulkan bahwa ada beberapa gaya kepemimpinan yang menjadi ciri khas seorang pemimpimpin dalam mempimpin organisasi. Salah satunya ialah tipe demokratik, yang mengedepankan

kepentingan bersama untuk mencapai mufakat. Maka seorang pemimpin dalam tipe tersebut mengutamakan partisipasi anggotanya secara aktif dalam kinerja tim. Masih banyak lagi tipe gaya kepemimpinan yang ada pada diri pemimpin yang menurut beliau merupakan tipe terbaik dari kepemimpinannya.

E. Kinerja

1. Definisi Kinerja Pegawai

Didalam organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta, pasti dijalankan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawainya tidak memiliki kompetensi yang memadai. Menurut Mangkunegara dalam Pasolong (2010:176) kinerja ialah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Siagian (1995:227) menyebutkan kinerja yaitu keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja hingga mampu mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seorang pegawai yang secara kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu untuk mencapai tujuan didalam organisasi yang telah ditetapkan. Selain itu kemampuan setiap pegawai berbeda-beda sehingga dibutuhkan kerjasama yang optimal untuk mencapai target.

2. Faktor-faktor Kinerja Pegawai

Sebuah organisasi memerlukan pegawai yang memiliki kinerja yang berkualitas agar sistem dan struktur didalamnya dapat berjalan dengan lancar. Pegawai yang berkualitas ialah pegawai yang memiliki performa tinggi sehingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan visi dan misi. Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja katyawan yaitu faktor intrinsik dan ektrinsik pegawai. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukuman dan sebagainya. Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung Jawab Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Gregory dan Van Horn dalam Owusu-Ansah (2000:241) secara konseptual yang dimaksud dengan tepat waktu adalah kualitas

ketersediaan informasi pada saat yang diperlukan atau kualitas informasi yang baik dilihat dari segi waktu. Jadi, ketepatan waktu dapat diartikan sebagai suatu batasan penting yang disajikan dalam kurun waktu yang teratur, dan memiliki suatu manfaat yang akan mempengaruhi prediksi dan keputusan.

Pengertian anggaran menurut Mulyadi (2001:488) yaitu suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Dimana anggaran tersebut digunakan untuk penunjang kegiatan didalam organisasi dalam mencapai tujuan.

Para ahli juga berpendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ;

a) Kualitas Pekerjaan *(Quality of Work)* Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
b) Kuantitas Pekerjaan *(Quantity of Work)* Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
c) Pengetahuan Pekerjaan *(Job Knowledge)* Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
d) Kerjasama Tim *(Teamwork)* Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

e) Kreatifitas *(Creativity)* Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
f) Inovasi *(Inovation)* Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.
g) Inisiatif *(initiative)* Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dimana faktor-faktor tersebut berguna untuk menunjang kegiatan didalam organisasi. Faktor-faktor diatas dipengaruhi oleh kepemimpinan yang ada dalam organisasi dimana pemimpin mempunyai peran untuk memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Penilaian Hasil Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja pegawai sangat penting didalam organisasi dengan maksud untuk memberikan penghargaan yang baik kepada karyawan atas rencana karir mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat kepribadian karyawan. Penilaian kinerja atau "*performance rating*" atau "*performance appraisal*" menurut munandar (2008:287) merupakan proses penilaian pada ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja atau karyawan yang dianggap berkompeten dan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk

pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang yang ditekuninya.

Mangkunegara (2000:10) mengungkapkan secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, , sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3) Memberikan perluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

Selanjutnya penilaian Sasaran Kinerja Pegawai didalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada pasal 7 ayat 2 menyebutkan aspek SKP meliputi:

a. Kuantitas

   Semakin tinggi realisasi output dari target output yang direncanakan, menunjukan tingkat prestasi kerja yang semakin baik atau sebaliknya semakin rendah realisasi output dari target output yang direncanakan maka menunjukan prestasi kerja yang semakin buruk.

b. Kualitas

   Semakin tinggi realisasi kualitas dari target kualitas yang ditentukan maka menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik, atau sebaliknya semakin rendah realisasi kualitas dari target kualitas yang

ditentukan maka menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk.

c. Waktu

Semakin cepat realisasi jangka waktu dari target waktu yang ditentukan maka menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik, atau sebaliknya semakin lama realisasi dari target waktu yang ditentukan maka menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk.

d. Biaya

Semakin anggaran terserap dengan baik dari target yang ditentukan maka menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik, atau sebaliknya semakin anggaran melebihi atau mengurangi dari yang ditentukan maka menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk.

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian hasil kinerja pada pegawai ditujukan untuk memberikan penilaian berdasarkan kinerja masing-masing pegawai sehingga setiap pegawai memiliki motivasi untuk selalu meningkan kinerjanya meliputi kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Selain itu penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang yang ditekuni oleh seorang pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif. Nawawi (1991:63) menyatakan bahwa metode deskriptif ialah prosedur dalam pemecahan masalah yang diteliti dengan menggambarkan keadaan/subyek/obyek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lainlain) pada masa sekarang berdasarkan dengan fakta-fakta yang ada. Menurut Suryabrata (2013:75) metode deskriptif menitik beratkan pada observasi dan suasana alamiah *(natural setting)*. Peneliti bertindak sebagai pengamat dan hanya membuat kategori perilaku, mengamati gejala dan mencatat dalam buku observasi. Tujuan penelitian deskriptif *(descriptive research)* adalah membuat pengamatan secara sistematis, berdasarkan fakta, dan akurat dalam menggambarkan fakta–fakta. Dari pengertian diatas maka peneliti telah menggambarkan kondisi yang muncul dan menyajikan data-data tertulis hasil wawancara dengan beberapa narasumber pegawai Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang.

Metode pendekatan yang digunakan penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Karena penelitian ini menggunakan penyusunan kata-kata untuk menyampaikan hasil dari penelitian yang telah dilakukan. Menurut Nasution (2003: 5) penelitian kualitatif merupakan pengamatan pada seseorang dalam lingkungan, berinteraksi dengan mereka dan menggambarkan pendapat mereka

tentang dunia sekitar. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan penelitian kualitatif ialah penelitian tentang penafsiran kondisi lingkungan sosial dengan interaksinya.

Gambaran dalam penelitian ini ialah kualitatif deskriptif. Karena sesuai dengan hasil yang diperoleh dengan penilitian yang disampaikan melalui rangkaian kata dan data tabel tentang evaluasi gaya kepemimpinan sektor publik dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang. Dalam penelitian ini melibatkan peran dan upaya penting didalam prosesnya, yaitu mengajukan pertanyaan dan prosedur serta mengumpulkan data secara detail dari para informan kemudiam secara induktif peneliti menganalisis yang terfokus pada evaluasi gaya kepemimpinan sektor publik dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian sangat diperlukan dalam penelitian untuk membatasi fokus pada objek yang diteliti. Fokus penelitian bersifat tentatif seiring dengan perkembangan penelitian. Moleong (2017:237) menyebutkan bahwa fokus penelitian digunakan untuk membatasi studi kualitatif, dan juga membatasi penelitian guna memilih data yang relevan dan baik. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan penelitian pada evaluasi gaya kepemimpinan sektor publik dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai studi pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang. Fokus pada penelitian ini mencakup beberapa hal sebagai berikut:

1. **Gaya kepemimpinan sektor publik menurut Fiedler dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai pada Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang**
    a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan *(Leader-Member Relation)*
    b. Struktur tugas *(Task Structure)*
    c. Kewibawaan Kedudukan Pemimpin *(Leader's Position Power)*
2. **Dampak gaya kepemimpinan sektor publik dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai berdasarkan Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai dalam Peraturan Pemerintah No.46 tahun 2011 pada Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang**
    a. Kuantitas
    b. Kualitas
    c. Waktu
    d. Biaya

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi Penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan sebuah penelitian. Penetapan lokasi penelitian sangat penting dalam penelitian kualitatif, dengan begitu penelitian telah memiliki objek dan tujuan yang jelas. Sehingga mempermudah peneliti menentukan batasan lokasi untun meneliti objek. Dari penjelasan diatas maka penentuan lokasi penelitian ini yaitu Kota Malang.

Situs penelitian ialah letak dimana peneliti menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti serta memperoleh informasi dan data yang

dibutuhkan untuk melakukan penelitian sesuai dengan fokus yang telah ditentukan. Situs penelitian yang telah dipilih oleh peneliti yaitu Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Kota Malang.

D. Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian karena menunjukan darimana peneliti memperoleh informasi dan data yang sah menurut Zuldafrial (2012:46). Selain itu sumber data penelitian menjadi pertimbangan dalam menentukan metode penelitian. Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data. Menurut Sugiyono (2009:137) berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder:

1) Data Primer

Data primer yaitu data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditanganinya. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Data tersebut bisa berupa opini yang didapat langsung oleh peneliti melalui wawancara kepada informan yang dapat dipercaya dan dibutuhkan dalam penelitian sesuai dengan fokus yang telah ditentukan. Informan yang terlibat dalam penelitian ini yaitu pimpinan dan pegawai badan perencanaan, penelitian, dan pengembangan daerah kota Malang, yaitu sebagai berikut:

a) Kepala Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Kota Malang: Erik Setyo Santoso, ST, MT
b) Kepala Bidang PP: Arief Zubaidy, SE. M Si

c) Kepala Bidang Litbang: Dra. Rukayah, M.Si

d) Kepala Bidang IPW: M. Anis Januar, ST, MT

e) Kepala Sub Bidang Ekosda: Willstar Taripar H, S.STP

f) Para pegawai instansi terkait

2) Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang telah dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Data ini dapat ditemukan dengan cepat. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah literatur, artikel, jurnal serta situs di internet yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan. Maka data sekunder dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

a) Peraturan Walikota Malang Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Kota Malang.

b) Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatus Sipil Negara.

c) Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Kota Malang Tahun 2018.

d) Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

e) Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis

Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja Dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja.

E. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian sesuai dengan fokus yang telah ditentukan. Beberapa metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif antara lain:

1. Wawancara

Menurut Sugiyono (2009:72) Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk saling mendapatkan informasi atau bertukar pendapat melalui percakapan dan tanya jawab sehingga dapat menghasilkan inti dari sebuah topik. Sedangkan menurut Supriyati (2011:48) wawancara ialah cara yang secara umum mampu memahami suatu keinginan atau kebutuhan dalam Teknik pengambilan data melalui pertanyaan yang diajukan secara lisan kepada informan. Sehingga dari paparan diatas wawancara merupakan Teknik pengumpulan data dengan menggali informasi dari informan secara langsung melaui tanya jawab secara lisan.

2. Observasi

Obeservasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti untuk mendapatkan bukti-bukti guna mendukung penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Sugiyono (2009:144) berpendapat bahwa observasi ialah teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri-ciri spesifik apabila daripada

teknik yang lain. Observasi tidak terbatas hanya pada orang tetapi juga pada obyek alam lainnya. Maka peneliti melakukan pengamatan secara langsung di lokasi penelitian untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi tentang gaya kepemimpinan dan hasil kinerja pegawai di Barenlitbang Kota Malang.

3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2015: 329) dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk mendapatkan data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data kemudian dianalisis. Teknik wawancara dan observasi lebih valid namun dokumentasi dapat dijadikan pendukung karena adanya bukti secara langsung yang didapatkan oleh peneliti berupa dokumen, arsip, gambar dan laporan.

F. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri sehingga peneliti harus "divalidasi". Menurut Sugiono (2009:305) validasi terhadap peneliti, meliputi; pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun logiknya. Instrumen yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yakni:

1. Peneliti Sendiri

Peneliti sendiri, yaitu dengan cara peneliti melakukan pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang terjadi di tempat penelitian dengan menggunakan alat panca indra. Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan, namun peran penelitilah yang menentukan keseluruhan skenarionya.

2. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara merupakan instrumen penelitian yang berfungsi untuk memfokuskan wawancara pada topik yang telah ditentukan agar tidak melenceng dari yang seharusnya. Pedoman wawancara bisa berupa gambaran atau acuan yang digunakan saat wawancara berlangsung.

3. Perangkat Penunjang

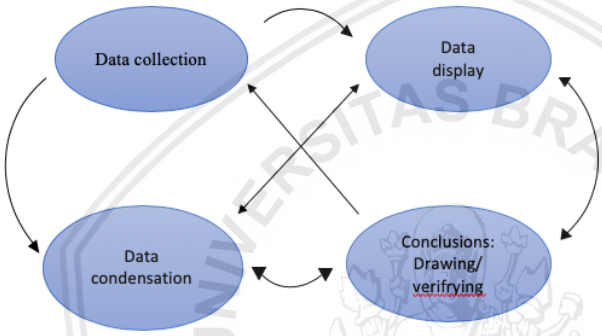
Perangkat penunjang lainnya, seperti pedoman wawancara (interview guide), pedoman dokumenter, pedoman observasi dan menggunakan alat bantu lainnya (buku catatan, ballpoint, pensil, handphone, dll). Perangkat penunjang tersebut berfungsi sebagai media arsip untuk mendukung penelitian dalam memperoleh data dan informasi.

G. Analisis Data

Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2006:248) mengungkapkan analisis data kualitatif merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan dengan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola,

menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Sesuai dengan jenis penelitian di atas, maka peneliti menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman untuk menganalisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Adapun model interaktif yang dimaksud sebagai berikut:



Gambar 1. Komponen dalam analisis data Miles, Huberman dan Saldana
Sumber: Miles, Huberman dan Saldana (2014:14)

Komponen-komponen analisis data model interaktif dijelaskan sebagai berikut:

1. Kondensasi Data *(Data Condensation)*

   Kondensasi data yang mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan atau transformasi data yang ada dari catatan yang ditulis di lapangan, arsip wawancara, dokumen, dan lain-lain. Dalam kegiatan kondensasi data, sebelumnya peneliti mengumpulkan data yang didapat dari lokasi penelitian yaitu di Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Kota Malang yang kemudian mengkategorikan sebagai data yang

dibutuhkan dan kurang dibutuhkan. Data yang dibutuhkan akan digunakan dala proses penyajian data nantinya.

2. Penyajian Data *(Data Display)*

   Penyajian data dari kegiatan analisis merupakan sebuah langkah yang terorganisir, meringankan penemuan informasi yang memungkinkan adanya penggambaran kesimpulan dan tindakan yang seharusnya dilakukan. Dalam hal ini peneliti mengambil penemuan data dan hasil wawancara yang dilakukan di lokasi penelitian untuk disajikan dalam penyajian data. Penyajian data tersebut terdapat data–data wawancara dengan informan.

3. Penarikan Kesimpulan/ Verifikasi *(Conclusion Drawing/Verifying)*

   Penarikan kesimpulan/ verifikasi adalah langkah terkahir dalam penelitian ini. Penarikan kesimpulan yang dilakukan oleh peneliti memperhatikan antara hasil temuan di lapangan dengan teori yang berhubungan dengan fokus penelitian. Menjelaskan gap bagian realita dengan teori yang ada. Sehingga dapat diketahui apakah adanya kesuaian dengan teori ataukah ada faktor yang mempengaruhi ketidaksesuaiannya dengan teori.

BAB IV

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Malang

Kota Malang merupakan sebuah kota yang terkenal dengan sebutan kota bunga, terletak di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kota Malang terletak 90km sebelah selatan dari Kota Surabaya dan merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur setelah Kota Surabaya. Letaknya yang berada di dataran tinggi membuat kota ini memiliki udara yang sangat sejuk.

Selain dikenal dengan kota wisata, Kota Malang juga dikenal sebagai kota Pendidikan dan kota industry. Kota Malang sebagai kota Pendidikan dikarena Kota Malang memiliki bermacam-macam fasilitas Pendidikan seperti sekolah, perguruan tinggi dan beberapa pondok pesantren. Kota Malang sebagai kota industri, dikarenakan industri di Kota Malang sangat beragam mulai dari skala kecil hingga skala besar. Saat ini industry di Kota Malang terus berkembang dengan adanya pembinaan, penanam modal, dan peningkatan mutu oleh Pemerintah Kota Malang. (http://*www.malangkota.go.id*)

a. Aspek Geografis Kota Malang

Kota malang terletak pada ketinggian antara 440-667 meter diatas permukaan air laut. Kota Malang berada ditengah-tengah

wilayah Kabupaten Malang yang secara astronomis terletak 112,06°-112,07° bujur timur dan 7,06°-8,02° lintang selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut:

a. Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso, Kabupaten Malang
b. Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang, Kabupaten Malang
c. Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji, Kabupaten Malang
d. Sebelah Barat : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji, Kabupaten Malang

Serta dikelilingi gunung-gunung :

a. Sebelah Utara : Gunung Arjuno
b. Sebelah Timur : Gunung Semeru
c. Sebelah Barat : Gunung Kawi dan Panderman
d. Sebelah Selatan : Gunung Kelud

Berdasarkan deskripsi batas Kota Malang diatas, Kota Malang terhubung secara strategis dengan Kabupaten Malang. Selain itu, letak Kota Malang juga berdekatan dengan Kota Batu. Keterhubungan ini, memberikan dampak mobilisasi kendaraan masuk/keluar yang besar di Kota Malang. Setiap kendaraan baik roda dua maupun roda empat yang singgah atau berhenti sejenak di Kota Malang memerlukan tempat parkir. Dengan jumlah kendaraan masuk/keluar yang tidak dapat diperhitungkan secara pasti penggunan lahan parkir di tepi jalan

umum kerap terjadi. Hal ini terkadang mengakibatkan kemacetan, dan menganggu ketertiban lalu lintas. Maka perlu adanya pengelolaan lahan parkir di tepi jalan umum untuk menjaga ketertiban lalu lintas.

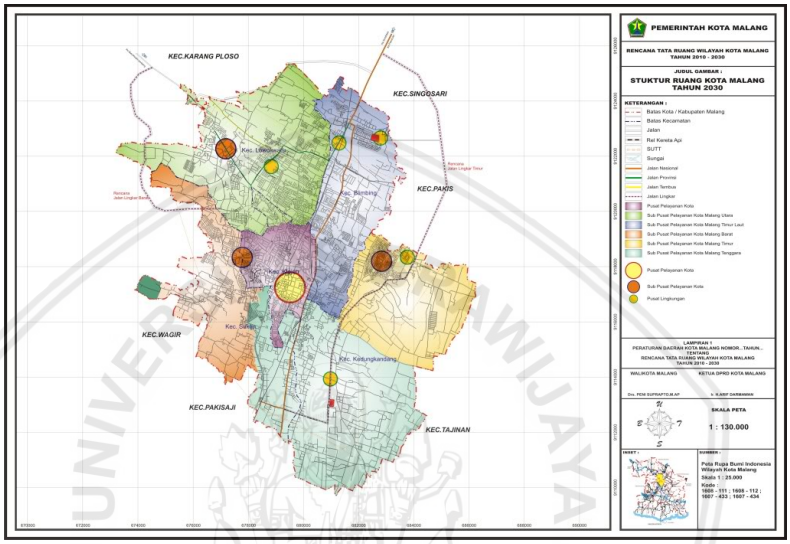
b. Luas Wilayah

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kota Malang, Kota Malang memiliki luas wilayah 110,06 km2 yang terbagi menjadi 5 kecamatan, dan 57 kelurahan.116 Lima kecamatan tersebut terdiri dari :

a) Kecamatan Blimbing memiliki luas wilayah 17,77 km2 , dan memiliki 11 kelurahan.
b) Kecamatan Klojen memiliki luas wilayah 8,83 km2 , dan memiliki 11 kelurahan.
c) Kecamatan Kedungkandang memiliki luas wilayah 39,89 km2 , dan memiliki 12 kelurahan.
d) Kecamatan Lowokwaru memiliki luas wilayah 22,60 km2 , dan memiliki 12 kelurahan.
e) Kecamatan Sukun memiliki luas wilayah 20,87 km2 , dan memiliki 11 kelurahan.

Pembagian wilayah yang terbagi menjadi lima kecamatan yang memiliki perbedaan pada tingkat perekonomian. Wilayah yang memiliki kawasan strategis pertumbuhan perekonomian yang tinggi salah satunya berada di Kecamatan Lowokwaru. Hal ini dikarenakan pada wilayah tersebut terdapat tempat-tempat yang menjadi pusat aktivitas seperti universitas, mall, pasar, dan tempat rekreasi lainnya.

Selain itu, letak Kecamatan Lowokwaru juga dijadikan jalan utama untuk menuju Kota Batu. Maka kerapkali terjadi kemacetan pada wilayah tersebut baik dikarenakan kendaraan yang melewati Kota Malang menuju Kota Batu maupun kendaraan yang singgah untuk berisitirahat.



Gambar 2. Peta Struktur Ruang Kota Malang
Sumber : Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang

c. Iklim

Kondisi iklim kota malang selama tahun 2008 tercatat rata-rata suhu udara berkisar antara 22,7°c-25,1°c. Sedangkan suhu maksimum mencapai 32,7°c dan suhu minimum 18,4°c. Rata kelembaan udara berkisar 79% - 86%. dengan kelembaban maksimum 99% dan minimum mencapai 40%. Seperti umumnya daerah lain di indonesia, Kota Malang mengikuti perubahan putaran 2 iklim, musim hujan, dan musim kemarau. Dari hasil pengamatan stasiun klimatologi Karangploso curah hujan yang relatif tinggi terjadi pada bulan Februari, November, Desember. Sedangkan pada bulan Juni dan

September curah hujan relatif rendah. Kecepatan angin maksimum terjadi di bulan Mei, September, dan Juli.

d. Keadaan Geologi

Keadaan tanah di wilayah kota malang antara lain :

a) Bagian selatan termasuk dataran tinggi yang cukup luas, cocok untuk industri
a) Bagian utara termasuk dataran tinggi yang subur, cocok untuk pertanian
b) Bagian timur merupakan dataran tinggi dengan keadaan kurang kurang subur
c) Bagian barat merupakan dataran tinggi yang amat luas menjadi daerah pendidikan

Berdasarkan keadaan geologi Kota Malang yang letaknya berada di dataran tinggi mengakibatkan rendahnya penggunaan alat transportasi yang tidak menggunakan mesin seperti sepeda, becak, dan delman. Penggunaan 58 kendaraan bermotor roda dua maupun roda empat menjadi alternatif pilihan dalam melakukan aktivitas. Tingginya penggunaan kendaraan bermotor dibandingkan dengan penggunaan kendaraan tidak bermesin tentu mempengaruhi kebutuhan lahan parkir.

e. Gambaran Umum Demografis

Berdasarkan Laporan Pertambahan Penduduk Bulan Desember 2016 Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang jumlah penduduk Kota Malang sebesar 895.387 jiwa yang terdiri dari 446.933 jiwa penduduk laki-laki, dan penduduk perempuan sebesar 448.454

jiwa. Kepadatan penduduk kurang lebih 8.135 jiwa per kilometer persegi. Tersebar di 5 kecamatan (Klojen = 110.136 jiwa, Blimbing = 196.847 jiwa, Kedungkandang = 208.979 jiwa, Sukun = 206.612 jiwa, dan Lowokwaru = 172.813 jiwa). Kota Malang memiliki 278.427 Kepala Keluarga (KK), 536 unit Rukun Warga (RW), dan 4.011 unit Rukun Tetangga (RT).

f. Visi dan Misi Kota Malang

Pemerintah Kota Malang mempunyai visi yaitu mewujudkan Kota Malang bermartabat. hakekat bermartabat yaitu perwujudan dan implementasi dari kewajiban dan tanggung jawab manusia sebagai khalifah, kepada masyarakat yang dipimpin. bermartabat merujuk pada sebuah nilai harga diri kemanusiaan, yang memiliki arti kemuliaan. Kemudian *Baldatun Thoyibatun Wa Robbun Ghofur* yaitu tercipta situasi, kondisi, tatanan dan karakter yang mulia bagi kota malang beserta segenap masyarakatnya.

Dalam rangka mewujudkan visi diatas, maka visi Kota Malang adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan, kesehatan dan layanan dasar lainnya bagi semua warga.
2. Mewujudkan kota produktif dan berdaya saing berbasis ekonomi kreatif, keberlanjutan dan keterpaduan.
3. Mewujudkan kota yang rukun dan toleran berazaskan keberagaman dan keberpihakan terhadap masyarakat rentan dan gender.

4. Memastikan kepuasan masyarakat atas layanan pemerintah yang tertib hukum, profesional dan akuntabel.

2. Gambaran Umum Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang

Pada tahun 2017 sebagai amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, di Kota Malang dilakukan perubahan SOTK. Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan (Barenlitbang) merupakan Perangkat Daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Barenlitbang Kota Malang berdasarkan Peraturan Walikota Nomor 45 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta tata kerja Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan melaksanakan urusan Pemerintah Daerah dibidang perencanaan, penelitian dan pengembangan. Perubahan nomenklatur dan bidang urusan dari Bappeda menjadi Barenlitbang menyebabkan perubahan/review Rencana Strategis Perangkat Daerah menyesuaikan urusan dan tugas pokok fungsi yang baru.

Barenlitbang Kota Malang memiliki urusan dibidang perencanaan, penelitian dan pengembangan yang mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Menyediakan rencana pembangunan yang memadai. Penataan dan pengendalian ruang Kota. Peningkatan Perekonomian Daerah.

2. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Menghasilkan dokumen perencanaan pembangunan dan tata ruang Kota serta dokumen pendukung lainnya.
3. Mengembangkan laporan hasil pembangunan kota.
4. Mewujudkan pelayanan administrasi.

Selain itu Barenlitbang Kota Malang mempunyai peranan penting dalam penyelenggaraan pemerintahan maupun perencanaan pembangunan, yang dalam hal ini berkewajiban membuat dan menyajikan Laporan Kinerja sebagai bentuk pertanggungjawaban kinerja dan sebagai alat untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi kedinasannya pada setiap akhir tahun anggaran.

a. Visi dan Misi Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang

Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (Barenlitbang) Kota Malang memiliki visi "Mewujudkan Perencanaan Pembangunan yang berwawasan lingkungan dan berkelanjutan demi kesejahteraan masyarakat." Misi Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (Barenlitbang) Kota Malang meliputi :

1) Meningkatkan perencanaan pembangunan yang berwawasan lingkungan
2) Meningkatkan pertumbuhan perekonomian Kota Malang yang merata sebagai motor penggerak pertumbuhan perekonomian kawasan sekitarnya

3) Mengembangkan perencanaan pembangunan kota melalui penyusunan Rencana Pembangunan Kota melalui penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah maupun penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah lainnya dan penyusunan rencana tata ruang wilayah merujuk pada hasil penelitian maupun database potensi wilayah
4) Mewujudkan pelayanan publik yang prima

Misi Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (Barenlitbang) Kota Malang meliputi :

1. Penataan dan pengendalian ruang Kota
2. Peningkatan Perekonomian Daerah
3. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat
4. Menghasilkan dokumen perencanaan pembangunan dan tata ruang Kota serta dokumen pendukung lainnya
5. Mengembangkan laporan hasil pembangunan kota
6. Mewujudkan pelayanan administrasi

b. Struktur Organisasi Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang

Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengemangan Kota Malang dibentuk sesuai Peraturan Walikota Malang Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kota Malang. Sebagaimana tertuang dalam

Perwal No. 45 Tahun 2016 tersebut, Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kota Malang mempunyai tugas pelaksanaan pemerintahanan di bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan.

Gambar 3. Bagan Organisasi BARENLIBANG Kota Malang
Sumber: Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang

Struktur Organisasi BARENLITBANG Kota Malang, terdiri dari:

a. Kepala Badan;

b. Sekretariat, terdiri dari:

   1. Subbagian Perencanaan;
   2. Subbagian Keuangan;
   3. Subbagian Umum dan kepegawaian.

c. Bidang Perencanaan dan Pelaporan, terdiri dari:

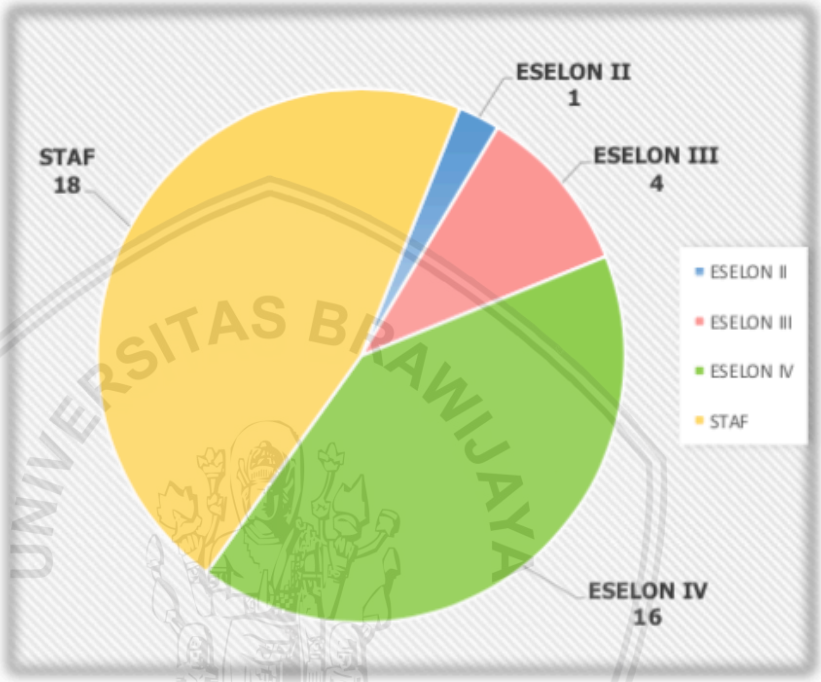
   1. Subbidang Perencanaan Pembangunan;
   2. Subbidang Alokasi dan Distribusi; dan
   3. Subbidang Pelaporan.

d. Bidang Ekonomi dan Sumber Daya Alam, terdiri dari:
    1. Subbidang Ekonomi dan Keuangan;
    2. Subbidang Penanaman Modal dan Pariwisata; dan
    3. Subbidang Sumber Daya Alam;
e. Bidang Pembangunan Manusia, Masyarakat, Sosial dan Budaya, terdiri dari:
    1. Subbidang Pembangunan Manusia;
    2. Subbidang Pembangunan Masyarakat; dan
    3. Subbidang Sosial dan Budaya;
f. Bidang Infrastruktur dan Pengembangan Wilayah, terdiri dari:
    1. Subbidang Infrastruktur;
    2. Subbidang Pengembangan Wilayah; dan
    3. Subbidang Perhubungan, Komunikasi dan Informatika;
g. Bidang Penelitian dan Pengembangan, terdiri dari:
    1. Subbidang Percepatan Pembangunan Daerah; dan
    2. Subbidang Inovasi dan Daya Saing Daerah;

c. Sumber Daya Manusia Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang

Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengemangan Kota Malang terhitung sampai dengan Desember 2018 memiliki pegawai sebanyak 39 orang yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan dengan eselon IIb, membawahi sekretaris dengan eselon

IIIb dan 5 (lima) orang Kepala Bidang dengan eselon IIIb, 3 (tiga) orang Kepala Sub Bagian dengan eselon IVa, 14 (Empat Belas) Kepala Sub Bagian dengan eselon IVa dan sisanya sebanya 18 (Delapan Belas) orang adalah staff non eselon.



Gambar 4. Sumber Daya Manusia (SDM) di Barenlitbang Kota Malang Berdasarkan Jabatan
Sumber : Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang

d. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang

Sebagaimana tercantum di dalam Bab II, Pasal 2 Peraturan Walikota Malang No. 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan disebutkan bahwa Badan Perencanaan, Penelitian dan

Pengembangan merupakan Perangkat Daerah yang melaksanakan urusan Pemerintahan Daerah di bidang perencanaan, penelitian, dan pengembangan. Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan dipimpin oleh Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Pada Bab II ayat 3, dalam melaksanakani tugas pemerintahan di bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan, Barenlitbang menyelenggarakan fungsi:

1. Penyusunan perencanaan strategis dan rencana kerja tahunan Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan;
2. Penyusunanperencanaanprogramdananggaranperencanaan pembangunan daerah, penelitian dan pengembangan;
3. Pelaksanaan perencanaan pembangunan daerah, penelitian dan pengembangan;
4. Penyusunan Kebijakan Umum APBD (KU-APBD), penyusunan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS) serta KU-Perubahan APBD dan PPAS- Perubahan APBD;

5. Penyusunan RPJPD, RPJMD, dan RKPD berikut perubahannya;
6. Monitoring, evaluasi dan pengendalian perencanaan pembangunan daerah;
7. Koordinasi, sinkronisasi, pelaksanaan program, monitoring, evaluasi dan pelaporan di bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan;
8. Pengendalian pelaksanaan program di bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan;
9. Pengelolaan administrasi umum;
10. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional;
11. Potensi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Malang.

B. Penyajian Data

Sebagai langkah selanjutnya dalam penelitian ini, akan diuraikan hasil penelitian yang didapat di lapangan pada saat penelitian berlangsung. Berikut temuan di lapangan akan disesuaikan dengan rumusan masalah dan fokus penelitian dimana peneliti menyajikan dua penyajian data yang diuraikan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Sektor Publik Menurut Fiedler Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang

Setiap pemimpin memiliki gaya masing-masing dalam memimpin pegawai, ciri khas tersebut melekat pada diri seorang pemimpin yang

bertujuan untuk mengarahkan pegawai dalam mencapai suatu tujuan. Berkaitan dengan hal tersebut, Fiedler dalam Wahjosumidjo (1994:97) menyebutkan ada tiga macam keadaan kepemimpinan yang akan menentukan gaya kepemimpinan yang efektif sebagai berikut:

a. Hubungan Antara Pemimpin dan Bawahan *(Leader-Member Relation)*

1) Kegiatan rutin internal Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang untuk mempererat hubungan antara atasan dan bawahan

Keadaan dimana pemimpin diterima dengan baik oleh pengikutnya merupakan sebuah keberhasilan dalam penerapan gaya kepemiminan seorang pemimpin. Hubungan antara pemimpin dan bawahan dapat dijalin secara internal dimana atasan dan bawahan memiliki interaksi. Dalam mewujudkan tujuan Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang sebagai badan yang salah satunya menyediakan perencanaan pembangunan Kota Malang, kinerja pegawai yang prima. Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang menerapkan pendekatan dengan bawahan-bawahannya dengan mengadakan kegiatan rutin setiap hari Jum'at yang bernama Jum'at Sinau dan Zero Zone. Dalam kegiatan tersebut semua aparatur berkumpul tanpa memandang jabatan mereka, dan semua sama. Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang menjelaskan bahwa diforum tersebut semua berhak

berbagi ilmu apa yang ingin mereka bagikan untuk mengembangkan kapasitas pegawai.

Gambar 5. Dokumentasi Kegiatan Zero Zone Edisi 3
Sumber: Instagram @barenlitbangkotamalang (1 februari 2019)

Zero Zone diikuti oleh semua aparatur di BARENLITBANG, kegiatan tersebut merupakan bentuk interaksi selain rapat rutin tentang progress kinerja pegawai, namun tujuan kegiatan ini merupakan upaya peningkatan kapasitas aparatur perencana. Kegiatan ini bisa disebut *sharing session* atau *sinau bareng* karena karena pemateri bergilir setiap bidang . Berbeda dengan Jum'at Sinau, pemateri didatangkan dari luar Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang yang dianggap pakar untuk menambah wawasan para aparatur perencana di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang.

Gambar 6. Dokumentasi Kegiatan Jum'at Sinau
Sumber: Instagram @barenlitbangkotamalang (3 mei 2019)

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kepala Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak Erik Setyo Santoso, ST, MT:

> "Kalau tentang kerjaan kita selalu ada rapat rutin dan yang kita bahas ya tentang kerjaan kalau ada masalah atau hambatan ya kita diskusikan bersama disitu juga termasuk bentuk interaksi yang sifatnya koordinasi saya dengan stiap bidang yang ada di BARENLITBANG. Kalau yang sifatnya lebih kepada pengembangan kapasitas itu setiap Jum'at itu ada agenda yang Namanya Jum'at Sinau dan Zero Zone. Jum'at sinau itu gini, kita ketemu setiap Jum'at dengan mendatangkan narasumber dariluar yang dianggap pakar disana kita nyimak bersama-sama. Kalau Zero zone itu zona nol, zona nol itu disana kita tidak bicara ada kepala ada beda eselon itu disana kita semuanya sama, yang jadi naras umber itu gentian dari setiap bidang gentian jadi kita sharing pengetahuan sharing tentang hal-hal baru yang harus dikuasai oleh aparatur perencana yang ada di BARENLITBANG ini." (Wawancara pada hari Rabu, 10 April 2019, Pukul 13.15 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Dalam interaksi tersebut terjalin komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan maupun antar bidang. Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam interaksi, karena dalam *team-work* komunikasi merupakan penghubung antar personil menuju target yang telah ditentukan. Komunikasi yang dilakukan di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang ini menerapkan komunikasi informal dimana komunikasi berjalan dua arah secara *bottom up* namun bisa dilakukan secara *top down* jika diperlukan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh salah satu Kepala Bidang Infrastruktur & Pengembangan Wilayah di

Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak M. Anis Januar, ST, MT menyatakan:

> "Kita *mix* secara *top down* dan *bottom up*, ada hal-hal yang sifatnya tersampaikan langsung ke pelaksana, ada yang sifatnya diskusi juga jadi semua opsi terbuka jadi tergantung dari kondisi dan permasalahan. Jika permasalahannya membutuhkan komunikasi langsung atas ke bawah ya langsung, jika perlu forum diskusi dengan kesepakatan bersama ya kita libatkan semua secara terbuka. Contohnya komunikasi dalam diskusi tidak melulu membuat forum seperti rapat, kadang kala juga kita berdiskusi sambal ngobrol atau makan. Itu salah cara membentuk tim yang efektif agar kinerja mereka prima...." (Wawancara pada hari Senin, 8 April 2019, Pukul 11.03 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Hal tersebut juga didukung oleh Kepala Sub Bidang Perencanaan di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak Yogi Handoyo Waseso, S.Sos. Msi:

> "Di BARENLITBANG kita komunikasinya sangat terbuka ke atasan kita diberi ruang, dari atas ke bawah juga ada forum. Kepala Bidang kita menggunakan gaya yang sangat luwes dibidang PP ini begitu juga dengan Kepala Baadan kita, sangat demokratis sehingga dalam penyampaiannya tidak ada ketegangan namun tetap segan, kita disini banyak yang masih muda jadi sebisa mingkin kita melakukan komunikasi secara dua arah, hal itu sangat berpengaruh dalam pelaksanaan kerja kita. Begitu pula ke pimpinan tertinggi seperti Kepala Badan kami di BARENLITBANG ini kita diberi ruang yang sifatnya untuk efisiensi namun tetap segan layaknya kita menghormati pimpinan kita, terkait hal seperti surat-menyurat kita perlu melewati kepala bidang kita terlebih dahulu secara teknis…" (Wawancara pada hari Rabu, 10 April 2019, Pukul 14.25 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak Erik Setyo Santoso, ST, MT juga menambahkan:

> "Komukasi saya terkadang turun langsung ke bidang-bidang langsung menanyai secara personal, namun itu tidak bisa saya lakukan keseluruhan. Maka itu menjadi tugas dan tanggung jawab Kepala Bidang untuk meneruskan apa yang saya sampaikan kepada masing-masing Kepala Bidang di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang ini." (Wawancara pada hari Rabu, 10 April 2019, Pukul 13.15 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Maka dapat ditarik kesimpulan dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti di lapangan bahwa kegiatan rutin internal yang agendakan oleh Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang merupakan bentuk interaksi sekaligus upaya peningkatan kapasitas kinerja pegawai dimana komunikasi berjenjang juga beliau lakukan melewati kepala bidang karena tidak mungkin beliau mendekati semua personil satu persatu maka hal tersebut menjadi penyebab sebuah organisasi memiliki struktur organisasi, agar dapat melakukan komunikasi secara berjenjang dan terstruktur.

2) Pemberian *Reward* dan Evaluasi Secara Internal Setiap Bidang

Selain Jum'at kegiatan dan Zero Zone yang mendukung interaksi antara atasan dan bawahan, pemberian *reward* rutin setiap bulan juga diagendakan oleh Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang. *Reward* tersebut diberikan pada bidang dengan penyerapan anggaran tertinggi. Kepala Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak Erik Setyo Santoso, ST, MT menyatakan:

> "Setiap bulan saya mengadakan stimulasi percepatan pekerjaan dan evaluasi dengan setiap bidang yang ada di BARENLITBANG ini, sejauh mana progressnya dan saya beri reward kepada bidang dengan penyerapan tertinggi artinya anggaran tersebut sudah terserap guna pencapaian kegiatan-kegiatan yang sudah kita rencanakan diawal penganggaran, dengan begitu setiap bidang pasti berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Jadi memang pada pemerintahan sektor publik ini kita …Kalau ingin tahu lebih lengkap bisa lihat di media sosial BARENLITBANG Kota Malang kita selalu update." (Wawancara pada hari Rabu, 10 April 2019, Pukul 13.15 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Gambar 7. Dokumentasi Pemberian Reward Periode Jan-Feb
Sumber: Instagram @barenlitbangkotamalang (16 maret 2019)

Hal tersebut dibenarkan oleh Bapak Arief Zubaidy, SE. M.Si selaku Kepala Bidang Perencanaan dan Pelaporan di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang:

> "Di bidang PP (Perencanaan dan Pelaporan) ini alhamdulillah kinerjanya sudah sangat bagus, kami sudah bekerja sesuai aturan, temen-temen sudah oke kemudian target sudah tercapai termasuk juga penyerapan kami paling tinggi dari semua bidang kami di evaluasi oleh pimpinan dengan reward paling bagus. (Wawancara pada hari Selasa, 8 April 2019, Pukul 11.03 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Dari hasil wawancara diatas peneliti menyimpulkan bahwa pemberian *reward* dari atasan ke bawahan dapat mempererat

hubungan atasan dan bawahan karena mereka terdorong untuk menghasilkan kinerja yang baik secara internal. Meskipun secara tertulis sudah ada dalam Standar Operasional Prosedur, Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang melakukan stimulasi kinerja pegawai setiap bulan guna meningkatkan kapasitas kemampuan kinerja pegawai dalam pencapaian target sekaligus melakukan pendekatan secara internal terhadap pegawai di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang.

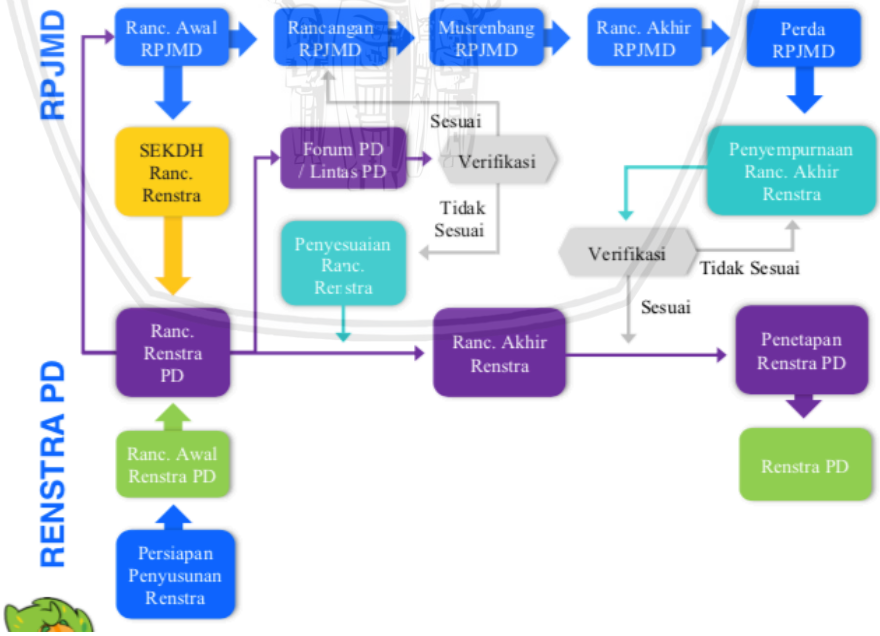
b. Struktur Tugas *(Task Structure)*

Dalam aparatur pemerintahan tugas aparatur di Badan Perencanaan danPengembangan Kota Malang sudah ditetapkan oleh Peraturan Walikota Malang Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan. Sehingga pola tugas sudah terstruktur dengan baik. Karena patokan utama seorang pegawai negeri sipil adalah peraturan perundang-undangan. Kepala Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak Erik Setyo Santoso, ST, MT menyatakan:

> "Kalau di pemerintahan sektor publik ini semuanya terstruktur dengan pola yang jelas mulai dari atas kebawah, makanya ada perda pembentukan kelembagaannya kemudian ada peraturan walikota tentang tupoksinya ya (Tugas Pokok dan Fungsinya) dari situ saja masi ada SOP-nya (Standar Operasional Prosedur) dan sudah ada renstra (Rencana Strategis) jadi secara struktural masif itu sudah tertata yang bikin susah itu tentang pemahaman aparaturnya, salah satu ciri khas aparatur pemerintah itu kan sering pindah tugas atau mutasi dan sering kali perpindahannya ini nggak linier jadi misalnya background pendidikannya nih

jauh dari perencanaan tau-tau masuk ke BARENLITBANG jadinya ya agak sulit dan menghambat kinerja karena harus ada penyesuaian terlebih dahulu…" (Wawancara pada hari Rabu, 10 April 2019, Pukul 13.15 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Dalam petikan wawancara diatas Kepala Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak Erik menjelaskan bahwa struktur tugas di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang sudah terpola dengan baik, yang artinya keadaan dan pembagian tugas di Badan tersebut sudah tertimbang dan terpola dengan acuan sesuai Peraturan Walikota Malang Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kota Malang.



Gambar 8. Keterkaitan penyusunan Renstra Barenlitbang tahun 2018 – 2023 dengan RPJMD
Sumber: Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang

Rencana strategis merupakan salah satu mandat prinsip good governance. Dalam dokumen Rencana Strategis (RENSTRA) yang merupakan dokumen perencanaan 5 (lima) tahun, memuat tujuan, sasaran, strategi, kebijakan beserta indikator untuk mengukur keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan program kegiatan sebagai perwujudan akuntabilitas. Barenlitbang Kota Malang sebagai perangkat daerah yang bertanggungjawab pada urusan pemerintahan bidang perencanaan pembangunan, berkewajiban juga menyusun rencana strategis sebagai pedoman dan memberikan arah organisasi dalam pelaksanaan program kegiatan, memuat kesepakatan tolak ukur kinerja untuk mengukur keberhasilan Barenlitbang selama 5 tahun kedepan, sesuai dengan tugas dan fungsi Barenlitbang. Tahapan penyusunan Renstra Barenlitbang Kota Malang tahun 2019 – 2023 dilakukan melalui ienam (6) tahapan yaitu: persiapan penyusunan, penyusunan rancangan awal, penyusunan rancangan, pelaksanaan forum PD/lintas PD, perumusan rancangan akhir dan penetapan, dan telah dimulai sejak dimulainya penyusunan Rancangan Awal RPJMD.

Berdasarkan data dan wawancara oleh peneliti menyimpulkan bahwa secara administrasi struktur tugas telah terpola dengan jelas sesuai dengan peraturan perundang-undangan terkait tugas pokok dan fungsi kelembagaan. Hal tersebut didukung dengan rencana strategis dimana segala kegiatan dalam apparatus pemerintah khususnya di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

c. Kewibawaan Kedudukan Pemimpin *(Leader's Position)*

Kedudukan kewibaan pemimpin merupakan faktor yang dapat mempengaruhi hubungan dan kinerja pegawai. Sehingga dalam prakteknya pemimpin memiliki ciri khas masing-masing untuk melakukan pendekatan kepada pegawainya. Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang. Kepala Sub Bidang Perencanaan di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak Yogi Handoyo Waseso, S.Sos. Msi menyatakan:

> "Kewibawaan Kepala Badan di BARENLITBANG ada dan baik, artinya kewibawaan beliau tidak ditandai dengan rasa takut melainkan rasa segan. Saya terhadap beliau segan karena saya memahami bahwa beliau megetahui ketentuan-ketentuannya beliau bertindak secara kepantasan sebagai pimpinan cara evaluasi atau menegur beliau bukan dengan cara mengancam atau mengintimidasi pegawainya dan sebagainya tapi lebih ke merangkul" (Wawancara pada hari Rabu, 10 April 2019, Pukul 14.25 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Berdasarkan petikan wawancara diatas Pak Yogi selaku pegawai di Bidang Perencanaan di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang menyebutkan bahwa kedudukan kewibawaan beliau sangat kuat dan tidak ditandai dengan cara yang membuat pegawainya takut namun lebih membuat pegawai di Barenlitbang merasa nyaman dengan tugas dan kewajibannya.

Hal tersebut diperkuat dengan pendapat Kepala Bidang Infrastruktur & Pengembangan Wilayah di Badan Perencanaa

Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak M. Anis Januar, ST, MT yang menyatakan:

> "Kalau menurut saya dan mungkin mewakili yang lain beliau mempunyai wibawa yang tinggi walaupun secara usia masih diatas saya dan ada juga pegawai yang lebih tua dari beliau namun dengan cara beliau me-*manage* organisasi kewibawaan yang dimiliki sangat tinggi " (Wawancara pada hari April, 8 April 2019, Pukul 11.03 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Bapak M. Anis Januar, ST, MT selaku pegawai juga mengungkapkan kedudukan kewibaan Kepala Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang sangat kuat dengan cara yang efektif dalam komunasi.

Berdasarkan hasil wawancara oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa kewibawaan pemimpin di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang sangat baik dan kedudukannya sangat kuat sehingga bawahan memiliki rasa segan terhadap kepemimpinan beliau. Kemampuan pemimpin di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang ini dudukung oleh strategi dan upaya beliau dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Kuatnya kewibawaan kedudukan pemimpin dimata pegawai di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang diakui oleh pegawai.

2. Dampak Gaya Kepemimpinan di BARENLITBANG Terhadap Kualitas Kinerja Pegawai Berdasarkan Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai Dalam Peraturan Pemerintah No.46 tahun 2011

Dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja pegawa di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang, gaya kepemimpinan di Badan tersebut menjadi salah satu fokus dalam penelitian ini. Dimana hasil penelitian menurut peneliti terkait gaya kepemimpinan yang ada di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang berdampak pada kualitas kinerja pegawai yang dapat dinilai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pasal 7 ayat 2 yang menyebutkan aspek SKP adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas

Kuantitas dalam aparatur pemerintah diatur dalam bentuk perjanjian kerja dengan target yang telah ditentukan yang harus dicapai. Hal tersebut diungkapkan oleh Kepala Bidang Infrastruktur & Pengembangan Wilayah di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak M. Anis Januar, ST, MT sebagai berikut:

> "Jadi begini secara administrasi ada yang namanya SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang mana itu secara administrasi dilakukan secara tertulis. Jadi apa yang mereka lakukan setiap hari ada presensinya, dan setiap tahun ada laporannya. Kalau secara internal ada penilaian-penilaian dari pimpinan baik dari staf dari level diatasnya, kasubid diawasi oleh kabid, kabid diawasi oleh perangkat daerahnya. Itu dilakukan juga biasanya penilaiannya diakhir tahun secara umum bahwa pegawai tersebut ada yang namanyanperilaku kerja. Jadi pertama sasaran kerja pegawai tertulis diawal dengan perjanjian kerja

> dengan target sekian kemudian dinilai dengan banyak indikator salah satunya perilaku kerjanya diakhir tahun. Kalau pengawasan internal itu lebih ke perilaku kerjanya juga kami nilai, ada sekitar 6 kriteria mulai dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, kepemimpinan…" (Wawancara pada hari Senin, 8 April 2019, Pukul 11.03 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang. Didalam aparatur perencama di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang *output* merupakan hasil yang dikerjakan oleh pelaksana atau bawahan sedangkan *outcome* merupakan dampak dari hasil *output*. Maka tercapainya suatu *outcome* merupakan keberhasilan dari *output* yang dihasilkan. Hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Arief Zubaidy, SE. M.Si selaku Kepala Bidang Perencanaan dan Pelaporan di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang:

> "…dalam pencapaian *outcome*, tanggung jawab temen-temen pelaksana adalah pencapaian *output* jadi tercapainya suatu *outcome* adalah karena tercapainya suatu *output*…" (Wawancara pada hari Senin, 8 April 2019, Pukul 11.03 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Yogi Handoyo Waseso, S.Sos. Msi selaku Kepala Sub Bidang Perencanaan di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang mengenai output dan sasasran kinerja:

> "…Disubbid saya kan perencanaan *output* dari pekerjaan saya jelas RKPD itu ada batasan waktu dan selalu tercapai. Jadi kejelasan *job desc* juga mempengaruhi hasil kinerja, dan sudah sepatutnya kami sebagai penghasil output menyelasikan kinerja sesuai target, jika belum mencapai berati memang ada yang harus dievaluasi" (Wawancara pada hari Selasa, 9 April

2019, Pukul 11.04 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Tabel 2. Target Dan Capaian Sasaran Strategis Dan Indikator Kinerja Tahun 2018

SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET	REALISASI	CAPAIAN
Meningkatnya kualitas dokumen perencanaan pembangunan daerah	• Prosentase usulan masyarakat (Musrenbang) yang diakomodir dalam APBD	15%	24%	100%
	• Nilai evaluasi perencanaan pada komponen SAKIP	25	24	96%
	• Prosentase indikator kinerja sasaran pada RKPD yang targetnya terpenuhi	80%	87,87%	100%
	• Prosentase SKPD yang memiliki dokumen perencanaan pembangunan berkualitas baik.	90%	80,74%	89,71%
	• Prosentase SKPD yang RKA nya telah memiliki hubungan kausalitas dengan Renja	100%	100%	100%
Meningkatnya peran serta masyarakat dalam inovasi dan pengembangan teknologi Tepat Guna	• Prosentase hasil inovasi masyarakat yang dikembangkan lebih lanjut.	70%	100%	100%
	• Prosentase peningkatan peserta kompetisi /event dibidang inovasi dan IPTEK	80%	7,35%	9,18%
Meningkatnya kinerja aparatur dan kualitas pelayanan perencanaan pembangunan daerah dan litbang	• Nilai Survey Kepuasan Masyarakat	80,98	80,99	100%
	• Nilai SAKIP Barenlitbang	70	83,23	100%
	• Prosentase hasil temuan BPK dan Inspektorat yang ditindaklanjuti	100%	100%	100%

Sumber: Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang (Arsip)

Dari tabel diatas terlihat bahwa capaian 10 indikator sasaran Barenlitbang rata rata mencapai 89,27% dan masuk dalam kategori memuaskan. Dengan demikian maka secara umum Barenlitbang Kota Malang telah melaksanakan tugas pokok fungsi dalam bidang perencanaan pembangunan daerah dan Kelitbangan secara baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi seperti yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis Barenlitbang tahun 2013-2018.

Hal tersebut dikonfirmasi oleh Kepala Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak Erik Setyo Santoso, ST, MT:

> "kalau secara umum target itu pasti tercapai, tinggal bagaimana kecepatan waktu mencapai target tersebut. Salah satunya tiap bulan itu setiap bidang progressnya berapa persen, yang tertinggi saya beri *reward* seperti yang saya jelaskan tadi itu cara untuk me-*maintenance* supaya setiap bulan ada progress antar bidang. Selain itu konsentrasi pegawai juga mempengaruhi kinerja sehingga progressnnya jadi molor itu susah sekali untuk dikontrol satu per satu. Kemudian lagi contoh disini ada fasilitas wifi dan perangkat komputer, yakin pegawai 100% menggunakannya untuk masalah pekerjaan? Saya tidak yakin, tapi saya tidak apa-apa karena disini kita pekerja pikir jadi pasti ada bosannya dan fasilitas ini memang untuk pegawai entah itu untuk kebutuh pekerjaan atau hiburan meskipun secara tidak tertulis." (Wawancara pada hari Rabu, 10 April 2019, Pukul 13.15 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Terkait hal tersebut produktifitas pegawai dapat diamati melalu beberapa hal, Bapak Willstar Taripar H, S.STP selaku Kepala Sub Bidang Ekonomi dan Keuangan di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang mengungkapkan:

> "Kinerja pegawai dapat saya amati dan awasi dengan dari beberapa hal, jadi yang pertama secara pengamatan langsung jadi bagaimana dia bekerja berkomunikasi kemudian kebetulan saya bisa tau orang ini bisa diajak kerja atau hanya apa ya.. misalnya saya bilang 'kamu besok ke Surabaya!' kalau dia bekerja dengan hati yang sungguh-sungguh maka dia akan bertanya kejelasannya apa yang harus disiapkan jam berapa dan sebagainya… tapi kalau yang dia sekedar seperti robot dia tidak punya inisiatif untuk bertanya bagaimana-bagaimananya. Kemudian yang kedua dari kita memberikan tugas kemudian kita lihat dari hasil pekerjaannya kita langsung menilai langsung terutama dari kemampuan dia memahami, kedua seberapa besar dia punya *effort* untuk melaksanakan tugasnya, yang ketiga ketelitian dalam bekerja." (Wawancara pada hari Selasa, 9 April 2019, Pukul 09.05 WIB

di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Maka peneliti menyimpulkan bahwa Sasaran Kinerja Pegawai berguna untuk merencanakan langkah kegiatan dalam mencapai sebuah tujuan selama satu tahun didalam organisasi. Dimana semua pegawai memiliki perjanjian kinerja yang secara tertulis dan wajb dilaksanakan sesuai dengan indikator-indikator yang ada didalamnya yang mana ada beberapa hal yang masih bisa ditoleransi. Kemudian Sasaran Kinerja Tersebut akan dievaluasi dan diapresiasi diakhir tahun. Pada tahun sebelumnya Sasaran Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang dapat dicapai dengan predikat memuaskan.

b. Kualitas

Kualitas kinerja pegawai dapat diketahui setelah dilakukan penilaian terhadap kinerja pegawai. Kualitas kinerja yang prima merupakan bentuk keberhasilan dari upaya peningkatan kapasitas kinerja pegawai oleh suatu organisasi. Di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang seluruh aparatur sudah memiliki tugas pokok dan fungus sehinggal langkah selanjutnya adalah penerapan dan penilaian. Sumber daya yang berkualitas dapat dilihat dari keahlian pegawai dengan *job description* yang ia kerjakan. Dalam hal ini sangat dituntut untuk pegawai memiliki keahlian yang sesuai dengan bidang yang ia kerjakan, namun tidak menutup kemungkinan bahwa seorang pegawai melintas dari bidang yang ia kerjakan jika ia memiliki pengalaman dibidang tersebut. Hal tersebut diungkapkan

oleh Kepala Bidang Infrastruktur & Pengembangan Wilayah di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak M. Anis Januar, ST, MT:

> "Disini kita punya SAKIP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan LAKIP (Laporan Akuntanbilitas instansi Pemerintah) yang tadi diawal kita bicara tentang kinerja pegawai yang setiap tahun dinilai. Kualitas kinerja pegawai yang pertama itu, *background* berati kualitas dari personalnya itu sendiri. Kalau dibidang IPW ini kalau yang bersangkutan itu *background*-nya itu bukan seorang perencana dibidang IPW kalau dia orang baru pasti kesulitan. Yang kedua kalau kualitas daripada SDM itu lebih kepada pengalaman jadi yang bersangkutan mungkin *background*-ya tidak linier tapi dia punya pengalaman disana. Bisa jadi di level pelaksana itu dia harus kuat di *background* tetapi level diatas tidak melulu tentang *background*. Ambil contoh saja misalkan dilevel saya, sebenernya tidak perlu *background* yang linier meskipun sebenernya saya linier itu menurut saya secara subjektif. Tapi bisa didukung dengan tim yang kuat. Pengambilan kebijakan disini disupport oleh yang dibawahnya, jadi semakin ke bawah semakin fokus dan semakin keatas semakin general karena didukung oleh tim yang kuat. Jadi semua SDM disini harus saling mendukung semakin ke tingkat ke tingkat pelaksana itu semakin kuat di internalnya personal itu sendiri semakin ke level diatasnya maka harus semakin kuat di timnya…" (Wawancara pada hari Senin, 8 April 2019, Pukul 11.03 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Gambar 9. Dokumentasi Pemberian Penghargaan OPD Terbaik oleh Walikota Malang
Sumber: http://www.batutimes.com (di akses Rabu, 19 Juni 2019 16:35)

Terkait tentang bidang yang linier Kepala di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak Erik Setyo Santoso, ST, MT menyatakan:

> "Memang tugas pokok dan fungsi itu sudah diatur, namun terkait kualitas kinerja biasanya ada yang tidak linier dengan *background*. Salah satu ciri khas aparatur pemerintah itu kan sering pindah tugas dari satu tempat ke tempat lain, dan sering kali perpindahannya itu tidak linier, jadi misalnya nih background pendidikannya atau pengalaman tugasnya jauh dari perencana tau-tau masuk nih ke BARENLITBANG atau BAPEDA dulu Namanya BAPEDA sebelum BARENLITBANG gitu ya, jadi ketika masuk dia pasif karena nggak mengeri semua dan harus memulai proses belajar dan mengenal dulu. Itu yang bikin susah. Yang Namanya tugas ya harus dilaksanakan tapi kita nggak bisa *nge-gas* 100km/jam. Contohnya Kepala Bidang Ekosda beliau baru pensiun 1bulan yang lalu tapi, jadi pengalaman beliau lebih ke kemasyarakatan wilayah di kelurahan, kecamatan selama ini disana, terus tau-tau masuk di BAPEDA atau BARENLITBANG ini stress beliaunya sering nangis-nangis kalau menghadap saya. Jadi gitu itu yang agak susah. Itu salah satu contohnya, namun secara keseluruhan kita disini saling bantu. Tapi Alhamdulillah dari keseluruhan dinas di Pemerintahan Kota Malang BARENLITBANG pada evalauasi triwulan pertama januari-maret 2019 ini menjadi yang terbaik nomor 3 sehingga bisa dibilang *nayamul* (lumayan) bagus" (Wawancara pada hari Rabu, 10 April 2019, Pukul 13.15 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Bapak Willstar Taripar H, S.STP selaku Kepala Sub Bidang Ekonomi dan Keuangan di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang juga mengungkapkan:

> "…saat dia punya *attitude* yang baik otomatis dia akan mampu meningkatkan kinerjanya. Namun saat dia punya *attitude* yang jelek maka dia akan sulit dalam pekerjaannya. Itu menurut saya." ." (Wawancara pada hari Selasa, 9 April 2019, Pukul 09.05 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Hasil dari petikan wawancara diatas peneliti menyimpulkan selain sumber daya manusia yang memadai, kualitas kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh indikator kinerja. Semakin rumit indikatornya makan harus didukung dengan sumber daya manusia yang memadai dari segi perilaku kerja dan *background* . Disisi lain, *team-work* juga merupakan penunjang kinerja pegawai dalam mencapai sasaran kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dilihat melalui perilaku kerja dan *background* Pendidikan. Maka hasil dari kualitas kinerja di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan di Kota Malang memiliki predikat bagus.

c. Waktu

Dalam penerapan kinerja pegawai target yang akan dicapai pasti memiliki batas waktu yang harus dicapai. Karena ketepatan waktu merupakan faktor yang sangat berpengaruh pada keberhasilan suatu target. Terkadang dalam penyelesaiannya terdapat banyak faktor yang menghambat salah satunya adalah motivasi kinerja. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak Erik Setyo Santoso, ST, MT:

> "Saya selalu mengevaluasi progress ke bidang-bidang setiap bulannya kemudian saya stimulasi percepatannya agar cepat selesai nah yang paling cepat progressnya dilihat dari penyerapan anggaran saya beri *reward* tadi. Biasanya ketepatan waktu itu biasanya ya karena pegawainya yang malas tidak ada motivasi untuk segera menyelesaikan, contohnya nih Bidang Ekosda ada proyek APBD Rencana Induk jadi sebenarnya proyeknya itu sudah bisa dijalankan dibulan Januari tapi baru dilaksanakan akhir tahun. Namun tidak semua proyek seperti itu karena saya selalu berupaya melakukan stimulasi percepatan dan *rewarding.* Kemudian lagi seperti yang sudah saya jelaskan tadi, terkait perpindahan tugas yang tidak linier

> juga membuat molornya suatu kinerja karena butuh penyesuaian terlebih dahulu" (Wawancara pada hari Rabu, 10 April 2019, Pukul 13.15 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan Bapak Arief Zubaidy, SE. M.Si selaku Kepala Bidang Perencanaan dan Pelaporan di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang:

> "Pak Erik selalu mekakukan evaluasi setiap bulan dan pemberian reward setiap bulan, kebetulan bidang kami selalu mendapat *reward* terbaik karena penyerapan tertinggi. Artinya proyek dibidang kami sudah terselenggara dengan baik sesuai target dan capaian." (Wawancara pada hari Senin, 8 April 2019, Pukul 11.03 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Kemudian salah satu staff TPOK (Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan) bidang Ekonomi Sumber Daya di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang yang bernama Mbak Ifa juga menyatakan:

> "Jadi memang program APBD Rencana Induk di bidang kami yang harusnya bisa diselenggarakan diawal tahun molor menjadi diakhir tahun yak arena kami tidak bergegas mengerjakan hehehe" (Wawancara pada hari Rabu, 10 April 2019, Pukul 13.01 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Dari petikan wawancara diatas peneliti mengambil kesimpulan bahwa penyelesaian kinerja tergantung dari internal itu sendiri. Motivasi setiap bidang sangat mempengaruhi *output* dan *outcome* dalam organisasi yang didukung oleh *team-work* yang kuat jika satu personil didalamnya bermasalah dalam menyelesaikan pekerjaanya makan akan berpengaruh pada personil lainnya karena kepentingan koordinasi dan bidang yang tidak linier. Maka gaya kepemimpinan di

Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang masih kurang mampu meningkatkan kecepatan waktu dalam penyelesaian proyek dibeberapa bidang.

d. Biaya

Dalam penyelenggaran kegiatan tugas jabatan sebagaimana yang telah tertulis pada SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang didukung oleh biaya atau anggaran yang telah disediakan pemerintah guna untuk menunjang kinerja pegawai maka biaya merupakan aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut diawasi oleh Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan dengan cara evaluasi dan pemberian *reward* setiap bulan secara internal. Jadi terkait anggaran biaya sejauh ini sudah berjalan dengan baik sesuai dengan yang diungkapkan oleh Kepala Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang Bapak Erik Setyo Santoso, ST, MT tidak ada masalah:

> "Anggaran tidak ada masalah, saya tinggal mendorong bidang-bidang untuk segera melaksanakan kegiatan-kegiatan yang sudah dirancang diawal dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja pegawai, makanya saya upayakan setiap bulan evaluasi dan pemberian reward…" (Wawancara pada hari Rabu, 10 April 2019, Pukul 11.03 WIB di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Berkaitan dengan hal tersebut peneliti melampirkan data yang berisi tentang sasaran anggaran dan realisasi anggaran untuk kegiatan tugas jabatan sebagai berikut:

Tabel 3. Target dan Realisasi Program dan Kegiatan Badan Perencanaan Pembangunan daerah tahun 2018

NO	PROGRAM/KEGIATAN	TARGET	REALISASI	%
A	**Program Pelayanan Administrasi Perkantoran**			
1.	**Penyediaan jasa surat menyurat**			
	Input :	12.025.000	12.013.600	99,91%
	Output : Jumlah surat keluar masuk selama 1 tahun	3.500 surat	6.396 surat	100%
	Outcome : Persentase surat menyurat yang terdistribusi dengan baik	100%	100%	100%
2.	**Penyediaan jasa komunikasi, sumber daya air dan listrik**			
	Input :	21.000.000	16.493.606	78,54%
	Output : Jumlah bulan pembayaran belanja Telpon, Air dan Listrik	2 pesawat telepon 12 bulan	2 pesawat telepon 12 bulan	100%
	Outcome : Persentase surat menyurat yang terdistribusi dengan baik	100%	100%	100%
3.	**Penyediaan jasa jaminan barang milik daerah**			
	Input :	25.000.000	24.700.500	98,80%
	Output : Jumlah bahan pembersih dan Jumlah tenaga kebershian	3 mobil	4 mobil	100%
	Outcome : Persentase surat menyurat yang terdistribusi dengan baik	100%	100%	100%
4.	**Penyediaan jasa pemeliharaan dan perizinan kendaraan dinas/operasional**			
	Input :	15.000.000	6.369.300	42,46%
	Output : Jumlah kendaraan dinas/operasional	3 mobil, 16 sepeda motor	1 mobil, 16 sepeda motor	66,67%
	Outcome : Persentase surat menyurat yang terdistribusi dengan baik	100%	100%	100%

NO	PROGRAM/KEGIATAN	TARGET	REALISASI	%
5.	**Penyediaan jasa administrasi keuangan**			
	Input :	138.872.000	110.089.340	79,27%
	Output : Jumlah dokumen Surat Permintaan Membayar (SPM) yang diterbitkan	727 SPM	1239 SPM	100%
	Outcome : Persentase surat menyurat yang terdistribusi dengan baik	100%	100%	100%
6.	**Penyediaan jasa kebersihan kantor**			
	Input :	96.985.000	88.090.750	90,83%
	Output : Luasan ruangan yang dibersihkan	242 m^2	242 m^2	100%
	Outcome : Persentase surat menyurat yang terdistribusi dengan baik	100%	100%	100%
7.	**Penyediaan alat tulis kantor**			
	Input :	44.500.000	38.560.300	86,65%
	Output : Jumlah alat tulis kantor	49 jenis ATK	49 jenis ATK	100%
	Outcome : Persentase surat menyurat yang terdistribusi dengan baik	100%	100%	100%
8.	**Penyediaan barang cetakan dan penggandaan**			
	Input :	38.075.000	37.315.000	98,00%
	Output : Jumlah barang cetakan dan penggandaan	7 jenis barang cetakan	7 jenis barang cetakan	100%
	Outcome : Persentase surat menyurat yang terdistribusi dengan baik	100%	100%	100%
9.	**Penyediaan komponen instalasi listrik/penerangan bangunan kantor**			
	Input :	8.985.000	8.985.000	100%
	Output : Jumlah komponen dan alat listrik	3 jenis komponen listrik	3 jenis komponen listrik	100%
	Outcome : Persentase surat menyurat yang terdistribusi dengan baik	100%	100%	100%
10.	**Penyediaan Bahan Bacaan dan Peraturan Perundang-Undangan**			
	Input :	14.460.000	13.646.600	94,37%
	Output : Jumlah Bahan Bacaan dan Peraturan Perundang-Undangan	3 jenis koran 50 buku	3 jenis koran 57 buku	100%
	Outcome : Persentase surat menyurat yang terdistribusi dengan baik	100%	100%	100%
11.	**Penyediaan makanan dan minuman**			
	Input :	73.002.000	57.990.000	79,44%
	Output : Jumlah makanan dan minuman	2625 nasi kotak, 2625 kotak kue	653 nasi kotak, 2163 kotak kue	82,40%
	Outcome : Persentase surat menyurat yang terdistribusi dengan baik	100%	100%	100%

NO	PROGRAM/KEGIATAN	TARGET	REALISASI	%
12.	**Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah**			
	Input :	403.240.000	353.438.067	87,65%
	Output : jumlah rapat-rapat koordinasi dan konsultasi keluar daerah	51 kali	63 kali	100%
	Outcome : Persentase surat menyurat yang terdistribusi dengan baik	100%	100%	100%
13.	**Peringatan Hari-hari Besar/Khusus/Tertentu**			
	Input :	30.000.000	29.900.000	99,67%
	Output : Jumlah Peringatan Hari-hari Besar/Khusus/Tertentu	2 kegiatan	1 kegiatan	50,00%
	Outcome : Persentase surat menyurat yang terdistribusi dengan baik	100%	100%	100%
14.	**Pengelolaan Perpustakaan dan Arsip**			
	Input :	26.530.000	26.390.000	99,47%
	Output : Jumlah bahan pustaka dan dokumen arsip	500 buku	1031 buku	100,00%
	Outcome : Persentase surat menyurat yang terdistribusi dengan baik	100%	100%	100%
15.	**Penyediaan jasa informasi, publikasi dan komunikasi**			
	Input :	111.900.000	110.100.000	98,39%
	Output : Jumlah Informasi, Publikasi dan Komunikasi	30 kali publikasi media	30 kali publikasi media	100,00%
	Outcome : Prosentase update informasi terkait perencanaan dan litbang	100%	100%	100%
B.	**Program peningkatan sarana dan prasarana aparatur**			
16.	**Pengadaan peralatan gedung kantor**			
	Input :	243.000.000	224.800.580	92,51%
	Output : Jumlah peralatan gedung kantor	30 buah	30 buah	100%
	Outcome : Prosentase sarana dan prasarana aparatur yang berfungsi baik	100%	100%	100%
17.	**Pemeliharaan rutin/berkala gedung kantor**			
	Input :	324.633.000	314.467.000	96,87%
	Output : Jumlah gedung kantor yang dipelihara	2 ruangan	2 ruangan	100%
	Outcome : Prosentase sarana dan prasarana aparatur yang berfungsi baik	100%	100%	100%

NO	PROGRAM/KEGIATAN	TARGET	REALISASI	%
18.	**Pemeliharaan rutin/berkala kendaraan dinas/ operasional**			
	Input :	41.232.900	37.364.450	90,62%
	Output : Jumlah kendaraan dinas/ operasional yang dipelihara	4 kendaraan roda 4, 16 kendaraan roda 2	4 kendaraan roda 4, 16 kendaraan roda 2	100%
	Outcome : Prosentase sarana dan prasarana aparatur yang berfungsi baik	100%	100%	100%
19.	**Pemeliharaan rutin/berkala peralatan gedung kantor**			
	Input :	23.300.000	15.325.000	65,77%
	Output : Jumlah peralatan gedung kantor yang dipelihara	62 buah	62 buah	100%
	Outcome : Prosentase sarana dan prasarana aparatur yang berfungsi baik	100%	100%	100%
20.	**Pengadaan bbm dan pelumas**			
	Input :	91.700.000	90.658.000	98,86%
	Output : Jumlah/volume bbm dan pelumas	7016 liter	6920 liter	98,63%
	Outcome : Prosentase sarana dan prasarana aparatur yang berfungsi baik	100%	100%	100%
21.	**Penatausahaan Barang Milik Daerah**			
	Input :	85.398.000	34.400.000	40,28%
	Output : Jumlah dokumen pelaporan Barang Milik Daerah	6 dokumen (KIB A - F)	6 dokumen (KIB A - F)	100%
	Outcome : Prosentase sarana dan prasarana aparatur yang berfungsi baik	100%	100%%	100%%
C.	**Program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur**			
22.	**Peningkatan Keterampilan dan Kemampuan Teknis Aparatur**			
	Input :	37.000.000	30.101.000	81,35%
	Output : Jumlah peserta peningkatan Keterampilan dan Kemampuan Teknis Aparatur	7 orang	17 orang	100%
	Outcome : Prosentase ASN yang mengikuti peningkatan kapasitas aparatur /diklat/ bimtek	25%	42,5%	100%
23.	**Peningkatan/Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Aparatur**			
	Input :	163.510.000	86.005.000	52,60%
	Output : Jumlah peserta Bimbingan Teknis Perencanaan Pembangunan	50 orang	21 orang	42,00%
	Outcome : Prosentase ASN yang mengikuti peningkatan kapasitas aparatur /diklat/ bimtek	25%	42,5%	100%

S
umber: Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang (Arsip)

Sumberdaya Manusia Barenlitbang berjumlah 40 orang dengan rincian 21 pejabat struktural dan 19 staf pelaksana. Dengan jumlah aparatur pelaksana yang terbatas, Barenlitbang memiliki tanggungjawab yang besar dalam merencanakan Pembangunan Daerah dan urusan kelitbangan di Kota Malang yang merupakan Kota besar

Kedua di Jawa Timur dengan luas wilayah 11.006 ha yang terdiri dari 5 Kecamatan dan 57 Kelurahan. Pelaksanaan kegiatan dalan rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi dibidang perencanaan dan kelitbangan didukung anggaran sebesar Rp. 18.701.653.300,- dan terserap sebesar Rp. 15.074.758.28,- Sumberdaya diatas mendukung tercapainya kinerja sasaran strategis dalam rangka rangka mewujudkan tujuan dan sasaran Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan dengan rata- rata capaian 89,49 %

Berdasarkan hasil wawancara dan tabel yang didapat di lapangan, peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada masalah perihal anggaran, dalam arti anggaran sangat menunjang kegiatan di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang dengan sangat baik dibuktikan dengan data realisasi anggaran yang tercapai dengan predikat sangat memuaskan pada target dan realisasinya.

C. Pembahasan

1. Gaya kepemimpinan sektor publik menurut Fiedler dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai pada Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang

Analisis data membahas temuan dan hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan sektor publik dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang sudah mencapai keberhasilan dengan membawa penghargaan Organisasi Perangkat Daerah terbaik di Kota Malang. Sulistyani (2009:55) menyatakan bahwa sebagai instansi pemerintah organisasi publik yang

memiliki legalitas yang kuat, dibiayai oleh negara untuk mensejahterakan rakyat di segala hal yang sifatnya kebutuhan. Seperti tujuan di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang yaitu mensejahterakan rakyat, segala kegiatan yang ada didalamnya ditunjang oleh pemerintah dan dikelola oleh organisasi publik tersebut dengan kepemimpinan oleh Kepala Badan.

Northouse (2013:5) berpendapat kepemimpinan sektor publik merupakan proses mempengaruhi individu dalam sektor publik untuk berperan secara interaktif dalam mencapai tujuan bersama tidak selalu secara formal, namun dipengaruhi interaksi dari kedua yang saling mempengaruhi untuk mencapai tujuan. Seperti yang ada di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang dengan tujuan *outcome* berupa perencanaan yang rancang untuk pengembangan Kota Malang, kinerja yang prima merupakan satu faktor yang mempengaruhi dimana kepemimpinan diorganisasi sektor publik tersebut memberi dampak terhadap kinerja pegawai.

Dengan menyesuaikan teori Fiedler dalam Wahjosumidjo (1994:97) menentukan 3 (tiga) macam keadaan yang kemudian dirumuskan ke 8 (delapan) kombinasi seperti yang ada pada landasa teori, dimana kepemimpinan mampu menetukan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas dan kewibawaan yang diuraikan sebagai berikut:

a. Hubungan Antara Pemimpin dan Bawahan *(Leader-Member Relation)*

1) Kegiatan rutin internal BARENLITBANG Kota Malang untuk mempererat hubungan antara atasan dan bawahan
2) Pemberian *Reward* dan Evaluasi Secara Internal Setiap Bidang

Sedarmayanti (2009:119) mengungkapkan bahwa pemimpin *(leader)* merupakan seseorang yang berpengaruh didalam organisasi karena memiliki keahlian khusus dalam hal kecakapan untuk mempengaruhi orang dan sebagai panutan dalam menjalankan kegiatan didalam organisasi. Wahjosumidjo (2005: 17) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan sifat dalam mempengaruhi orang lain dalam tindakan atau hubungan kerja sama antar pribadi dari satu jabatan administratif dan persuasif dan pendapat lain tentang peran dan pengaruh. Menurut Rivai (2014:42) gaya kepemimpinan ialah kumpulan cara yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya melakukan yang ia minta agar tujuan organisasi tercapai, dengan kata lain gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan cara yang tepat diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang secara langsung maupun tidak langsung mununjukkan keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya.

Menurut Sutikno (2014:35) tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan kerena dipilihnya pemipin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia

menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Sebagaimana yang dilakukan oleh Kepala adan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang melakukan hubungan dengan bawahannya dengan melakukan 2 (dua) hal, yang pertama kegiatan untuk mengembangkan kapasitas dan yang kedua dengan kegiatan untuk evaluasi dan pemberian reward terkait progress kinerja.

Hasil dari penelitian kegiatan rutin internal yang agendakan oleh Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang merupakan bentuk interaksi sekaligus upaya peningkatan kapasitas kinerja pegawai dimana komunikasi berjenjang juga beliau lakukan melewati kepala bidang karena tidak mungkin beliau mendekati semua personil satu persatu maka hal tersebut menjadi penyebab sebuah organisasi memiliki struktur organisasi, agar dapat melakukan komunikasi secara berjenjang dan terstruktur. Berdasarkan pengamatan peneliti. Pemimpin di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang memiliki keterbukaan yang cukup, melihat dari penempatan dan desain interior ruanga Kepala Badan di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang yang

tidak tertutup hanya terpisah sekat dengan banyak celah, dimana pemimpin diorganisasi tersebut terbuka dan mempersilahkan semua pegawai untuk bertemua untuk berdiskusi atau dengan maksud lain dengan baik. Kegiatan internal yang diagendakan oleh Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang juga didukung oleh pegawai, dimana upaya tersebut guna untuk menjadikan pekerjaan pegawai menjadi menyenangkan. Artinya kepemimpinan di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang sangat baik dalam memberi pengaruhi dalam meningkatkan kapasitas dan kinerja pegawai.

b. Struktur Tugas *(Task Structure)*

Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009:12) Kuantitas Pekerjaan *(Quantity of Work)* merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru. Dimana setiap tugas dari pegewai tersebut sudah diujur dan ditimbang sesuai dengan Peraturan Walikota Malang Nomor 45 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kota Malang. Sehingga pola tugas sudah terstruktur dengan baik. Karena patokan utama seorang pegawai negeri sipil adalah peraturan perundang-undangan. Fiedler dalam Wahjosumidjo (1994:97) dimana menyebutkan ada 3 variabel yang salah satunya adalah struktur..

Secara administrasi struktur tugas telah terpola dengan jelas sesuai dengan peraturan perundang-undangan terkait tugas pokok dan fungsi kelembagaan. Hal tersebut didukung dengan rencana strategis dimana segala kegiatan dalam apparatus pemerintah khususnya di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Maka menurut analisis peneliti struktur tugas di Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan sudah sangat terpola dengan baik berdasarkan Rencana Strategis yang dibuat oleh Badan tersebut dengan bagan yang menghubungkan setiap badan untuk berkoordinasi dengan baik dengan demikian kepemimpinan di Badan tersebut berotientasi pada tugas atau hasil yang memuaskan.

c. Kewibawaan *(Leader's Position Power)*

Kewibawaan berasal dari kata *gezag*. *Gezag* dari kata *zegggen* yang berarti berkata, maksudnya perkataan yang mempunyai kekuatan yang mengikat terhadap orang lain, yang berarti mempunyai kewibawaan atau *gezag* terhadap orang lain. Sedangkan kewibawaan berasal dari bahasa jawa yaitu berasal dari kata *kawi* dan bhawa, *kawi* berarti kuasa, kekuasaan yang lebih kuat, sedangkan bahwa berarti suorahuman, yaitu keutamaan, keunggulan dan kelebihan. Sedangkan Uyoh Sadullah (2011:165) berpendapat kewibawaan adalah suatu pengaruh yang di akui kebenaran dan kebesarannya, bukan suatu yang memaksa. Dan kewibawaan harus berbanding dengan ketidakberdayaan anak didik, jika pendidik kemampuannya lebih besar

baik dari sikap, pengetahuan maupun keterampilan dari anak didiknya maka siswa akan mengakui sebagai pendidik dan mentaatinya.

Kewibawaan pemimpin di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang sangat baik dan kedudukannya sangat kuat sehingga bawahan memiliki rasa segan terhadap kepemimpinan beliau. Kemampuan pemimpin di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang ini dudukung oleh strategi dan upaya beliau dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai dengan sering menyapa dan menanyakan kabar atau tugas yang sedang dikerjakan atau tak jarang pemimpinan mengajak diskusi secara terbuka dalam forum yang tidak selalu formal. Hasil analisis peneliti adanya kecocokan antara teori yang telah disebutkan dengan kondisi dilapangan, dimana kewibawaan pemimpin di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang sangat kuat mempengaruhi bawahannya. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kedudukan kewibawaan di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang sangat kuat dengan adanya forum yang sering diadakan oleh pimpinan untuk diskusi namun tetap menjalankan peran yang semestinya sebagai pemimpin atau pegawai dibawahnya.

2. Dampak Gaya Kepemimpinan di BARENLITBANG Terhadap Kualitas Kinerja Pegawai berdasarkan Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai dalam Peraturan Pemerintah No.46 tahun 2011

Sebagaimana gaya kepemimpinan yang ada di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang, sangat mempengaruhi kinerja

pegawai yang ada. Dimana pengaruh tersebut membawa dampak poditif dan negatif. Penilaian kinerja atau "*performance rating*" atau "*performance appraisal*" menurut munandar (2008:287) merupakan proses penilaian pada ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja atau karyawan yang dianggap berkompeten dan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang yang ditekuninya. Mangkunegara (2000:10) mengungkapkan secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, , sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3) Memberikan perluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

Dalam penilaian kinerja pegawai berdasarkan Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai didalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada pasal 7 ayat 2 menyebutkan aspek SKP meliputi:

a. Kuantitas

Pasolong (2010:176) berpendapat bahwa kinerja ialah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seseorang dalam

melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kemudian Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009:12) mengungkapkan kuantitas merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kuantitas Pekerjaan *(Quantity of Work)* Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru. Selain kuantitas pekerjaan kuantitas pegawai merupakan faktor penentu keberhasilan didalam organisasi. Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) berpendapat kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai yang berguna untuk merencanakan langkah kegiatan dalam mencapai sebuah tujuan selama satu tahun didalam organisasi. Dimana semua pegawai memiliki perjanjian kinerja yang secara tertulis dan wajb dilaksanakan sesuai dengan indikator-indikator yang ada didalamnya yang mana ada beberapa hal yang masih bisa ditoleransi. Kemudian Sasaran Kinerja Tersebut akan dievaluasi dan diapresiasi diakhir tahun. Pada tahun sebelumnya Sasaran Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang dapat

dicapai dengan predikat memuaskan. Maka dari segi kuantitas kinerja pegawai di Badan Barenlitbang memiliki predikat baik.

Dari data realisasi target dan capaian Tahun 2018 Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang rata rata mencapai 89,27% dan masuk dalam kategori memuaskan yang artinya teori terkait kuantitas kinerja pegawai sesuai dengan kondisi di lapangan. Dengan demikian maka secara umum Barenlitbang Kota Malang telah melaksanakan tugas pokok fungsi dalam bidang perencanaan pembangunan daerah dan Kelitbangan secara baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi seperti yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis Barenlitbang tahun 2013-2018. Maka kuantitas kinerja pegawai di Badan Barenlitbang Kota Malang memiliki predikat baik yang mana sesuai dengan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang telah ditetapkan.

b. Kualitas

Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) berpendapat bahwa kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Hal tersebut serupa dengan pendapat Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009:12) kualitas pekerjaan *(Quality of Work)* merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan. Hasil penemuan peneliti di lapangan semakin rumit indikatornya makan harus didukung dengan sumber daya manusia

yang memadai dapat ditinjau dari segi perilaku kerja dan *background*. Disisi lain, *team-work* juga merupakan penunjang kinerja pegawai dalam mencapai sasaran kinerja pegawai. Maka hasil dari kualitas kinerja di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan di Kota Malang masih dalam skala bagus.

c. Waktu

Gregory dan Van Horn dalam Owusu-Ansah (2000:241) secara konseptual yang dimaksud dengan tepat waktu adalah kualitas ketersediaan informasi pada saat yang diperlukan atau kualitas informasi yang baik dilihat dari segi waktu. Jadi, ketepatan waktu dapat diartikan sebagai suatu batasan penting yang disajikan dalam kurun waktu yang teratur, dan memiliki suatu manfaat yang akan mempengaruhi prediksi dan keputusan.

Melihat kondisi di lapangan, ada beberapa bidang yang secara ketepatan waktu belum tercapai dikarenakan beberapa hal terkait perilaku kerja dan motivasi kerja. Ketepatan waktu dalam penyelesaian kinerja tergantung dari seberapa mampu pegawai menyelesaikan tugas yang diberikan pemimpin. Pemimpin di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembang Kota Malang memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis sehingga semua pekerjaan setiap bidang dipercayakan kepada Kepala Bidang dan diawasi setiap bulannya melalui evaluasi dan pemberian *reward*. Berdasarkan permasalahan yang ditemukan oleh peneliti, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan di Badan Perencanaan Penelitian dan

Pengembangan Kota Malang pada salah satu Bidang Ekonomi Sumber Daya mengalami penguluran waktu dikarena pegawai pada bidang tersebut tidak bergegas untuk menyelesaikan. Maka pada gaya kepemimpinan yang luwes dari hasil analisis peneliti memili kelemahan pada perilaku kerja dalam mematuhi aturan terkait ketepatan waktu.

d. Biaya

Pengertian anggaran menurut Mulyadi (2001:488) yaitu suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Dimana anggaran tersebut digunakan untuk penunjang kegiatan didalam organisasi dalam mencapai tujuan.

Laporan Kinerja merupakan ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam APBD, penyusunannya adalah berpedoman pada. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja Dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja. Pelaksanaan kegiatan dalan rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi dibidang perencanaan dan kelitbangan didukung anggaran sebesar Rp. 18.701.653.300,- dan terserap sebesar Rp. 15.074.758.28,- Sumberdaya diatas mendukung tercapainya kinerja sasaran strategis dalam rangka rangka mewujudkan tujuan dan sasaran Badan Perencanaan Penelitian dan

Pengembangan dengan rata- rata capaian 89,49 %. Dengan demikian peneliti menganalisis bahwa anggaran pembiayaan di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembang Kota Malang sudah sesuai dengan standar yang ditentukan dan teori yang ada.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis dengan melihat kondisi di lapangan dan analisa menggunakan teori Fiedler tentang gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan di Kota Malang, maka penulis menarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpin di Badan tersebut telah berhasil dengan prestasi yang baik dengan indikator sebagai berikut sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan sektor publik menurut Fiedler dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai studi pada Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang dikatakan berhasil dengan indikator sebagai berikut:
   a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan *(Leader-Member Relation)*

      Kegiatan internal yang diagendakan rutin setiap minggu oleh Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang juga didukung oleh pegawai. Kepemimpinan di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang sangat merupakan upaya baik dalam memberi pengaruhi dalam meningkatkan kapasitas dan kinerja pegawai. Sehingga hubungan antara pemimpin dan pegawai

sangat baik karena adanya interaksi yang baik antara pemimpin dan pegawai.

b. Struktur tugas *(Task Structure*)

Struktur tugas di Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan sudah sangat terpola dengan baik berdasarkan Rencana Strategis (RENSTRA) yang dibuat oleh Badan tersebut dengan bagan yang menghubungkan setiap bidang untuk berkoordinasi dengan baik yang telah dirancang dalam Rencana Strategis dan diterapkan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi daripada masing-masing bidang. Dari kepemimpinan di Badan tersebut berorientasi pada tugas atau hasil yang memuaskan.

c. Kewibawaan Kedudukan Pemimpin *(Leader's Position Power)*

Kewibawaan pemimpin di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang sangat baik dan kedudukannya sangat kuat didukung dengan forum yang sering diadakan pemimpin secara terbuka dengan peran yang semestinya antara atasan dan bawahan sehingga bawahan memiliki rasa segan terhadap kepemimpinan beliau. Kewibawaan pemimpin di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang sangat kuat mempengaruhi bawahannya dan berorientasi pada tugas atau hasil yang memuaskan dan termasuk pada gaya kepemimpinan yang demokratis.

2. Dampak gaya kepemimpinan sektor publik dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai berdasarkan Penilaian Sasaran Kinerja

Pegawai dalam Peraturan Pemerintah No.46 tahun 2011 pada Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang dikatakan berhasil dengan indikator sebagai berikut:

a. Kuantitas

   Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang Kota Malang telah melaksanakan tugas pokok fungsi dalam bidang perencanaan pembangunan daerah dan Kelitbangan secara baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi seperti yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis Barenlitbang tahun 2013-2018. Maka kuantitas kinerja pegawai di Badan Barenlitbang Kota Malang memiliki predikat baik yang mana sesuai dengan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang telah ditetapkan.

b. Kualitas

   Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Kota Malang Kota Malang ditinjau dari segi perilaku kerja, *background* dan *team-work* dimana faktor tersebut merupakan penunjang kinerja pegawai dalam mencapai sasaran kinerja pegawai. Maka hasil dari kualitas kinerja di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan di Kota Malang masih dalam skala bagus dengan predikat sangat memuaskan.

c. Waktu

   Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang mengalami penguluran waktu dikarena pegawai pada bebetapa

bidang tersebut tidak bergegas untuk menyelesaikan. Maka pada gaya kepemimpinan yang luwes dari hasil analisis peneliti memili kelemahan pada perilaku kerja dalam mematuhi aturan terkait ketepatan waktu.

d. Biaya

Anggaran Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembang Kota Malang sudah sesuai dengan standar yang ditentukan dan teori yang ada. Adapun faktor yang belum sempurna terkait penerapannya, Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembang Kota Malang mampu mengatasi dan masih dalam skala yang bagus dengan predikat sangat memuaskan ditinjau dari baiknya penyerapan anggaran pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembang Kota Malang.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disajikan oleh peneliti mengenai gaya kepemimpinan sektor public dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawa pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembang Kota Malang penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Perlunya adanya peningkatan dalam pengawasan terkait dalam hal kedisiplinan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek. Selain itu ketegasan pemimpin juga perlu ditingkatkan agar pegawai segera menyelesaikan tugasnya sebelum jatuh *deadline.*

2. Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembang Kota sebaiknya memberikan penyuluhan terkait kedisiplinan dan ketepatan waktu melalui diklat adalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja pegawai.
3. Pengawasan sebaiknya dilakukan oleh Kepala Badan secara rutin dan bersifat sidak agar pegawai selalu menjalankan kinerjanya dengan baik karena mereka faham bahwa kapan saja Kepala Badan akan mengecek progress.
4. Peningkatan motivasi kerja pegawai sebaiknya ditingkatkan dengan kegiatan yang bersifat formal dengan menegakkan aturan yang ada secara tertulis agar perilaku kerja pegawai dapat meningkat sehingga dapat mencapai *outcome* di Badan tersebut dengan sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

Ambar, Teguh Sulistiyani dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia konsep, Teori dan pengembangan dalam konteks organisasi Publik.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Batu Times. Walikota Malang Beri Penghargaan OPD Berprestasi. 2019 *http://www.batutimes.com* (di akses Rabu, 19 Juni 2019 16:35)

Bernadine, R. Wijaya dan Susilo Supardo. 2006. *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Danang, Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru.

Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok.* Jakarta: PT Rineka Cipta.

Gie, Liang. 1999. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty.

Hadari, Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Herujito, Yayat M. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.

Kartono, Kartini. 2003. *Pemimpin Dan Kepemimpinan* (Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

_____. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpina* (Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

_____. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?). Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.

Keban, T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.

Kiswanto, M. 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda. *Jurnal Eksis Riset.* Vol.6 (1)

Laporan Akuntanbilitas Kinerja Instansi Pemerintah 2018. 2019. Malang: Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang.

Mangkunegara, A. Prabu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan Ke-2. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Mangkuprawira, TB.S dan A.V. Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana,J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.

Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

_____. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi Edisi Tiga*. Jakarta : Salemba Empat.

Munandar, Ashar Sunyoto. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi.* Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press)

Nasution. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.

Nawawi, Hadari. 1991. *Metode Penelitian Bidang Sosial.* Yogyakarta: Gajahmada University Press.

Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan Teori dan Praktek. Edisi Keenam.* Jakarta: Indeks.

Nutt, P. C., & Backoff, R. W. 1992. *Strategic Management of public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders.* San Francisco: Jossey-Bass.

Owusu, Stephen dan Ansah. 2000. *"Timeliness of Corporate Financial Reporting in Emerging Capital Market: Empirical Evidence from The Zimbabwe Stock Exchange"*. Journal Accounting and Business Research. Vol.30. No.3.

Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Pemerintah Kota Malang. *Profil Kota Malang*. Diakses tanggal 29 April 2019 pada *http://www. Malangkota.go.id*

Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Walikota Nomor 45 tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Kota Malang.

Rencana Strategis 2018-2023. 2019: Malang: Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Kota Malang.

Rivai, Veitzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.

Rivai Zainal, Veithzal dkk. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.* Bandung: CV Mandar Maju.

Siagian, Sondang. P. 1980. *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Haji Masagung.

Sugandha & Dann. 2001. *Kepemimpinan di dalam Organisasi Masyarakat.* Bandung: Sinar baru.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Manajemen.* Bandung: Alfabeta.

_____. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Cet Ke-8*. Bandung: Alfabeta.

_____. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D).* Bandung: CV. Alfabeta.

Supriyati. 2011. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Labkat press.

Suryabrata, Sumadi. 2013. *Metodologi Penelitian.* Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Sutarto. 2006. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi.* Yogyakarta: Gadjahmada Univesity Press.

Sutikno. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpin: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang diidolakan.* Lombok: Holistica Lombok.

Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Triyanto, Eko. 2013. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pemanfaatan Media Pembelajaran sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Proses Pembelajaran. *Jurnal Teknologi Pendidikan.* Vol. 1 (2)

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatus Sipil Negara.

Usman, Moh. Uzer. 2003. *Menjadi Guru Profesional, Cet ke-I.* Bandung: PT. Remaja Rosda karya.

Uyoh Sadulloh, Drs, M.P.D., Dkk. 2011. *Pedagogik (Ilmu Mendidik).* Bumi Siliwangi: Alfabeta.

Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teori dan Permasalahannya.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.

_____. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi.* Jakarta: Ghalia Grafindo.

Wiratama Jaka Nyoman I, Sintaasih Ketut Desak. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan.* Vol. 7 (2).

Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi.* Jakarta: PT. Indeks.

Zuldafrial. 2012. *Penelitian Kualitatif.* Surakarta: Yuma Pustaka.

PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN PERENCANAAN, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN
(BARENLITBANG)
Jalan Tugu No. 1 Phone (0341) 366922 Fax. (0341) 328771 Malang Kode Pos 65119
barenlitbang.malangkota.go.id, e-mail barenlitbang@malangkota.go.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 072/685 /35.73.402/2019

Menunjuk surat dari Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang No. 4680/UN10.F03.11/PN/2019 tanggal 4 April 2019 perihal : Riset , maka bersama ini kami beritahukan bahwa mahasiswa tersebut dibawah ini :

Nama	:	Seviqe Rahma Febinita
NIM	:	155030101111004
Judul Penelitian	:	Gaya Kepemimpinan Sektor Publik dalam meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai.

Telah melaksanakan Penelitian / Riset pada Kantor Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kota Malang dari tanggal 15 April s/d 15 Juni 2019.

Demikian untuk menjadikan periksa.

Malang, 14 Mei 2019

A.n. KEPALA BADAN PERENCANAAN
DAN LITBANG KOTA MALANG,
Plt. SEKRETARIS

Dra. RUKAYAH, M.Si
Pembina
NIP. 19620622 199103 2 003

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

LAMPIRAN 2. Pedoman Wawancara

Judul Skripsi:

Gaya Kepemimpinan Sektor Publik Yang Efektif Dalam

Meningkatkan Kinerja Pegawai

(Studi Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang)

Kepada Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang:

1. Apakah ada kegiatan atau agenda rutin di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang yang menyatukan semua aparatur dalam satu forum?
2. Bagaimana struktur tugas di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang?
3. Bagaimana kinerja pegawai di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang?
4. Bagaimana pengawasan kinerja pegawai di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang?
5. Apakah sasaran kinerja pegawai sudah mencapai target yang telah ditentukan?
6. Bagaimana kualitas kinerja pegawai keseluruhan di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang?
7. Apakah penyebab kegagalan dalam pencapaian target di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang?

Kepada Pegawai Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang:

1. Bagaimana kepemimpinan Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimana wibawa Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang menurut pegawai?
3. Apakah pegawai sudah mencapai target yang telah ditentukan oleh Kepala Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang?
4. Apakah penyebab kegagalan dalam pencapaian target di Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kota Malang?

Data Yang Dibutuhkan:

1. Dokumentasi
2. Laporan Kinerja Pegawai Tahun 2018
3. Rencana Strategis Tahun 2018-2-2023
4. Data lain-lain

LAMPIRAN 3. Dokumentasi

Wawancara dengan Bapak Erik Setyo, ST, MT Kepala Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang

Wawancara dengan Bapak M. Anis Januar, ST, MT Kepala Bidang Infrastruktur & Pengembangan Wilayah di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Wawancara dengan Bapak Arief Zubaidy, SE. M.Si selaku Kepala Bidang Perencanaan dan Pelaporan di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang

Wawancara dengan Bapak Willstar Taripar H, S.STP selaku Kepala Sub Bidang Ekonomi dan Keuangan di Badan Perencanaa Penelitian dan Pengembangan Kota Malang