

UPAYA PEMIMPIN DALAM PENINGKATAN KAPASITAS APARATUR SIPIL NEGARA

(Studi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu
Pintu Kabupaten Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

JEFRYCHO SEFTYARDY

NIM 155030107111032



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



MOTTO

“Yakinlah kau bisa dan kau sudah separuh jalan menuju ke sana”

(Theodore Roosevelt)

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Upaya Pemimpin dalam Peningkatan Kapasitas
Aparatur Sipil Negara (Studi Pada Dinas Penanaman
Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten
Malang)

Disusun oleh : Jefrycho Seftyardy

NIM : 155030107111032

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Prodi : Ilmu Administrasi Publik

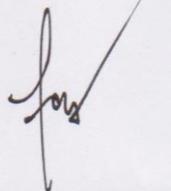
Malang, 10 Oktober 2019

Ketua Komisi Pembimbing,

Anggota Komisi Pembimbing,



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



Dr. Farida Nurani, S.Sos., M.Si
NIP. 19700721 200501 2 001

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

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

Hari : Selasa
Tanggal : 12 November 2019
Waktu : 08.00 WIB
Skripsi Atas Nama : Jefrycho Seftyardy
Judul : Upaya Pemimpin dalam Peningkatan Kapasitas
Aparatur Sipil Negara (Studi Pada Dinas
Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu
Pintu Kabupaten Malang)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota


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


Dr. Farida Nurani, S.Sos., M.Si
NIP. 19700721 200501 2 001

Anggota


Andy Kurniawan, S.AP., M.AP
NIP. 201107 860320 1 001



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

Apabila didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 10 Oktober 2019

Mahasiswa



Nama : Jefrycho Seftyardy

NIM : 155030107111032

Jefrycho Seftyardy, 2019. **Upaya Pemimpin dalam Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara (Studi Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang)**. Skripsi. Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing: Prof. Dr Abdul Juli Andi Gani, MS dan Dr. Farida, S.Sos., M.Si. 119 halaman + xvi.

RINGKASAN

Pemimpin merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Proses kepemimpinan didalam organisasi tidak semuanya berjalan dengan optimal adapun yang menjadi hambatan yakni rendahnya kualitas kapasitas pegawai sehingga berdampak dalam tugas pokok dan fungsinya sehingga seorang pemimpin yang dapat memberikan dukungan stimulan maupun motivasi untuk meningkatkan kapasitas bawahan. Seorang pemimpin berupaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai lebih kompeten dengan cara mengikutkan pegawai dalam bimbingan teknis dan pelatihan-pelatihan sehingga mempunyai kualitas pegawai yang berkompeten.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang berlokasi di Kabupaten Malang, sedangkan situsnya berada di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang. Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara dari informan yang berkaitan dengan penelitian, sedangkan data sekunder didapat dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan topic penelitian. Teknik pengumpulan data melalui, wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan instrumen penelitiannya adalah peneliti sendiri, dan beberapa alat penunjang seperti pedoman wawancara dan alat bantu lainnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya pemimpin dalam peningkatan kapasitas aparatur sipil negara di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang, upaya pemimpin berdampak pada kapasitas aparatur sipil negara dalam melaksanakan tugas melalui penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan akan tetapi pada pengembangan sumber daya manusia berlawanan dengan teori yang ada. Adapun yang menjadi faktor pendukung upaya pemimpin dalam peningkatan kapasitas aparatur sipil negara adalah dukungan pemimpin, hubungan pimpinan dan bawahan bersifat kekeluargaan dan faktor penghambatnya yakni anggaran yang terbatas.

Kata Kunci : Pemimpin, Peningkatan Kapasitas.

Jefrycho Seftyardy, 2019. Leader's Efforts in Increasing the Capacity of the State Civil Apparatus (Study at the One-Stop Investment and Integrated Services Office of Malang Regency). Essay. Department of Public Administration, Faculty of Administrative Sciences, Brawijaya University. Supervisor: Prof. Dr Abdul Juli Andi Gani, MS and Dr. Farida, S.Sos, .M.Si.119 pages + xvi.

SUMMARY

The leader is the ability to influence, move and direct an action on a person or group to achieve predetermined goals. The process of leadership in the organization does not all run optimally while the obstacles are the low quality of employee capacity so that it impacts on the main tasks and functions so that a leader can provide stimulant support and motivation to increase the capacity of subordinates. A leader tries to improve the ability of more competent employees by involving employees in technical guidance and training so that they have competent employee quality.

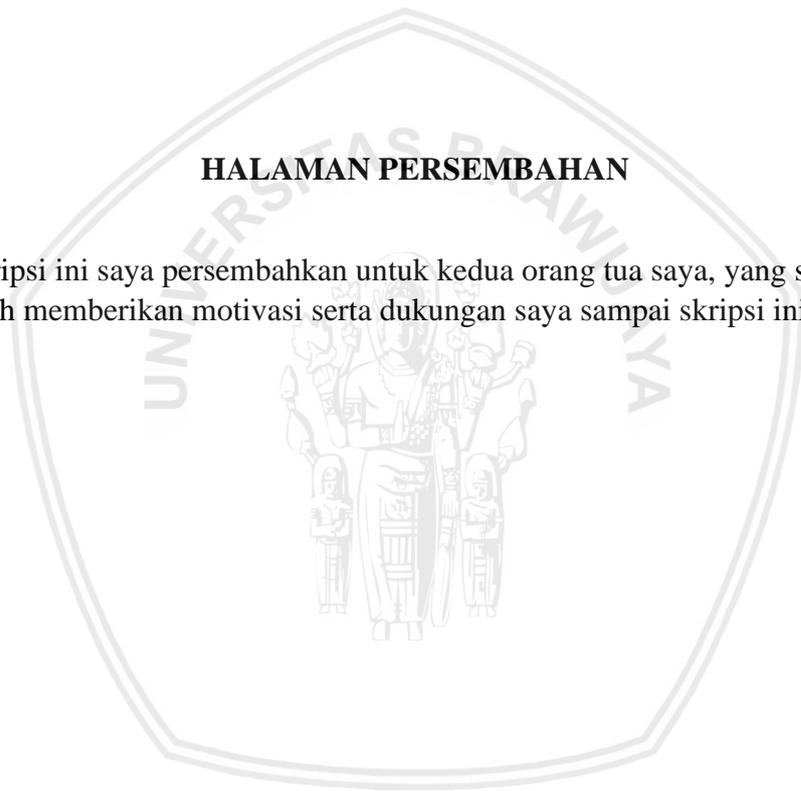
This research uses a descriptive research type with a qualitative approach located in Malang Regency, while the site is in the Office of Investment and One Stop Integrated Services of Malang Regency. Primary data sources were obtained from interviews from informants relating to research, while secondary data were obtained from documents related to research topics. Data collection techniques through, interviews, observation and documentation. While the research instrument is the researcher himself, and several supporting tools such as interview guidelines and other aids.

The results of this study indicate that the efforts of leaders in increasing the capacity of the state civil apparatus in the Office of Investment and Integrated Services of One Door Malang Regency, the efforts of leaders have an impact on the capacity of the state civil apparatus in carrying out tasks through organizational strengthening and institutional reform but on developing human resources with existing theories. As for the factors that support the efforts of leaders in increasing the capacity of the state civil apparatus is the support of leaders, the relationship between leaders and subordinates are familial and the inhibiting factor is the limited budget.

Keywords: Leader, Capacity Building.

HALAMAN PERSEMBAHAN

“Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya, yang selama ini telah memberikan motivasi serta dukungan saya sampai skripsi ini selesai”



KATA PENGANTAR

Dengan puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayahnya bagi kita sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Upaya Pemimpin dalam Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara (Studi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang)”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya kontribusi bimbingan atas tersusunnya skripsi di sampaikan rasa hormat dan terimakasih kepada semua pihak yang berkontribusi dalam penyusunan skripsi. Pada kesempatan ini disampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Andy Fefta Wijaya, MDA., Ph.D. selaku ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang
3. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP., Ph.D. selaku ketua Program Studi Jurusan Ilmu Administrasi Publik
4. Bapak Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan motivasi, semangat maupun arahan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Dr. Farida Nurani, S.Sos, MSi. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan motivasi, semangat maupun arahan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi terutama pada dosen jurusan Administrasi Publik atas bimbingan serta ilmu yang telah diberikan.
7. Drs.Iriantoro M.Si selaku Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu sebagai narasumber penelitian atas waktu yang diluangkan dalam melakukan penelitian dan wawancara.
8. Ibu Trimardyaningsih, SH selaku sebagai Kepala Bidang Kepegawaian dan Umum serta ,Ibu Kirni, SH, MM selaku sebagai Kasubag Keuangan dan

Asset, Ibu Triasih Ningtyas, ST selaku Kepala Bidang Perencanaann Evaluasi dan Pelaporan dan seluruh staff aparaturn Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu selaku narasumber penelitian atas waktu yang diluangkan dalam melakukan penelitian dan wawancara.

9. Kepada Bapak dan Ibu serta Kakak, Adik saya Johan dan seluruh keluarga besar yang telah memberikan dukungan, semangat dan motivasi sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.
10. Seluruh teman-teman Jurusan Administrasi Publik FIA UB angkatan 2015 yang selama ini meberikan bantuan dan dukungan khususnya Faris, Anwar, Gumilang, Bima, Deny, Oni, Zaka, Sihab, Happy, Arifin, Diky Robertus, Dicky Fathoni, Firdam, Ayu, Lala, Arfian serta teman-teman SMA.
11. Bagi seluruh pihak yang tidak dapat saya sebutkan yang telah ikut berkontribusi dan membantu penyusunan skripsi ini.

Untuk kesempurnaan skripsi ini, penulis mengakui masih terdapat banyak kekurangan sehingga saran, masukan dan kritik yang membangun sangat diharapkan, semoga karya skripsi ini dapat bermanfaat bagi semuanya serta memberikan bahan referensi bagi pihak-pihak yang lain.

Malang, 10 Oktober 2019

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kontribusi Penelitian	13
E. Sistematika Penulisan	14
BAB II.....	16
TINJAUAN PUSTAKA	16
A. Administrasi Publik	16
B. Kepemimpinan.....	18
1. Pengertian Kepemimpinan	18
2. Teori Kepemimpinan	19
3. Peran Pemimpin	25
4. Fungsi Kepemimpinan	27
C. Pengembangan Kapasitas (<i>Capacity building</i>).....	30
1. Pengertian Pengembangan Kapasitas	30

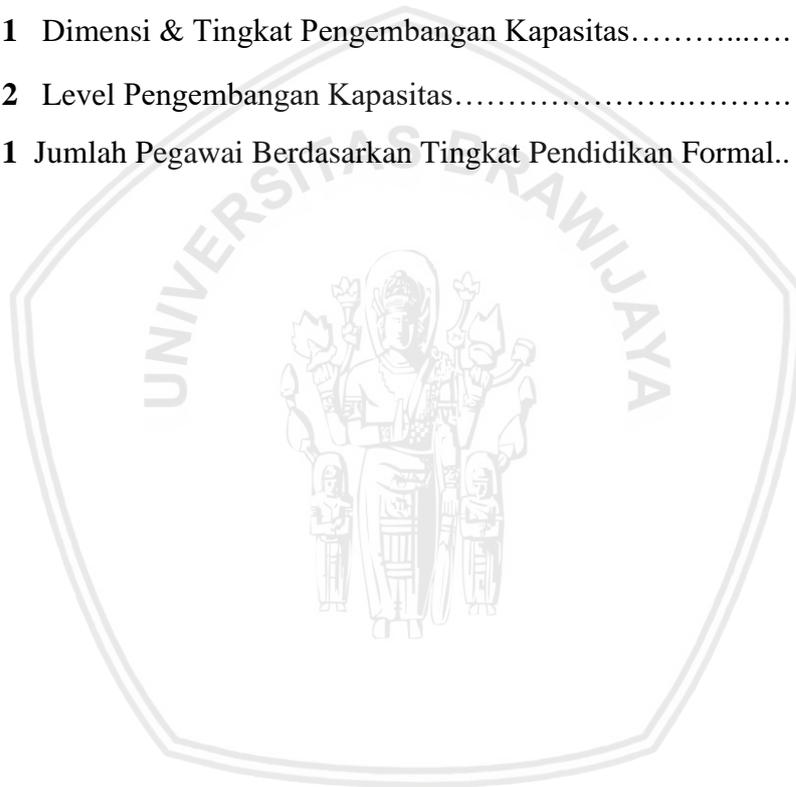


2. Karakteristik <i>Capacity Building</i>	32
3. Tujuan <i>Capacity Building</i>	32
4. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas.....	32
5. Dimensi dan Tingkat Pengembangan Kapasitas	33
6. Tingkatan Pengembangan Kapasitas	34
7. Indikator Peningkatan Kapasitas Pegawai	35
D. Kelembagaan	35
1. Pengertian Kelembagaan.....	35
2. <i>Capacity Building</i> Kelembagaan.....	36
BAB III	39
METODE PENELITIAN.....	39
A. Jenis Penelitian.....	39
B. Fokus Penelitian	40
C. Lokasi dan Situs Penelitian	41
D. Jenis dan Sumber Data	41
E. Teknik Pengumpulan Data	44
F. Instrumen Penelitian	45
G. Analisis Data	47
H. Keabsahan Data.....	49
BAB IV	51
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	51
A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian.....	51
1. Gambaran Umum Kabupaten Malang.....	51
a. Kondisi Geografis Kabupaten Malang.....	51
b. Lambang Kabupaten Malang.....	53
c. Visi dan Misi Kabupaten Malang.....	54
2. Gambaran Umum Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.....	56
a. Sejarah Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.....	56
b. Tugas dan fungsi	57
c. Visi dan Misi	59
d. Tugas Pokok dan Fungsi.....	59

e. Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal	61
B. Penyajian Data.....	62
1. Upaya Pemimpin dalam Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.....	62
a. Pengembangan Sumber Daya Manusia	63
b. Penguatan Organisasi	65
c. Reformasi Kelembagaan	67
2.-Faktor pendukung dan penghambat peningkatan kapasitas Aparatur Sipil Negara pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.....	69
1. Dukungan Pemimpin.....	69
2. Hubungan pemimpin dan bawahan bersifat kekeluargaan	71
b. Faktor penghambat	72
1. Terbatasnya Anggaran	72
C. Analisis dan Pembahasan	74
1. Upaya Pemimpin dalam Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.....	74
a. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	76
b. Penguatan Organisasi	80
c. Reformasi Kelembagaan.	83
2. Faktor pendukung dan penghambat peningkatan kapasitas Aparatur Sipil Negara pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.	85
a. Faktor Pendukung	85
1. Dukungan Pimpinan.....	85
2. Hubungan Pemimpin dan Bawahan yang Bersifat Kekeluargaan.....	87
b. Faktor Penghambat	88
1. Terbatasnya Anggaran	88
BAB V.....	91
PENUTUP.....	91
A. Kesimpulan	91
B. Saran	93
LAMPIRAN	101

DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
Tabel 1.1	Perjanjian Kinerja.....	8
Tabel 1.2	Laporan Kinerja Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.....	10
Tabel 2.1	Dimensi & Tingkat Pengembangan Kapasitas.....	35
Tabel 2.2	Level Pengembangan Kapasitas.....	36
Tabel 4.1	Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal..	72



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
Gambar 3. 1	Model Analisis Data Interaktif Mile Huberman.....	49
Gambar 4. 1	Peta Kabupaten Malang.....	53
Gambar 4. 2	Lambang Kabupaten Malang.....	55
Gambar 4. 3	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.....	61
Gambar 4. 4	Struktur Organisasi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.....	65
Gambar 4. 5	Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai	75
Gambar 4. 6	Kegiatan Rapat Staf serta Pengarahan.....	77
Gambar 4. 7	Peraturan Bupati Malang.....	78
Gambar 4. 8	Pemimpin Memberikan Motivasi kepada Pegawai.....	70
Gambar 4. 9	Kegiatan <i>Outbond</i> Pegawai DPMTSPSP	72

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hal
Lampiran 1	Surat Izin Riset Fakultas Ilmu Administrasi.....	109
Lampiran 2	Surat Riset di Lapangan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Malang.....	110
Lampiran 3	Pedoman Wawancara.....	111
Lampiran 4	Dokumentasi Penelitian.....	112
Lampiran 5	Dokumentasi Diklat Pegawai.....	116
Lampiran 6	Dokumentasi Bimtek Pembekalan Penyusunan Jadwal Retensi Arsip.....	117
Lampiran 7	Daftar Hadir Pegawai.....	118
Lampiran 8	Sasaran Kerja Pegawai.....	119

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan hal penting dalam organisasi yang menjadi penggerak dalam menjalankan suatu organisasi. Perkembangan pada era saat ini penggunaan teknologi sudah maju menuntut sumber daya manusia untuk berkompeten oleh karena itu sumber daya manusia merupakan faktor yang harus ada dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan pengembangan organisasi maka peran serta sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Oleh karena itu maju tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada.

Kemajuan dalam era globalisasi menuntut organisasi semakin berkembang di lingkungan serta tuntutan semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi untuk lebih responsif agar dapat bertahan dan terus berkembang sesuai tuntutan zaman, kemajuann suatu organisasi ditentukan oleh seorang pemimpin demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Utaminingsih (2014:1) organisasi merupakan suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, yang terdiri dari dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk mendukung hal tersebut diperlukan adanya inovasi yang muncul dari seorang pemimpin sehingga dapat membawa kemajuan organisasi selain itu adanya organisasi sebagai wadah penyalur aspirasi anggotanya diharapkan dapat membawa perkembangan suatu organisasi.

Organisasi dibagi menjadi dua jenis yaitu organisasi publik dan organisasi privat. Organisasi publik sering diasumsikan sebagai organisasi *non profit* yang ada di lingkungan Pemerintahan. Menurut Budiyanto (2013:16) organisasi publik merupakan suatu organisasi yang dimiliki dan dikontrol oleh pemerintah, tidak mengutamakan prinsip ekonomi juga tidak mementingkan keuntungan. Kemudian menurut Kusdi (2013:42) organisasi publik pada dasarnya adalah tipe organisasi yang bertujuan menghasilkan pelayanan kepada masyarakat, tanpa membedakan status dan kedudukannya.

Organisasi publik sebagai salah satu penyelenggara pelayanan publik. Berdasarkan Undang- Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada Pasal 1 didefinisikan sebagai kegiatan dalam rangka pelayanan sesuai dengan peraturan perundang – undangan bagi setiap warga negara atas barang, jasa dan atau pelayanan *administrative* yang disediakan oleh penyelenggara pelayan publik. Pelayanan publik yang optimal dapat mendorong capaian kinerja suatu instansi Pemerintah. Oleh karena itu aparatur sipil negara sebagai pelaksana pelayanan publik dalam bekerja harus memberikan pelayanan yang sopan dan ramah dalam melayani masyarakat sehingga pencapaian produktivitas kinerja semakin meningkat

Pelayanan publik yang diselenggarakan organisasi sektor publik tidak akan terlepas dari sosok seorang pemimpin yang selalu memberikan arahan, motivasi dan dukungan dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sehingga setiap organisasi memerlukan seorang pemimpin dalam menjalankan aktivitas organisasi, pemimpin harus mempunyai sifat kepemimpinan yang inovatif dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya. Sehingga organisasi dan kepemimpinan merupakan suatu kesatuan yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu dengan lain, dan salah satu isu strategis di masyarakat yakni kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu proses mendorong dan menggerakkan dalam mempengaruhi orang lain. Sejalan dengan pernyataan tersebut Domai (2012:04) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang di telah ditentukan sebelumnya. Selain memiliki kemampuan untuk menggerakkan orang lain, seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan dalam memimpin organisasi dengan penuh rasa tanggung jawab.

Seorang pemimpin dalam suatu organisasi dapat memberikan pengaruh, arahan dan menggerakkan anggota untuk melaksanakan tugasnya pada organisasi. Salah satu tugas seorang pemimpin yaitu mengambil keputusan, keputusan yang diambil melalui musyawarah dengan bawahan. Dalam pengambilan keputusan biasanya pimpinan mengikutserakan bawahan untuk menyalurkan aspirasi, ide maupun gagasan. Seorang pemimpin memberikan kesempatan bagi bawahannya untuk menyalurkan berbagai persoalan mengenai tugasnya, untuk memecahkan

persoalan tersebut dengan melakukan musyawarah bersama antara pimpinan dan bawahan.

Peran pemimpin sangat diperlukan untuk memotivasi dan mengarahkan anggotanya. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja serta peran kepemimpinan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan sebuah organisasi selain itu pemimpin juga harus mampu memberikan contoh pada para pegawai bawahannya. Hal ini dapat memberikan motivasi bagi pegawai agar dapat bekerja secara optimal sehingga dapat meningkatkan kinerja. Selain itu peranan seseorang pemimpin dituntut untuk memiliki pemikiran yang inovatif untuk mencapai cita-cita yang di rencanakan. Pemimpin dalam suatu organisasi sebagai panutan bagi para bawahannya, segala sikap, perilaku maupun tindakan yang dilakukan oleh pemimpin menjadi panutan bagi anggotanya. Seorang pemimpin dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam meningkatkan kapasitas pegawai melalui beberapa cara yaitu melakukan pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis serta pelatihan dan melakukan rekrutmen, penambahan pegawai untuk pengembangan sumber daya manusia, selain itu masih terdapat jumlah personil pegawai yang kurang.

Pemimpin memiliki peran penting untuk mengelola dan melakukan koordinasi terhadap bawahannya. Seperti halnya yang dilakukan oleh Kepala Dinas pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang yang merupakan unsur pelaksana urusan Pemerintah Daerah bidang Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Hal ini tertera di Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan

Pelayanan Terpadu Satu Pintu Pasal 1 ayat 11 yang berbunyi “Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) adalah kegiatan penyelenggaraan perizinan dan non perizinan yang proses pengelolaannya mulai dari tahap permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen dilakukan dalam satu tempat”. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 97 Tahun 2014 di bawah kendali Badan Koordinasi Penanaman Modal, pembentukan PTSP termasuk dalam rangka mendekatkan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat serta memperpendek proses pelayanan untuk mewujudkan pelayanan yang cepat, mudah, transparan dan terjangkau.

Berdasarkan data hasil pra riset yang peneliti lakukan, di Kabupaten Malang terdapat beberapa masalah terkait kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang minim dan berdampak pada kemampuan dalam melaksanakan tugas dan fungsi sehingga tidak tercapainya sasaran dan target yang telah ditentukan. Hal ini didukung berdasarkan wawancara di lapangan dengan Kepala Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan, Umi Uswatun Khasanah mengatakan:

“Penghambatnya adalah kurang pengetahuan sumber daya manusia (SDM) kita misalnya aturan itu selalu update dengan kemampuan SDM yang terbatas ternyata kita ketinggalan, kurangnya daya dukung SDM dan kurangnya pengetahuan para pegawai yang kurang” (Ibu Umi selaku Kepala Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan 17 Mei 2019, pukul 09.00 WIB)

Ada kendala lain yang di hadapi yang diungkapkan oleh Yuliana Setyawatiningsih yaitu:

“Menurut Deputi Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara, Yuliana Setyawatiningsih juga mengungkapkan bahwa saat ini ada sekitar 4,4 juta Pegawai Negeri Sipil (PNS). Dia menilai dengan jumlah tersebut, kualitas PNS di Indonesia masih rendah. “Dari sisi jumlah , itu kalau kita lihat dari rasio penduduk, rasio angkatan kerja itu mungkin kalau saya bilang terlalu besar juga tidak, tapi persoalan pertama itu dari segi kualitas”. *www.merdeka .com*

Selain itu menurut Kepala Bidang Kepegawaian dan Umum, Trimardiyaningsih mengatakan bahwa , ada permasalahan lain yang di hadapi yaitu:

“Salah satu kendala dalam pengembangan kapasitas aparatur adalah anggaran yang minim untuk pengembangan kapasitas pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu sehingga pegawai yang sudah berstatus tenaga kontrak untuk diprioritaskan khususnya, dari pada pegawai yang sudah berstatus ASN” 13 Januari 2019, pukul 09.45 WIB.

Setiap masalah yang ada membutuhkan penyelesaian masalah dengan memberikan solusi yang tepat, dimana diperlukan sumber daya yang berkompeten di bidangnya, untuk mengatasi masalah tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas yang unggul sehingga diperlukan pengembangan kapasitas. Sumber daya manusia merupakan faktor yang menjadi kunci dalam pengembangan organisasi, sehingga kapasitas aparatur akan membentuk kapasitas di internal suatu organisasi. Berdasarkan Perpres Nomor 59 Tahun 2012 Tentang Kerangka Nasional Pembangunan Kapasitas dimana pengembangan kapasitas sumber daya manusia meliputi peningkatan wawasan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku penyelenggara Pemerintahan berupa seminar, pelatihan dan pendidikan dalam jabatan. Kualitas sumber daya aparatur untuk menunjang kinerja

aparatur dalam menyelesaikan tugasnya maka perlu adanya pengembangan kapasitas aparatur sipil negara yang menjadi prioritas Pemerintah, hal ini menjadi salah satu hal yang menentukan baik buruknya kualitas aparatur.

Pengembangan kapasitas merupakan suatu proses hal penting yang dilakukan oleh setiap aparatur sipil negara untuk memperoleh pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk penunjang melakukan pekerjaan. Menurut Milen (2006:12) Pengembangan kapasitas yaitu sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus menerus. Sumber daya aparatur yang terdapat pada instansi dapat dikembangkan untuk menunjang penyelenggaraan pemerintah yang bersih dan berwibawa (*good governance*). Dengan adanya pengembangan kapasitas dapat meningkatkan kemampuan seorang pegawai dalam mendukung tugas saat bekerja sesuai dengan sistem yang ada. Menurut Morrison (2001:03) berpendapat bahwa tujuan dari *Capacity Building* (Pengembangan kapasitas) adalah pembelajaran, berawal dari mengalmirnya kebutuhan untuk mengalami suatu hal, mengurangi ketidaktahuan dan ketidakpastian dalam hidup, dan mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi menghadapi perubahan. Pengembangan kapasitas dapat dilakukan seperti mengikuti pelatihan, pendidikan dan pelatihan kepada pegawai maka dapat berdampak positif kepada produktivitas kinerja pegawai.

Kinerja merupakan hasil yang didapat seseorang saat bekerja dalam suatu organisasi Pemerintahan. Menurut Wirawan (2009, 5) menyebutkan kinerja adalah keluaran yang di hasilkan oleh fungsi- fungsi atau indikator-indikator suatu

pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Selain itu dalam proses kinerja diperlukan koordinasi antar *stakeholder* sehingga produktivitas kinerja yang dihasilkan berkualitas namun apabila kinerja turun perlu adanya pengukuran kinerja lebih meningkatkan dan memperbaiki kinerja sebelumnya agar kedepannya kinerja dapat lebih baik. Pernyataan tersebut selaras dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 75 tentang Aparatur Sipil Negara.

Tabel 1.1 Perjanjian Kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target
1	2	3	4
1	Tertib administrasi Perkantoran	Jumlah surat masuk dan keluar yang teragenda	14.300 Surat
		Jumlah surat masuk dan keluar yang terdistribusi	14.300 Surat
2	Penanganan permasalahan perizinan	Presentase permasalahan yang tertangani	12 Surat
3	Sosialisasi perizinan yang terlaksana	Jumlah informasi dan sosialisasi perizinan dilaksanakan	3 Kegiatan
4	Meningkatnya pelayanan administrasi keuangan dan asset	Jumlah surat setoran yang terdokumentasi	508 Surat
5	Memberikan informasi tentang penanaman modal	Jumlah informasi penanaman modal yang di publikasikan	200 Buku

Sumber: Perjanjian Kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang 2017.

Berdasarkan data pada perjanjian kinerja dapat dilihat bahwa pada sasaran strategis tertib administrasi perkantoran menargetkan 14.300 surat, penanganan permasalahan perizinan sebanyak 12 surat, sosialisasi perizinan yang terlaksana menargetkan 3 kegiatan, meningkatnya pelayanan administrasi keuangan dan asset

menargetkan 508 surat dan pada memberikan informasi tentang penanaman modal menargetkan 200 buku.

Pegawai dalam bekerja pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu melakukan absensi setiap hari untuk mengetahui tingkat kehadiran dalam bekerja seperti yang ada pada gambar berikut:

REKAPITULASI DAFTAR HADIR
MINGGU KE 1 TANGGAL 1 S/D 5 BULAN APRIL 2019
SKPD DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU

No	SKPD	Jumlah	Hari	Minggu 1 Tgl 1s/d 5 Bulan April 2019									JML	JML	JML
				TK	Sakit	Ijin	Cuti	DL	DD	Pend	LP	MPP			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	39 Orang	Senin	-	-	1	-	17	-	-	-	1	19	20	19
			Selasa			1		21				1	23	16	23
			Rabu												
			Kamis					16				1	22	22	17
			Jumat			1		22				1	24	15	24
	JUMLAH			0				60				4			

REKAPITULASI DAFTAR HADIR
MINGGU KE II TANGGAL 8 S/D 12 BULAN APRIL TAHUN 2019
SKPD DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SAT PINTU

NO	SKPD	JUMLA H	HARI	MINGGU II Tgl 8 S/D 12 Bulan April 2019									JML	JLML	JML
				II	Sakit	Ijin	Cuti	DL	DD	Pend	LP	MPP			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	39 Orang	Senin	-	2	-	-	9	-	-	-	1	12	27	12
			Selasa		2	2		23				1	28	11	28
			Rabu					8				1	9	30	9
			Kamis			3		21				1	25	14	25
			Jumat					11				1	12	27	12
	Jumlah			0	4			49				5			

Sumber: Rekapitulasi Daftar Hadir Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu tahun 2019

Dari rekapitulasi daftar hadir pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dapat disimpulkan bahwa masih terdapat pegawai yang izin tidak masuk kerja terdapat tujuh orang dalam dua minggu yang izin bekerja sehingga setiap minggu masih terdapat pegawai yang izin untuk bekerja.

Kapasitas yang dimiliki aparatur berdampak pada capaian kinerja, maka kualitas kapasitas menjadi salah satu faktor penentu. Dalam melakukan tugasnya seorang apaatur dituntut untuk meningkatkan kualitas kerjanya yang didasarkan pada laporan kinerja pegawai, seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 1.2 Laporan Kinerja Individu Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Target surat, buku	Realisasi jumlah surat, buku	Capaian (%)
1	Tertib Adminstrasi Perkantoran	Jumlah surat masuk dan keluar yang teragenda	14.300	12.402	86,73%
		Jumlah surat masuk dan keluar yang terdistribusi	14.300	12.402	86,73%
2	Penanganan permasalahan perizinan	Permasalahn yang tertangani	12	8	66.67%
3	Jumlah Informasi dan sosialisasi perizinan yang dilaksanakan	Jumlah informasi dan sosialisasi perizinan yang dilaksanakan	3 Kali	3 Kali	100%
4	Meningkatnya pelayanan administrasi keuangan dan asset	Jumlah surat tanda setoran yang terdokumentasi	508	416	82%
5	Informasi tentang penanaman modal	Jumlah Informasi penanaman modal yang dipublikasikan	200 Buku	200 Buku	100%

Sumber: Laporan Kinerja Individu Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu tahun 2017.

Dilihat dari capaian persentase kinerja pada tabel laporan kinerja di atas dari paling besar ke terkecil yakni informasi tentang penanaman modal mencapai 100% serta penanganan masalah perizinan mencapai 66.67% dan perbedaan yang signifikan antara informasi tentang penanaman modal dan penanganan masalah perizinan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja aparatur belum optimal sehingga diperlukan upaya peningkatan kapasitas pegawai agar kinerja para pegawai dapat maksimal dan mencapai target yang telah ditentukan maka seorang pemimpin diharapkan mampu mengarahkan, memotivasi dan memengaruhi bawahannya untuk berpartisipasi aktif dalam proses pencapaian kinerja secara maksimal. Hasil kinerja diatas menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia masih belum optimal yang di tandai dengan kapasitas aparatur yang dimilikinya maka peran serta kontribusi seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam memberikan solusi dan mengatasi persoalan kapasitas pegawai dan hasil sasaran kerja pegawai yang terdapat pada lampiran mayoritas masih di bawah angka 86% sehingga perlu upaya peningkatan sasaran kerja yang lebih optimal sehingga pembangunan kapasitas pegawai menjadi upaya untuk dapat memperbaiki hal tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Upaya Pemimpin dalam Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara” (Studi Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang).**

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Upaya Pemimpin dalam Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu?
2. Bagaimana Faktor Pendukung dan Penghambat Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian masalah di atas maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisa upaya pemimpin dalam peningkatan kapasitas aparatur sipil negara di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisa faktor pendukung dan faktor penghambat peningkatan kapasitas aparatur sipil negara pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Dalam penelitian ini secara garis besar terdapat dua manfaat antara lain:

1. Kontribusi Akademis

- a. Penelitian ini dapat menambah keilmuan administrasi publik yang berhubungan dengan upaya pemimpin dalam peningkatan kapasitas aparatur sipil negara.
- b. Penelitian ini dapat memberikan informasi, referensi serta literatur untuk peneliti berikutnya berkaitan dengan upaya pemimpin dalam peningkatan kapasitas aparatur sipil negara.

2. Kontribusi Praktis

a. Bagi Instansi

1. Sebagai bahan keilmuan, literatur, kajian dan evaluasi bagi instansi yang berkaitan dengan implementasi upaya pemimpin dalam peningkatan kapasitas aparatur sipil negara.
2. Sebagai bahan pertimbangan untuk melaksanakan penyelenggaraan organisasi sektor publik dalam rangka upaya peningkatan kapasitas aparatur sipil negara.

b. Bagi Masyarakat

1. Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan, pemahaman pada masyarakat mengenai kepemimpinan yang dilaksanakan pada instansi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang untuk mendukung peningkatan kapasitas aparatur sipil negara .

2. Penelitian ini sebagai keilmuan, referensi untuk menambah wawasan mengenai organisasi sektor publik dalam upaya peningkatan kapasitas aparatur sipil negara.

E. Sistematika Penulisan

Pada sistematika penulisan ini peneliti membagi menjadi lima bab antara lain:

BAB I. PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini memaparkan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan dalam penelitian mengenai upaya pemimpin dalam peningkatan kapasitas aparatur sipil negara.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjabarkan tentang teori – teori yang digunakan dalam penelitian ini secara garis besar sebagai berikut Administrasi Publik, Kepemimpinan, Pengembangan kapasitas (*Capacity Building*), dan Kelembagaan.

BAB III. METODE PENELITIAN

Pada bab ini menyajikan tentang jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, fokus penelitian, lokasi penelitian di Kabupaten Malang, situs penelitian terletak di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, sumber data menggunakan data primer dan data

sekunder, teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, instrumen penelitian melalui peneliti sendiri, pedoman wawancara, catatan lapangan, alat perekaman serta alat tulis, analisis data yang digunakan dalam penelitian yakni kondensasi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan keabsahan data

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini hasil dan pembahasan menjelaskan data hasil penelitian yang diperoleh peneliti saat melakukan penelitian yakni gambaran umum, lokasi penelitian penyajian data penelitian dan analisa data yang ditampilkan oleh peneliti dalam penelitian.

BAB V. PENUTUP

Pada bab ini berisi kesimpulan serta saran dari hasil pembahasan, kesimpulan ini memaparkan garis besar dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sehingga memudahkan pembaca untuk memahami, selain itu peneliti memberikan saran – saran supaya permasalahan yang ada dapat terselesaikan dengan baik. Saran tersebut diharapkan dapat digunakan dalam memperbaiki hal yang kurang optimal dalam penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

Asal usul pengertian kata administrasi menurut Dunsire dalam Kusdi (2016:7) administrasi adalah bahasa latin , *Admisnistrate*, yaitu gabungan *ad* (to)+ *ministrare* (*serve*). Kata ini selanjutnya membentuk kata benda *administration* yang berarti cara membantu atau memberi bantuan (*the giving of help*). Kata *ministratre* berubah menjadi *minister* atau *menteri*, yaitu orang yang membantu raja atau kepala pemerintahan. Dalam penggunaannya, istilah ini memiliki dua arti, yaitu (1) membantu, menolong, atau melayani, dan (2) mengelola, menjalankan , atau mengatur. Kata benda *administer* dapat diartikan sebagai pelayan (*servant*) atau pembantu (*attendant*). Jadi administrator di gambarkan sebagai seseorang yang mendapat mandat (dari pemilik organisasi) untuk memimpin, mengurus, mengelola, dan menjalankan organisasi atas nama pemilik organisasi, demi mencapai tujuan yang di tetapkan.

Selanjutnya menurut Sjamsudin (2016:2) mengungkapkan bahwa administrasi adalah suatu kegiatan yang punya makna luas, meliputi segenap aktivitas untuk menetapkan kebijakan serta pelaksanaannya. Sedangkan menurut Pasolog (2007:3) mendefinisikan administrasi sebagai pekerjaan terencana yang di lakukan oleh

sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan atas dasar efektivitas, efisiensi dan rasionalitas.

Dari pengertian administrasi di atas dapat di simpulkan bahwa administrasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan secara kelompok atau bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah di rencanakan sebelumnya. Istilah publik merupakan terjemahan dari bahasa inggris "*Public*". Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Pustaka (2001:110), publik di artikan orang banyak (umum); semua orang yang datang (menonton, mengunjungi dan sebagainya).

Beberapa definisi administrasi publik menurut para ahli sebagai berikut:

1. R.C Chandler dan J.C Plano (1998) dalam "*Publik Administration Dictionary*" administrasi publik adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoodinasikan untuk memformulasikan , mengimplementasikan dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik.
2. H.E Mc Curdy (1996) dalam "*Public Administration: Abibliographical guide to the literature*" menyebut administrasi sebagai suatu proses politik, yaitu sebagai salah satu metode memerintah suatu negara dan dapat juga di anggap sebagaimana prinsipil untuk melakukan berbagai fungsi Negara.
3. Nicholas Henry : Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek , dengan tujuan mempromosikan dengan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang di perintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsive terhadap kebutuhan social. Administrasi publik berusaha melembagakan praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.
4. Lembaga Administrasi Negara (2003) dalam "*Sistem administrasi negara Indonesia mendefinisikan adminitrasi publik (negara) yaitu administrasi mengenai negara dalam keseluruhan arti, unsur, dimensi, dan dinamikanya. Dalam situasi dan kondisi negara bagaimanapun, administrasi harus tetap berperan memberikan dukungan terhadap penyelenggaraan negra, mengemban misi perjuangan bangsa dalam bernegara; memberikan perhatian dan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyrakat , dan membuka peluang kepada masyrakat untuk berkarya dalam upaya mencapai tujuan bersama dalam bernegara, ataupun untuk melakukan peran tertentu dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik yang secara tradisional dilakukan oleh aparatur negara.*

Dari pemaparan di atas maka dapat disimpulkan bahwa administrasi publik yaitu suatu disiplin ilmu yang mempelajari lembaga dan aktivitas- aktivitas instansi pemerintahan serta hal-hal yang berkaitan dengan publik antara lain meliputi kebijakan publik, birokrasi dan manajemen publik untuk mendukung penyelenggaraan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Sehingga diperlukan kombinasi antara teori dan praktek untuk mencapai tujuan organisasi sektor publik. Administrasi publik memiliki beberapa cabang salah satu cabang ilmunya adalah kepemimpinan, kepemimpinan dalam organisasi publik diperlukan pada instansi pemerintah. Pemimpin dalam organisasi dapat memberikan arahan serta dorongan pada bawahannya untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga dibutuhkan pengembangan kapasitas aparatur supaya kegiatan tersebut berjalan dengan lancar, pengembangan kapasitas merupakan hal yang penting di segala aspek kehidupan, khususnya di instansi pemerintahan sebagai penyelenggara pelayanan publik, pengembangan kapasitas penting bagi aparatur untuk meningkatkan kemampuannya sehingga aparatur dapat bekerja melayani seluruh masyarakat sesuai tupoksi untuk mencapai produktivitas kinerja yang optimal.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Thoha dalam Rivai (2013:04) Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau di arahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Domai, (2012:04) Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, penggerakan dan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang di telah

di tentukan sebelumnya. Selanjutnya pendapat Adair dalam Tambunan, (2015:44) mengartikan kepemimpinan adalah seni mempengaruhi sekelompok orang untuk mengikuti suatu alur kegiatan seni mengendalikan mereka, mengarahkan mereka dan membuat mereka mengeluarkan potensi terbaik oleh karena itu, hal yang penting dari kepemimpinan adalah sifat yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin dengan adanya suatu proses dari memotivasi, mengarahkan dan mempengaruhi seseorang. Sedangkan menurut Terry dalam Tambunan (2015:08) berpendapat bahwa pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang tindakannya mempengaruhi orang lebih dari pada tindakan orang lain mempengaruhi mereka. Jadi dari definisi para ahli diatas dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebagai suatu kemampuan individu untuk mempengaruhi dan mengendalikan antar pribadi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Secara sederhana kepemimpinan dan pemimpin adalah dua unsur yang tidak dapat dipisahkan dan saling berkaitan satu dengan lainnya.

2. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan generalisasi dari perilaku pemimpin dan konsep kepemimpinannya dengan menitikberatkan pada latar belakang *historis*, sebab munculnya kepemimpinan, sifat-sifat utama kepemimpinan (Pasolog, 2013:121). Dalam teori kepemimpinan, kepemimpinan dilihat dari perilaku organisasi. Orientasi perilaku ini mencoba menitiktengahkan pendekatan yang bersifat *social learning* pada kepemimpinan. Adanya faktor penentu dalam kepemimpinan seperti pemimpin sendiri (termasuk di dalam kognisinya), situasi lingkungan (termasuk pengikut- pengikutnya dan variabel-variabel makro), dan perilakunya sendiri yang merupakan dasar dari teori

kepemimpinan (Thoha, 2013:31). Berikut beberapa pendekatan teori-teori kepemimpinan:

a. Teori Sifat (Traits Theory)

Teori sifat berasumsi bahwa seseorang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun pandangan teori sifat ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman (Pasolog:122).

Teori sifat ini mencoba mengartikan bahwa kecenderungan ciri-ciri dan jenis kepribadian tertentu yang berkaitan dengan pemimpin yang efektif. Hal ini mungkin merupakan teori akademis pertama dalam kepemimpinan. Menurut Thomas Carlyle (1841) dapat dianggap sebagai salah satu pelopor teori sifat, menggunakan pendekatan tersebut untuk mengidentifikasi bakat, keterampilan dan karakteristik pada fisik pria (Ulum, 2013:3) Pendukung pendekatan sifat biasanya membuat daftar kualitas kepemimpinan, asumsi ciri tertentu atau karakteristik tertentu yang cenderung akan mengarah kepada kepemimpinan yang efektif. Meskipun teori sifat memiliki daya tarik intuitif, namun kesulitan timbul dalam membuktikannya.

b. Teori Perilaku (*Behavior Theory*)

Teori ini berusaha menjelaskan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan. Menurut teori ini, seorang bisa belajar dan mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak tergantung pada sifat-sifat yang sudah melekat padanya. Jadi seorang pemimpin bukan dilahirkan untuk menjadi seorang pemimpin, namun untuk menjadi pemimpin. Dapat dipelajari dari apa

yang dilakukan oleh pemimpin efektif ataupun dari pengalaman. Menurut Tambunan (2015) yang disebutkan dalam bukunya yakni:

1. Studi yang dilakukan oleh IOWA *State University*

Usaha mempelajari kepemimpinan pada awalnya dilakukan tahun 1930 oleh Ronald Lippin dan Ralph K. White di bawah pengarahannya Kurt Lewin di Universitas Iowa. Usaha yang dilakukan oleh kedua pakar ini mempunyai dampak studi yang panjang. Studi yang dilakukan oleh *University of Michigan*.

Studi Michigan ini bertujuan untuk menentukan prinsip-prinsip produktivitas kerja kelompok dan kepuasan anggota kelompok yang diperoleh dan partisipasi mereka. Studi ini lebih cenderung kepada produktivitas kerja yang lebih demokratis pada demokratis kerja bukan pada otokratisnya, sehingga dimasukkannya rancangan riset (*research design*) serta derajat control yang tinggi atas variabel yang nonpsikologis yang mungkin memengaruhi semangat kerja dan produktivitas. Misalnya bentuk pekerjaan, kondisi dan metode kerja yang terkendali.

2. Studi yang dilakukan di OHIO *University*

Gaya kepemimpinan Ohio ini dimulai dengan premis bahwa tidak ada kepuasan atau rumusan maupun definisi kepemimpinan yang ada. Dari hasil kerja terdahulu berasumsi bahwa” kepemimpinan” selalu diartikan sama dengan kepemimpinan yang baik.

Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi yakni:

- a. Struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*), struktur ini menunjukkan pada perilaku pemimpin didalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin dan usahanya di dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas.
- b. Perhatian (*consideration*), struktur ini menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempunyai dan keharmonisan hubungan kerja antara pemimpin dengan anggota staffnya.

Kedua perilaku ini digali dan diteliti oleh penelitian Universitas Ohio dengan menyebarkan kuisioner yang ditunjukkan kepada aspek-aspek yang telah direncanakan sebelumnya.

c. Teori Kontingensi

Kepemimpinan kontingensi dikembangkan oleh Fielder. Fielder dalam Gibson, Ivancevish dan Donnelly (1995) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi sebuah organisasi bergantung pada situasi dimana pemimpin bekerja. Menurut model kepemimpinan terdapat 3 variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak. Ketiga variabel utama tersebut adalah (1) hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota) (2) kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas) dan (3) kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki (kuasa posisi).

Berdasarkan ketiga variabel tersebut, Fielder menarik kesimpulan bahwa para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang sangat menguntungkan maupun tidak menguntungkan, para pemimpin berorientasi pada hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi-situasi yang menguntungkan. Berdasarkan pemaparan diatas bahwa pemimpin mempunyai perilaku-perilaku yang berbedadatu dengan lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku setiap orang itu berbeda berdasarkan karakter individu. Berdasarkan perilaku tersebut dapat dilihat gaya kepemimpinan yang diimplementasikan pada dalam organisasi tersebut, melalui beberapa pendekatan yang digunakan oleh peneliti untuk memahami gaya seorang pimpinan dengan melihat dimana peneliti memfokuskan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut yakni dengan metode menganalisis gaya kepemimpinan berdasarkan perspektif teori perilaku tersebut.

Selanjutnya menurut Sule dan Priansa (2018:5) mendefinisikan teori pemimpin dan kepemimpinan merupakan suatu generalisasi perilaku pemimpin serta konsep kepemimpinan melalui latar belakang historis, sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama kepemimpinan, tugas pokok dan fungsinya, serta berbagai aspek lainnya terkait pemimpin dan kepemimpinan. Beberapa teori pemimpin dan kepemimpinan menurut Sule dan Priansa (2018:5) antara lain:

1. Teori genetik

Teori ini mendefinisikan bahwa pemimpin itu di lahirkan bukan di bentuk. Bahwa seseorang menjadi kepemimpinan berasal dari keturunan pemimpin terdahulu dan membawa bakat menjadi seorang pemimpin.

2. Teori Sosial

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang yang menjadi pemimpin itu disebabkan oleh adanya proses pembentukan sebagai pemimpin dan pemimpin bukan berasal dari keturunan seseorang sehingga teori ini bertolak belakang dengan teori genetis.

3. Teori Ekologi

Teori ini menjelaskan, bahwa seseorang akan menjadi pemimpin yang baik jika ia dilahirkan sebagai pemimpin dan memperoleh pendidikan, pembelajaran, dan pengalaman untuk menjadi seorang pemimpin.

4. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori kelompok ini beranggapan, bahwa agar kelompok mampu mencapai tujuannya maka perlu adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan anggotanya. Ketika anggota tidak mampu melaksanakan pekerjaan secara baik maka pemimpin cenderung menekankan pada struktur pengambilan inisiatif (perilaku tugas).

5. Teori Model Kontijensi

Teori kontijensi merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang mendorong pemimpin mengetahui dan memahami perilakunya sendiri.

Teori ini menyatakan, bahwa keefektifan sebuah kepemimpinan adalah fungsi dari berbagai aspek situasi kepemimpinan.

3. Peran Pemimpin

Seorang pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki peran yang kompleks dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengatasi segala permasalahan yang ada dalam menghambat tercapainya suatu tujuan organisasi. Menurut Mitzberg yang dikutip Robbin pada bukunya *Organizational Behavior* (2003) dalam irwanto dan Wirawan (2008:11) adalah sebagai berikut:

a. Peranan yang bersifat interpersonal

1. *Figurhead*, merupakan peran langsung atau simbolis seorang pemimpin dalam organisasi, seperti pertemuan, menerima tamu dll.
2. *Leader*, merupakan peran utama seorang pemimpin baik secara langsung maupun tidak langsung dalam berjalannya organisasi kepada bawahannya yang bersifat formal maupun informal seperti memberikan arahan, motivasi dan sebagainya
3. *Liaison Manager*, merupakan peran pemimpin sebagai sumber informasi atau data yang menunjukkan kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi dengan baik dan mampu membuat jaringan komunikasi sebaik mungkin yang merupakan titik utama komunikasi dalam organisasi.

b. Peranan yang bersifat informasional

Informasi merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Dengan pesatnya perkembangan zaman saat ini dimana permasalahan yang ada juga semakin kompleks dituntut adanya komunikasi yang baik dalam sebuah organisasi agar organisasi tersebut mendapatkan informasi dari lingkungan sekitar. Sulit untuk dibayangkan sebuah organisasi akan berjalan dengan efektif dan efisien tanpa dukungan informasi yang kuat,

lengkap dan terpercaya yang diolah dengan baik. Peran pemimpin yang bersifat informasional adalah sebagai berikut:

1. *Monitor*, merupakan peran seorang pemimpin untuk menerima dan mencari informasi baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Dengan peran ini pemimpin dituntut cerdas, sebab pada peran inilah sistem organisasi bersumber.
2. *Disseminator*, merupakan peran pemimpin untuk memfilter berbagai informasi yang masuk ke organisasi dan memutuskan informasi mana yang sesuai dan layak untuk organisasi yang kemudian didistribusikan kepada bawahannya.
3. *Spokesman*, peran ini dapat diartikan sama dengan dengan istilah Humas (Hubungan Masyarakat) dimana pemimpin dituntut untuk bisa memberikan informasi kepada orang-orang diluar organisasi dan mampu bernegosiasi dengan mereka yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

C. Peran pengambilan keputusan

1. *Disturbance handler*, peran ini disebut sebagai peran pemecah kebuntuan. Apabila ada masalah atau gangguan baik dari luar maupun dari dalam organisasi itu dan bawahan tidak tahu cara untuk mengatasinya, maka peran pemimpin untuk mengatasi masalah dengan cepat sangat dibutuhkan.
2. *Resources Allocator*, peran ini merupakan peran pemimpin dalam hal membagi tugas kerja bawahan dengan tepat, adil dan sesuai dengan kemampuan serta yang dibutuhkan oleh organisasi. Contohnya seperti penjadwalan kerja, memastikan kerja sesuai dengan prosedur, dan sebagainya.
3. *Negotiator*, merupakan peran yang menuntut pemimpin untuk mampu bernegosiasi dengan pihak-pihak dari luar organisasi tentang apa saja yang dibutuhkan dan berhubungan dengan organisasinya.

Dari peran pemimpin yang sudah disebutkan diatas, terlihat bahwa dapat dikatakan sangatlah kompleks peran seorang pemimpin sehingga membutuhkan keseriusan dalam pelaksanaannya agar kepemimpinan dalam

organisasi dapat berjalan dengan baik demi mencapai tujuan suatu organisasi. Dapat disimpulkan bahwa seseorang pemimpin dapat menjalankan tugasnya dalam mengemban amanat dengan baik dalam organisasi dengan melaksanakan beberapa perannya sesuai dengan kondisi suatu organisasi dan juga peran dari pemimpin sangat utama yang dapat memberikan pengaruh positif maupun negatif yang berdampak kepada kinerja pegawai suatu organisasi pemerintah.

4. Fungsi Kepemimpinan

Seorang pemimpin memiliki fungsi kepemimpinan selain melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukan. Fungsi kepemimpinan menurut Siagian (2003:48-70) yaitu :

1. Pimpinan sebagai penentu arah
2. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara
3. Pimpinan sebagai komunikator yang efektif
4. Pimpinan sebagai mediator
5. Pimpinan selaku integrator

Pendapat lain menurut Dimiyati (2014:42), aspek-aspek fungsi kepemimpinan antara lain:

1. Fungsi administrasi, yaitu mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.

2. Fungsi sebagai *top* manajemen, yaitu mengadakan *planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling*, dsb.

Sedangkan menurut Nawawi dalam Dimiyati (2014:42-43) secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan atas lima fungsi pokok kepemimpinan yakni sebagai berikut:

- a. Instruktif : pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), kapan (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya) dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Oleh karena itu, fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.
- b. Konsultatif: pemimpin dapat menggunakan sebagai fungsi konsultatif komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan ketika pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.
- c. Partisipasi: dalam menjalankan fungsi partisipasi, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.
- d. Delegasi: dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat atau menetapkan keputusan.
- e. Pengendalian: fungsi pengendalian beramsumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Selain yang dikemukakan tersebut. Terdapat beberapa fungsi-fungsi kepemimpinan antara lain:

- a. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan seorang pemimpin sangatlah penting. Sebab dalam kondisi ketidakpastian dan perubahan-perubahan yang mendadak

seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan yang cepat, rasional, praktis, bertanggung jawab serta berkeadilan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Siagian(2003:38) yang menyatakan bahwa setiap orang yang menduduki jabatan pemimpin merupakan keberanian untuk mengambil keputusan yang cepat, tepat, praktis dan rasional serta memikul tanggung jawab atas akibat dan resiko yang timbul dari suatu keputusan yang diambil.

Pada hakikatnya pengambilan keputusan menurut Siagian (2003:39) adalah “suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi”. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian hasil yang dicapai sebagai akibat keputusan yang diambil.

b. Pemberian motivasi

Fungsi lain dari kepemimpinan di pemerintahan yang termasuk adalah motivasi pada staffnya, yakni suatu usaha memberikan dorongan agar pegawai dapat bekerja serta bergerak dengan sadar untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2003:106) yang menyatakan bahwa penggerakan atau motivasi adalah “keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”.

c. Pengawasan

Pengawasan menurut Siagian (2003:112) adalah “proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”. Dari fungsi tersebut dapat dipahami bahwa pengawasan merupakan salah satu fungsi yang penting yang harus dilaksanakan seorang pemimpin demi tercapainya tujuan yang direncanakan sebelumnya, sebab fungsi ini digunakan untuk mengetahui apakah pegawai dapat menjalankan tugasnya secara tepat.

C. Pengembangan Kapasitas (*Capacity building*)

1. Pengertian Pengembangan Kapasitas

Rubenstein dalam Haryono (2008:40) Pengembangan kapasitas merupakan gabungan dari kemampuan (Connolly dan Lukas, 2002) dan tindakan (Blumenthal, 2004) untuk memperkuat kemampuan organisasi dalam pencapaian visi organisasi tersebut. Selanjutnya menurut Morrison dalam Arnold (2016:12) menguraikan bahwa *Capacity Building* sebagai suatu proses untuk memengaruhi dan menggerakkan, perubahan di berbagai tingkatan pada individu, kelompok, organisasi dan sistem yang berusaha memperkuat adaptasi diri dan organisasi sehingga mereka dapat merespon perubahan lingkungan yang terjadi secara terus-menerus. Sedangkan menurut Morgan dalam Milen (2006:14) menjelaskan kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja dan sistem yang lebih

luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan. Selanjutnya pengembangan kapasitas (*Capacity Building*) menurut Milen (2006:12) yaitu: sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus menerus. Pengembangan kapasitas menurut Soeprato (2003: 39) dikutip pada buku Haryono dkk mengungkapkan pembangunan kapasitas biasanya dipahami sebagai alat untuk membantu pemerintah, komunitas dan individu dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pembangunan kapasitas dapat dirancang untuk memperkuat kemampuan partisipasi dalam mengevaluasi pilihan kebijakan dan implementasi kebijakan secara efektif, termasuk pendidikan dan pelatihan, lembaga dan reformasi kebijakan, begitu juga pengetahuan, teknologi dan perekonomian.

Dari pemaparan definisi di atas sehingga dapat ditarik kesimpulan beberapa pendapat ahli di atas bahwa pengembangan kapasitas adalah suatu proses upaya peningkatan kemampuan individu-individu, kelompok maupun suatu organisasi yang menitikberatkan pada memperluas keterampilan, bakat dan potensi untuk menjalankan secara efektif dan efisien sehingga dapat mengatasi berbagai tantangan secara tepat untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Pengembangan kapasitas bagi aparatur merupakan unsur vital untuk mengetahui kualitas dari seorang pegawai agar dapat mengarah kepada kemajuan suatu organisasi.

2. Karakteristik *Capacity Building*

Adapun ciri-ciri pengembangan kapasitas (*Capacity Building*) menurut Gandara (2008:16) sebagai berikut:

- a. Merupakan sebuah proses yang berkelanjutan.
- b. Memiliki esensi sebagai sebuah proses internal
- c. Dibangun dari potensi yang telah ada.
- d. Memiliki nilai intrinsik tersendiri.
- e. Mengurus permasalahan perubahan.
- f. Menggunakan pendekatan terintegrasi dan holistik.

3. Tujuan *Capacity Building*

Menurut Keban (2000: 7) *Capacity Building* (Pengembangan Kapasitas) adalah strategi yang ditunjukkan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsifitas dari kinerja. Sedangkan menurut Morrison (2001:03) berpendapat bahwa tujuan dari *Capacity Building* (Pengembangan kapasitas) adalah pembelajaran, berawal dari mengalirnya kebutuhan untuk mengalami suatu hal, mengurangi ketidaktahuan dan ketidakpastian dalam hidup, dan mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi menghadapi perubahan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan pengembangan kapasitas yaitu dengan mempersiapkan dan membekali pengetahuan dan keterampilan dengan pelatihan-pelatihan pada sumber daya manusia untuk meningkatkan produktifitas kerja yang efektif dan efisien.

4. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas

Setiap aparatur memiliki kapasitas yang berbeda tergantung individu masing-masing .Penyebab utama untuk pengembangan kapasitas perlu dilakukan

yakni misalnya kinerja yang belum optimal dan rendahnya profesionalisme aparatur. Menurut Siagian (2008:217) menjelaskan bahwa faktor-faktor pemicu pengembangan kapasitas antara lain:

- a. Pengembangan ilmu pengetahuan yang sangat pesat.
- b. Perkembangan teknologi terjadi dengan kepesatan yang belum pernah dialami oleh umat manusia sebelumnya.
- c. Terjadinya proses demokratisasi dalam bidang politik, supremasi hukum dan ekonomi yang mengemuka dalam bentuk tuntutan yang semakin kuat di kalangan masyarakat akan berbagai haknya.
- d. Berkat perkembangan dan terobosan teknologi yang melahirkan revolusi, transportasi, komunikasi, informasi, dunia semakin kecil sehingga disebut sebagai suatu desa global.

5. Dimensi dan Tingkat Pengembangan Kapasitas

Pengembangan kapasitas memiliki dimensi yang dibagi menjadi tiga sebagai berikut:

Tabel 2.1 Dimensi Pengembangan Kapasitas

<i>Dimension</i>	<i>Focus</i>	<i>Types of Activities</i>
(Pengembangan SDM)	Ketersediaan tenaga teknis dan profesional	(Pelatihan, gaji, kondisi kerja dan rekrutmen)
(Penguatan Organisasi)	Sistem manajemen dalam pengembangan performansi tugas-tugas khusus dan fungsi, struktur mikro.	(Sistem insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan struktur manajerial)
(Reformasi kelembagaan)	Lembaga dan sistem; struktur makro.	(Aturan permainan untuk rezim politik dan perubahan kebijakan, reformasi konstitusi)

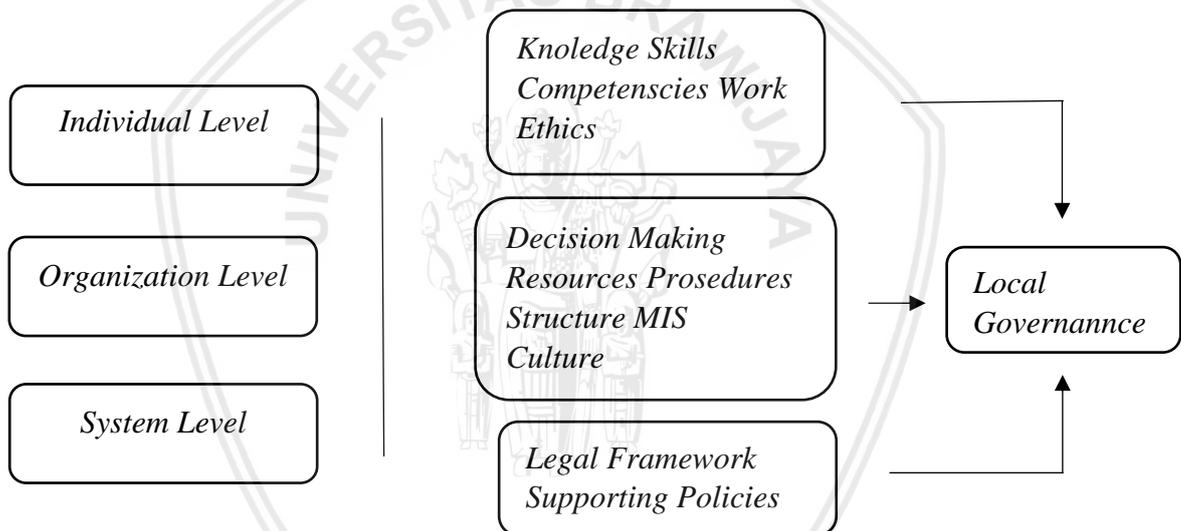
Sumber: Grindle dikutip Haryoko,dkk (2012:46)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa penggolongan dimensi pengembangan kapasitas di bagi menjadi tiga meliputi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Ke tiga

dimensi saling memiliki keterkaitan satu sama lain untuk pengembangan kapasitas aparatur yang memiliki kualitas dan profesionalisme dalam bekerja yang lebih relevan demi tercapai tujuan suatu organisasi. Tujuan suatu organisasi akan tercapai apabila aparatur aktif dan ikut berkontribusi untuk mensukseskan keinginan sebuah organisasi yang telah direncanakan sebelumnya.

6. Tingkatan Pengembangan Kapasitas

Gambar 2.2 Level Pengembangan Kapasitas



Sumber : GTZ dalam Milen, 2006:22

Pembagian level ini digunakan untuk memastikan fokus pengembangan kapasitas dalam upaya mencapai sasaran ditentukan secara efektif dengan menggunakan metode yang telah ditentukan melalui proses perubahan yang bertahap.

Adapun Menurut GTZ (*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*) dalam Milen (2006:22) juga mengklasifikasikan pengembangan kapasitas menjadi 3 tingkatan sebagai berikut :

- a. Tingkatan sistem, suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan, dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program, aktivitas dan kegiatan pada organisasi.
- b. Tingkatan organisasi , upaya pengembangan kapasitas (*capacity building*) berhubungan dengan menciptakan perangkat struktur, kultur, dan pengelolaan organisasi yang mendukung para individu/pegawai untuk menunjukkan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.
- c. Tingkatan individu adalah individu sebagai upaya pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi yang harus ditingkatkan kemampuan dan profesionalismenya, baik pengetahuan, kompetensi, keterampilan, maupun etika kerja.

7. Indikator Peningkatan Kapasitas Pegawai

Menurut Grindle (1997) menjelaskan bahwa dengan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia akan membuat tujuan sebuah organisasi akan tercapai. Hal ini dapat diukur dari:

- a. Kapasitas pengetahuan,
- b. Kapasitas keterampilan,
- c. Perilaku dan etika kerja pegawai.

D. Kelembagaan

1. Pengertian Kelembagaan

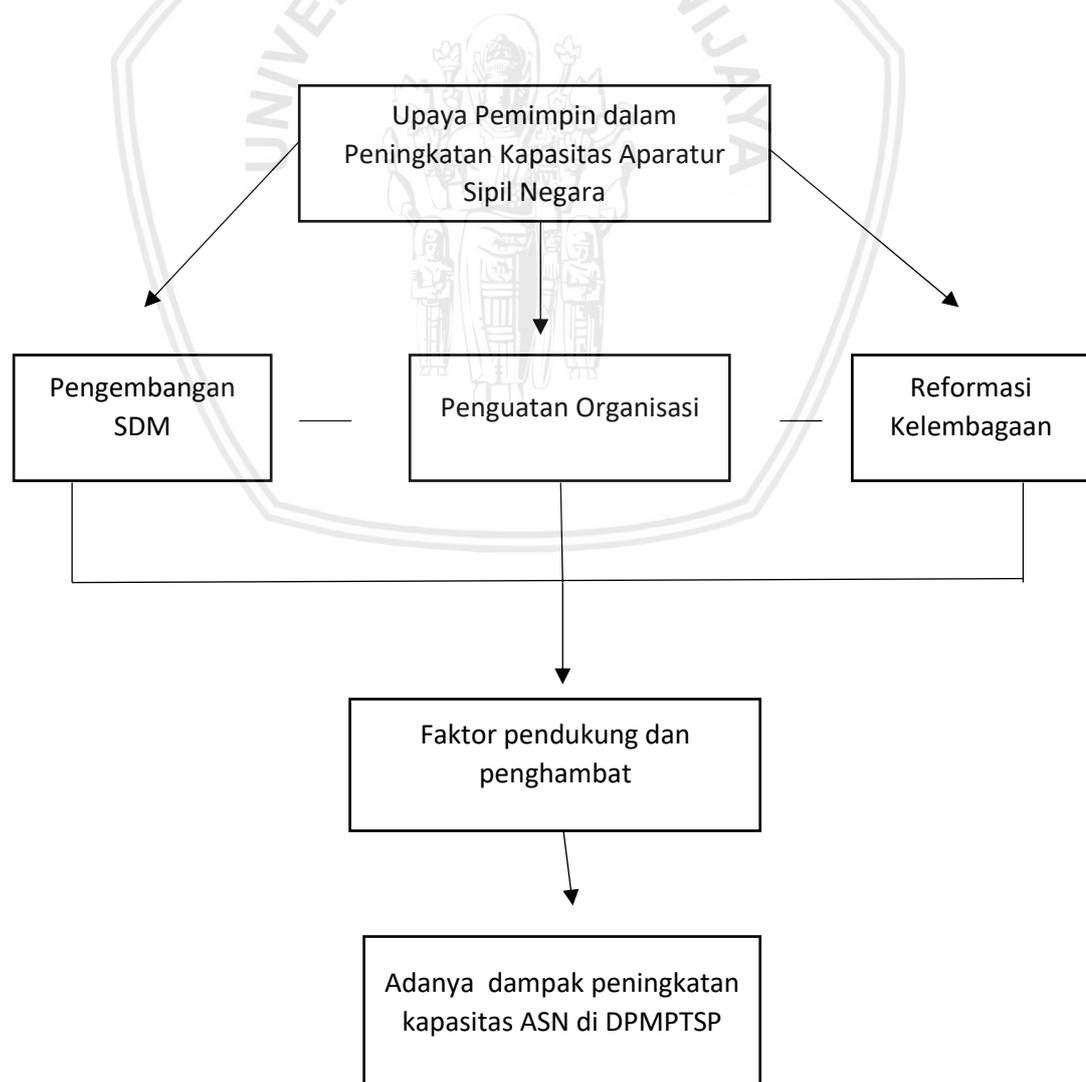
Ruttan dan Hayami (1984:111) menjelaskan bahwa kelembagaan berasal dari kata lembaga, yang berarti sebagai aturan dalam suatu kelompok masyarakat atau organisasi untuk membantu para anggota agar dapat berinteraksi dengan lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kelembagaan adalah sekumpulan individu-individu yang memiliki tujuan yang sama yang terintegrasi oleh aturan yang baku.

2. Capacity Building Kelembagaan.

Pengembangan kapasitas kelembagaan menurut Milen (2004:21) mengatakan bahwa pengembangan kapasitas tradisional dan pengembangan organisasi memfokuskan pada sumber daya dan hampir seluruhnya memuat masalah sumber daya manusia, proses dan struktur organisasi.

E. Kerangka Berpikir

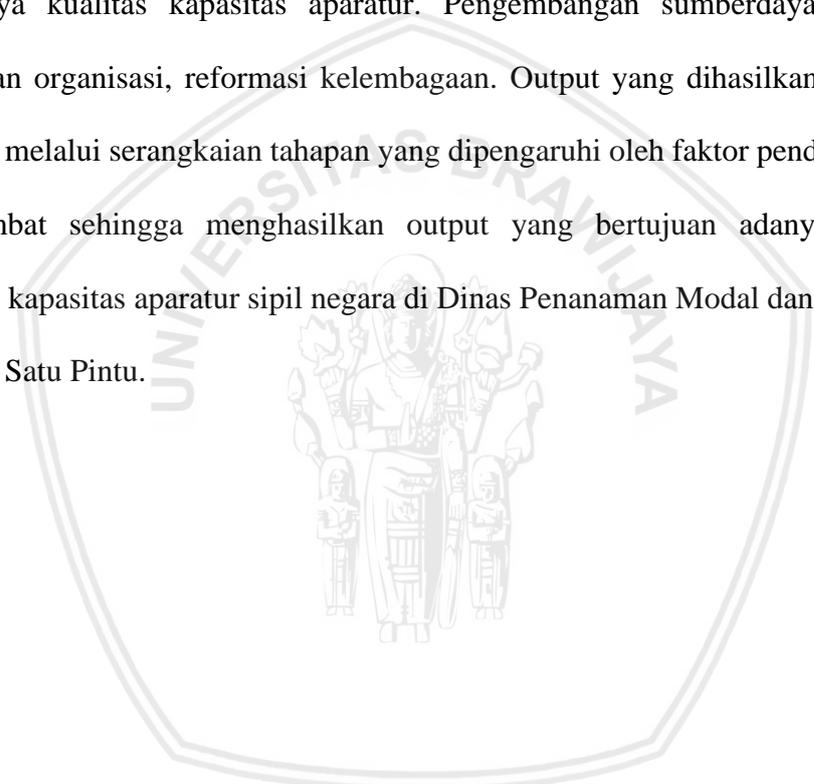
Kerangka berpikir ini di gunakan untuk acuan peneliti memudahkan penelitian dalam melakukan penelitian di lapangan. Dalam kerangka berpikir menghubungkan konsep yang akan di teliti dengan fokus agar lebih tepat. Kerangka berpikir dalam penelitian ini yaitu:



Gambar 2.2. Kerangka Berpikir Upaya Pemimpin dalam Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara.

Sumber : Data diolah peneliti

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa berawal dari masalah kurangnya kapasitas pegawai sehingga pemimpin berupaya dalam peningkatan kapasitas aparatur sipil negara merupakan sebagai langkah nyata untuk mengatasi kurangnya kualitas kapasitas aparatur. Pengembangan sumberdaya manusia, penguatan organisasi, reformasi kelembagaan. Output yang dihasilkan selanjutnya diproses melalui serangkaian tahapan yang dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat sehingga menghasilkan output yang bertujuan adanya dampak terhadap kapasitas aparatur sipil negara di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.





BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Moelong (2014:06) Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, denga cara deskripsi dalam bentuk kata- kata dan bahasa dalam konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Sedangkan menurut Sugiyono (2009:21) mendefinisikan penelitian deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan membuat kesimpulan yang lebih luas.

Dari penjelasan di atas dapat tarik kesimpulan yaitu jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif adalah penelitian yang menggambarkan serta menganalisis fenomena berdasarkan fakta yang ada dilapangan menggunakan dokumen ilmiah berupa data seperti dokumen dan wawancara. Dan penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk mendiskripsikan serta memaparkan gambaran mengenai fenomena aktual yang ada di lapangan secara sistematis, aktual dari permasalahan yang akan dipecahkan, selain itu dapat menggambarkan dengan cepat keadaan atau kejadian yang apa adanya serta data yang dihasilkan berupa kata-kata atau kalimat penjabaran dari kejadian tersebut.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan pembatas suatu permasalahan agar tidak terlalu luas pada masalah yang akan di teliti sehingga memudahkan peneliti untuk menentukan data-data yang di perlukan. Menurut Faisal dalam Sugiyono (2008:29), fokus penelitian merupakan batasan masalah yang berisi pokok masalah yang masih bersifat umum dalam penelitian kualitatif. Batasan dalam penelitian kualitatif sebagai berikut urgensi, kepentingan dan faktor keterbatasan waktu, tenaga dan biaya. Berdasarkan uraian di atas maka fokus penelitian ini adalah antara lain:

1. Upaya pemimpin dalam peningkatan kapasitas aparatur sipil negara negara di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu berdasarkan menurut Grindle dikutip Haryoko, dkk (2012:46) pengembangan kapasitas pegawai sebagai berikut :
 - a. Pengembangan Sumber Daya Manusia
 - b. Penguatan Organisasi
 - c. Reformasi Kelembagaan
2. Faktor pendukung dan penghambat peningkatan kapasitas Aparatur Sipil Negara di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
 - a. Faktor pendukung
 1. Dukungan Pemimpin
 2. Hubungan pemimpin dan bawahan bersifat kekeluargaan
 - b. Faktor penghambat
 1. Anggaran terbatas

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penulis akan melakukan pengamatan dan penelitian, lokasi penelitian ini adalah di Kabupaten Malang . Alasan penulis melakukan penelitian disini sebab Kabupaten Malang merupakan salah satu Kabupaten di Indonesia yang ada di Provinsi Jawa Timur dan merupakan Kabupaten yang terluas kedua wilayahnya setelah Kabupaten Banyuwangi dari 38 Kabupaten/ Kota yang ada di Jawa Timur dan memilih Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu sebab peran kepemimpinan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang memiliki pengaruh besar serta fungsi penting, adanya capaian kinerja yang belum maksimal oleh karena itu perlu upaya peningkatan kinerja pegawai, sehingga kapasitas yang dimiliki oleh seorang aparatur sipil negara dibutuhkan untuk menunjang produktivitas pegawai dapat maksimal dalam melayani seluruh kepentingan publik. Sedangkan situs penelitian adalah tempat peneliti untuk mendapatkan gambaran dan fenomena yang sebenarnya yang berkaitan dengan objek-objek penelitian untuk mendapatkan data yang akurat. Situs penelitian ini pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data merupakan hal yang penting mengenai informasi data tersebut diperoleh, yang digunakan oleh peneliti. Menurut Lofland dalam Moleong (157:2014) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah yang berasal dari kata-kata maupun tindakan yang selebihnya merupakan data tambahan seperti

dokumen dan lain-lain. Dalam penelitian ini penulis menggunakan sumber data sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung saat peneliti dilapangan. Menurut Sugiyono (2013:62), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dapat di peroleh melalui wawancara,observasi dan dokumentasi.

Sumber data primer yang di peroleh dari wawancara dengan beberapa orang sebagai berikut:

1. Bapak Drs.Iriantoro M.Si selaku Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang
2. Bapak Drs.Dwi Ilham Prastyanto selaku Sekretaris Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang
3. Ibu Trimardyaningsih, SH selaku sebagai Kepala Bidang Kepegawaian dan Umum Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang
4. Ibu Umi Uswatun Khasanah, SH selaku sebagai Kepala Bidang Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang
5. Ibu Kirni, SH, MM selaku sebagai Kasubag Keuangan dan Asset Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.

6. Ibu Triasih Ningtyas, ST selaku Kasubag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.
7. Ibu Dina Ambar Sulistyoningrum, SE selaku staf pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.
8. Bapak Rosi selaku staf pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2013 :62), data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya melalui orang atau dokumen . Data yang di peroleh bukan dari pengamatan langsung tetapi berupa dokumen serta laporan resmi dari pihak yang berkaitan dengan penelitian. Berikut sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian yaitu dokumen formal yang ada di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang seperti laporan kinerja individu pegawai, laporan *bezzetting* dan formasi pegawai negeri sipil, Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2012 Tentang Kerangka Nasional Pembangunan Kapasitas, Undang - Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Perjanjian Kinerja Pegawai, Sasaran Kinerja Pegawai, Daftar Hadir Pegawai, Peraturan Bupati Malang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan suatu kegiatan peneliti untuk memperoleh data yang akurat dengan wawancara, observasi atau penelitian secara langsung di lapangan, serta pengumpulan data melalui dokumentasi kegiatan. Menurut Sugiyono (2014:224) teknik pengumpulan data adalah suatu langkah yang sangat strategis dilakukan oleh peneliti dalam penelitian, sebab dalam melakukan penelitian tujuan yang utama yaitu memperoleh data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi syarat yang telah ditentukan. Peneliti menggunakan tiga teknik dalam pengumpulan data sesuai dengan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu:

a. Wawancara (*Interview*)

Menurut moleong (2014:186) wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara dan narasumber dengan maksud tertentu. Wawancara merupakan suatu bentuk komunikasi lisan antara dua orang atau lebih yang dilakukan secara langsung, sehingga informasi yang diperoleh dapat di pertanggungjawabkan dan terpercaya. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan oleh peneliti di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan wawancara terstruktur untuk memudahkan mengolah dan mendapatkan data dan informasi di lapangan. Wawancara dilakukan kepada Kepala dinas, Sekertaris Dinas, Kepala bidang kepegawaian dan umum, Kepala bidang perizinan dan kemasyarakatan, Kepala perencanaan dan evaluasi serta staff pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

b. Observasi

Menurut Arikunto dalam Gunawan (2015:143) Observasi merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan penelitian secara teliti, secara sistematis. Pada istilah observasi diarahkan pada kegiatan yang memerhatikan secara akurat mencatat fenomena yang muncul dan mempertimbangkan antar aspek dalam fenomena yang muncul. Kegiatan observasi dilaksanakan oleh penulis secara langsung pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu sehingga peneliti turun langsung di lapangan

c. Dokumentasi

Definisi kata dokumen berasal dari bahasa latin yaitu *docere* berarti mengajar . Menurut Gottschalk dalam Gunawan (2014:175) dokumentasi merupakan setiap proses pembuktian yang di dasarkan atas jenis sumber apapun baik yang bersifat tulisan,lisan, gambar atau arkeologis. Sedangkan menurut Creswell (2013:270) menyebutkan dokumen- dokumen ini berupa dokumentasi wawancara dengan informan, dokumentasi kantor Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, dokumentasi *gathering* pegawai, dokumentasi rapat peningkatan pelayanan . Dokumentasi tersebut dilakukan menggunakan alat perekam dan kamera untuk mengabadikan aktivitas maupun kegiatan yang berlangsung di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Gunawan (2014:95) instrumen penelitian merupakan peneliti sendiri yang dijadikan sebagai instrumen kunci dalam penelitian kualitatif. Dalam melakukan penelitian di lapangan peneliti memiliki peran yang besar mulai dari memilih topik, pendekatan topik, pengumpulan data sampai dengan analisis dan

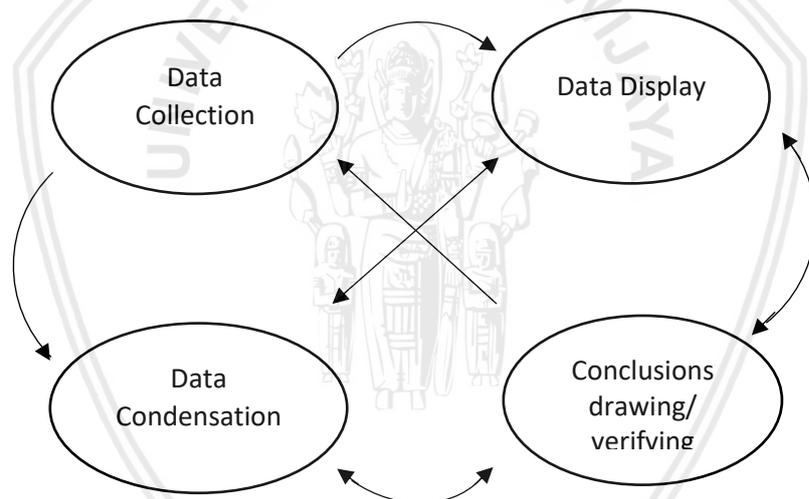
mengintrepetasikannya. Serta peneliti dalam melakukan penelitiannya tidak memiliki formula yang baku dan akurat.

Selaras dengan pemikiran di atas menurut Sugiyono (2013:59) mengungkapkan bahwa” dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri”. Berkaitan dengan hal tersebut , maka instrumen yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan data dan informasi yaitu:

- a. Peneliti sendiri dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data yang utama.
- b. Pedoman wawancara (*Interview Guide*) merupakan serangkaian perencanaan yang telah dibuat dan digunakan untuk mewawancarai informan. Kegiatan wawancara ini dilakukan secara langsung pada informan yang bersangkutan, berikut merupakan pedoman wawancara yakni antara lain: apa yang menjadi pendorong dalam peningkatan kapasitas pegawai, apa kendala dalam peningkatan kapasitas pegawai.
- c. Catatan lapangan (*Field Note*) merupakan hasil penelitian yang didengar, dilihat, dan dipikirkan digunakan untuk mengumpulkan data.
- d. Alat perekaman bisa berupa *handphone* yang digunakan untuk membantu merekam wawancara kepada informan.
- e. Alat tulis digunakan untuk membantu mencatat hal- hal penting di lapangan. Seperti bolpoin, buku catatan dan map.

G. Analisis Data

Definisi analisis data menurut Gunawan (2014:209) mengungkapkan bahwa analisis data merupakan suatu kegiatan yang mengatur, mengelompokkan dan mengurutkan suatu temuan berdasarkan pada masalah yang ingin di jawab. Untuk lebih mudah untuk dipahami data kualitatif yang rancu dan campur bisa disederhanakan, dilakukan secara terus-menerus dan dipilah-pilah secara teratur. Penelitian ini dapat mengumpulkan data pada saat melakukan penelitian. Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis model interaktif Miles dan Huberman yaitu:



Gambar 3.1. Model Analisis Interaktif Mile dan Huberman
Sumber: Mile Huberman dan Saldana (2014:33)

1. Kondensasi Data (Data Condensation)

Pada Kondensasi data merujuk pada proses memilih , menyederhanakan, mengabstrakan, atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian yang ada pada bukti- bukti terkait seperti catatan lapangan ,dokumen. Dalam hal ini peneliti masih menyederhanakan

data melalui dokumen dan arsip arsip pada Dinas Penanaman Modal Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.

2. Data Display (Penyajian Data)

Penyajian data adalah proses dimana penulis menyusun atau ,menyajikan data yang di peroleh kemudian di gunakan untuk melaporkan hasil dari penelitian agar mudah untuk di pahami. Data yang sudah dipilih di sederhanakan dan diverifikasi dan kemudian disajikan dalam suatu laporan yang disusun secara sistematis dan sesuai dengan ketentuan penulisan penelitian. Penyajian data yaitu proses pengumpulan informasi yang dapat disusun berdasarkan kategori yang ada atau di kelompokkan sesuai dengan apa yang di perlukan oleh penulis.

3. Penarikan kesimpulan / verifikasi (*Drawing / verifying conclusions*)

Penarikan kesimpulan / verifikasi ini adalah proses permusan dari sebuah hasil penelitian yang diungkapkan menggunakan kalimat yang jelas serta mudah di pahami. Kesimpulan yang di peroleh peneliti berasal dari data yang di berikan informan serta bukti empiris yang ada. Pada penelitian kualitatif verifikasi dilakukan secara terus sepanjang proses penelitian berlangsung. Selama proses pengumpulan data, peneliti mencoba untuk menganalisa dan mencari makna data yang di dapatkan.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam tahapan analisis data nantinya peneliti akan merujuk pada poin-poin di atas, sehingga di harapkan dalam proses penulisan skripsi nantinya bisa lebih terarah dan terstruktur.

H. Keabsahan Data

Keabsahan data menurut Moleong (2014:321) adalah suatu konsep penting yang diperbarui dari konsep kesalihan (validitas) dan keandalan (realibilitas) menurut versi `Positivisme` dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigma sendiri. Keabsahan data dalam penelitian diperlukan supaya hasil penelitian dapat di pertanggungjawabkan. Peneliti menggunakan teknik triangulasi data.

Triangulasi menurut Moleong (2014:332) adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang menjadi salah satu cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan kontruksi kenyataan yang ada dilapangan saat peneliti mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan berbagai pandangan. Sehingga peneliti dapat *me-recheck* temuannya dengan cara membandingkan dengan berbagai sumber, *metode* atau teori.

Triangulasi dibagi menjadi tiga antara lain:

1. Triangulasi sumber

Triangulasi dengan sumber adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton 1987:331).

2. Triangulasi metode

Pada triangulasi dengan metode, menurut patton (1987:329) memiliki dua strategi yaitu pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dibebberapa teknik pengumpulan data dan yang kedua pengecekan derajat kepercayaan dari beberapa sumber data dengan cara yang sama.

3. Triangualisasi teori

Dengan triangualisasi teori menurut Lincon dan Guba (1981:307) berdasarkan anggapan bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan menggunakan satu atau dua teori.

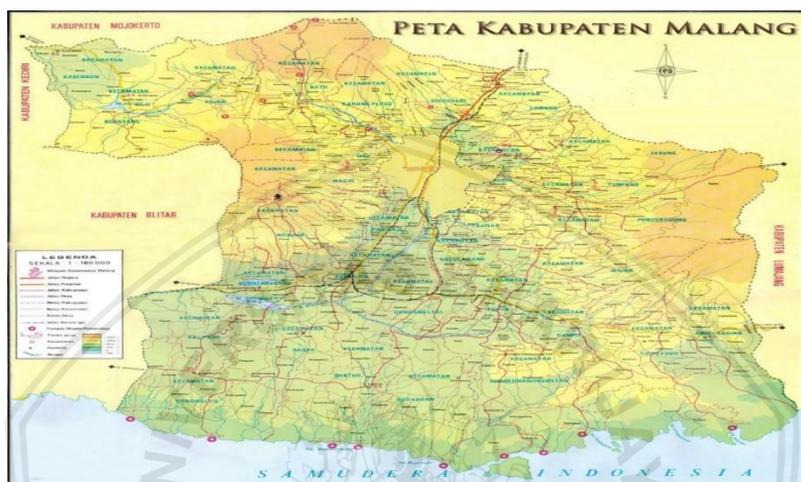
Dalam penelitian ini untuk mendapat keabsahan data dilakukan dengan triangulasi. Triangualisasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang menjadi salah satu cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan kontruksi kenyataan yang ada dilapangan saat peneliti mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan berbagai pandangan. Dalam penelitian ini dilakukan triangulasi dengan sumber. Menurut Patton, triangulasi dengan sumber berarti membandingkan data dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Meleong, 2014:330)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

1. Gambaran Umum Kabupaten Malang



Gambar 4.1 Peta Kabupaten Malang

Sumber: www.malangkab.go.id

a. Kondisi Geografis Kabupaten Malang

Kabupaten Malang adalah salah satu kabupaten yang terletak pada bagian tengah selatan di provinsi Jawa Timur. Terletak diantara $112^{\circ}17'10,90''$ sampai $112^{\circ}57'00''$ Bujur Timur, $7^{\circ}44'55,11''$ sampai $8^{\circ}26'35,45''$ Lintang Selatan yang memiliki berbatasan dengan wilayah utara dengan kabupaten Pasuruan dan Kabupaten Mojokerto, sebelah timur dengan Kabupaten Probolinggo, Kabupaten Lumajang, sebelah barat dengan Kabupaten Blitar dan Kabupaten Kediri dan sebelah selatan dengan Samudra Indonesia.

Secara topografi kabupaten Malang memiliki daerah yang berbeda-beda yaitu dataran rendah terletak pada ketinggian 250-500m diatas permukaan air laut, daerah dataran tinggi, daerah perbukitan kapur, daerah lereng gunung Kawi- Arjuno (500-3300m) diatas permukaan air laut- dpal), daerah lereng Tengger- Semeru di bagian timur (500-3600dpal).

Kabupaten Malang adalah salah satu Kabupaten di Indonesia yang terletak di Propinsi Jawa Timur dan merupakan Kabupaten yang terluas kedua wilayahnya setelah Kabupaten Banyuwangi dari 38 Kabupaten/ Kota yang ada di Jawa Timur. Hal ini didukung dengan luas wilayahnya 2.977,05 km² dan jumlah penduduk sesuai Data Pusat Statistik sebanyak 2.544.315 jiwa (tahun 2015) yang tersebar di 33 kecamatan, 378 Desa, 12 Kelurahan. Kabupaten Malang juga dikenal sebagai daerah yang kaya akan potensi diantaranya dari pertanian, perkebunan, tanaman obat keluarga dan lain sebagainya

Secara administratif kewilayahan, Kabupaten Malang terbagi atas 33 Kecamatan, 12 Kelurahan, 378 Desa, 1.368 Dusun, 3.183 Rukun Warga (RW) dan 14.869 Rukun Tetangga (RT). Pusat pemerintahan kabupaten Malang berada di Kecamatan Kepanjen sebagaimana telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2008 tentang Pemindahan Ibukota Kabupaten Malang dari Wilayah Kota Malang ke Wilayah Kecamatan Kepanjen Kabupaten Malang

b. Lambang Kabupaten Malang



Gambar. 4.2 Lambang Kabupaten Malang

Sumber: www.malangkab.go.id

Arti Lambang Kabupaten Malang

1. Merah putih= perisai segi lima
2. Merah = tulisan Kabupaten Malang
3. Kuning emas = garis tepi atap kubah
4. Hijau = warna dasar kubah
5. Hujau = gunung berapi
6. Putih = asap
7. Putih dan hitam = keris
8. Putih = buku terbuka
9. Biru tua = laut
10. Putih = gelombang laut (Jumlah 19)
11. Kuning emas = butir padi (jumlah 45)
12. Putih = Bunga kapas (jumlah 8)
13. Hijau = daun kapas (jumlah 17)
14. Kuning mas = bintang bersudut lima
15. Putih dan hitam = pita terbentang dengan sesanti satata gama
16. Kuning emas = rantai (jumlah 7)

c. Visi dan Misi Kabupaten Malang

Visi

Visi Pembangunan Kabupaten Malang yang berlandaskan pada sebuah nilai filosofis, yakni: Pertama: niat untuk konsisten dalam menjalankan amanat konstitusi dan pembangunan, atau diberi istilah **Madep**. Kedua Untuk mewujudkan niat tersebut pemerintah berkomitmen untuk memiliki sikap kedisiplinan, bekerja keras dan produktif dalam melaksanakan pembangunan, atau disebut dengan Manteb. Sedangkan untuk tujuan pembangunannya dalam 5 tahun kedepan, Pemerintah Kabupaten Malang menginginkan agar setiap pembangunan dapat dirasakan secara nyata oleh masyarakat, atau diberi istilah **Manetep**.

Dengan mempertimbangkan tiga landasan filosofis dan pedoman arah pembangunan di atas, maka dalam pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan untuk periode 2016-2021, dicanangkan Visi Pembangunan Kabupaten Malang sebagai berikut:

"Terwujudnya Kabupaten Malang yang MADEP MANTEB MANETEP"

Secara terperinci rumusan visi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

"Terwujudnya Kabupaten Malang yang Istiqomah dan Memiliki Mental Bekerja Keras Guna Mencapai Kemajuan Pembangunan yang Bermanfaat Nyata untuk Rakyat Berbasis Pedesaan"

Penggunaan istilah **MADEP-MANTEB-MANETEP** merupakan filosofi pembangunan yang bukan hanya memiliki arti yang baik, melainkan juga memiliki akar historis pada kebudayaan nusantara dan Kabupaten Malang.

Misi

Misi merupakan rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Misi berfungsi sebagai pemersatu gerak, langkah dan tindakan nyata bagi segenap komponen penyelenggara pemerintahan tanpa mengabaikan mandat yang diberikannya. Adapun misi pembangunan Kabupaten Malang untuk 5 tahun kedepan adalah sebagai berikut:

1. Memantapkan kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan guna menunjang percepatan revolusi mental yang berbasis nilai keagamaan yang toleran, budaya lokal, dan supremasi hukum;
2. Memperluas inovasi dan reformasi birokrasi demi tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, akuntabel dan demokratis berbasis teknologi informasi;
3. Melakukan percepatan pembangunan di bidang pendidikan, kesehatan, dan ekonomi guna meningkatkan Indeks Pembangunan Manusia;
4. Mengembangkan ekonomi masyarakat berbasis pertanian, pariwisata, dan industri kreatif;
5. Melakukan percepatan pembangunan desa melalui penguatan kelembagaan, peningkatan kualitas SDM, dan pengembangan produk unggulan desa;
6. Meningkatkan ketersediaan infrastruktur jalan, transportasi, telematika, sumber daya air, permukiman dan prasarana lingkungan yang menunjang aktivitas sosial ekonomi masyarakat;
7. Memperkokoh kesadaran dan perilaku masyarakat dalam menjaga kelestarian lingkungan hidup.

2. Gambaran Umum Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.

a. Sejarah Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.

Berikut adalah sejarah DPM-PTSP Kabupaten Malang:

a. Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA)

Berdasarkan: Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 503/125/PUOD Tahun 1997 dan Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 25 Tahun 1998.

b. Dinas Perizinan

Berdasarkan: Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 dan Peraturan Bupati Malang Nomor 36 Tahun 2006.

c. Unit Pelayanan Terpadu Perizinan

Berdasarkan: Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2008, Peraturan Bupati Malang Nomor 38 Tahun 2008, Peraturan Bupati Malang Nomor 22 Tahun 2009 dan Peraturan Bupati Malang Nomor 10 Tahun 2011

d. Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2T)

Berdasarkan: Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2012 tentang Perubahan Kedua Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati Malang Nomor 44 Tahun 2012 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2T) Kabupaten Malang.

e. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP)

Berdasarkan: Peraturan Bupati Malang Nomor 50 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.



Gambar 4.3 Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang

Sumber : Dokumentasi Peneliti

b. Tugas dan fungsi

Berdasarkan Peraturan Bupati Malang Nomor 50 Tahun 2016, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang (DPM-PTSP Kab Malang) adalah unsur pelaksana urusan pemerintahan bidang penanaman modal. DPM-PTSP Kabupaten Malang dipimpin oleh Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. DPM-PTSP Kabupaten Malang memiliki tugas dan fungsi, antara lain

Tugas:

a. Melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan bidang penanaman modal;

- b. Melaksanakan koordinasi dan menyelenggarakan pelayanan administrasi dibidang perizinan secara terpadu dengan prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi, simplifikasi, dan keamanan serta;
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugas dan kewenangannya.

Fungsi:

- a. Pengumpulan, pengelolaan dan pengendalian data berbentuk *database* serta analisa data untuk penyusunan program kegiatan;
- b. Penyusunan rencana strategis pada dinas;
- c. Penyelenggaraan ketatausahaan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu;
- d. Penyusunan program Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu;
- e. Pelaksanaan penggalian potensi dan pengembangan penanaman modal;
- f. Pelaksanaan promosi, fasilitasi dan kerjasama penanaman modal;
- g. Pelaksanaan pengendalian dan pengawasan penanaman modal;
- h. Penyelenggaraan pelayanan administrasi perizinan;
- i. Pelaksanaan koordinasi proses pelayanan perizinan;
- j. Pelaksanaan administrasi pelayanan perizinan; dan
- k. Pemantauan dan evaluasi proses pemberian pelayanan perizinan

c. Visi dan Misi

a. Visi

Visi adalah pandangan jauh kedepan tentang cita-cita yang ingin dicapai oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang adalah “Prima dalam Pelayanan Perizinan“. Artinya: Suatu gambaran cita-cita untuk mewujudkan pelayanan prima, melalui kesiapan aparat, sarana prasarana pelayanan, mekanisme, sistem dan prosedur, aturan hukum yang terkait dengan pelayanan perizinan secara optimal.

b. Misi

Misi dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan standar dan mutu pelayanan perizinan;
- 2) Mewujudkan profesionalisme pelayanan kepada masyarakat;
- 3) Menumbuhkan keinginan masyarakat untuk memiliki perizinan sesuai ketentuan yang berlaku.

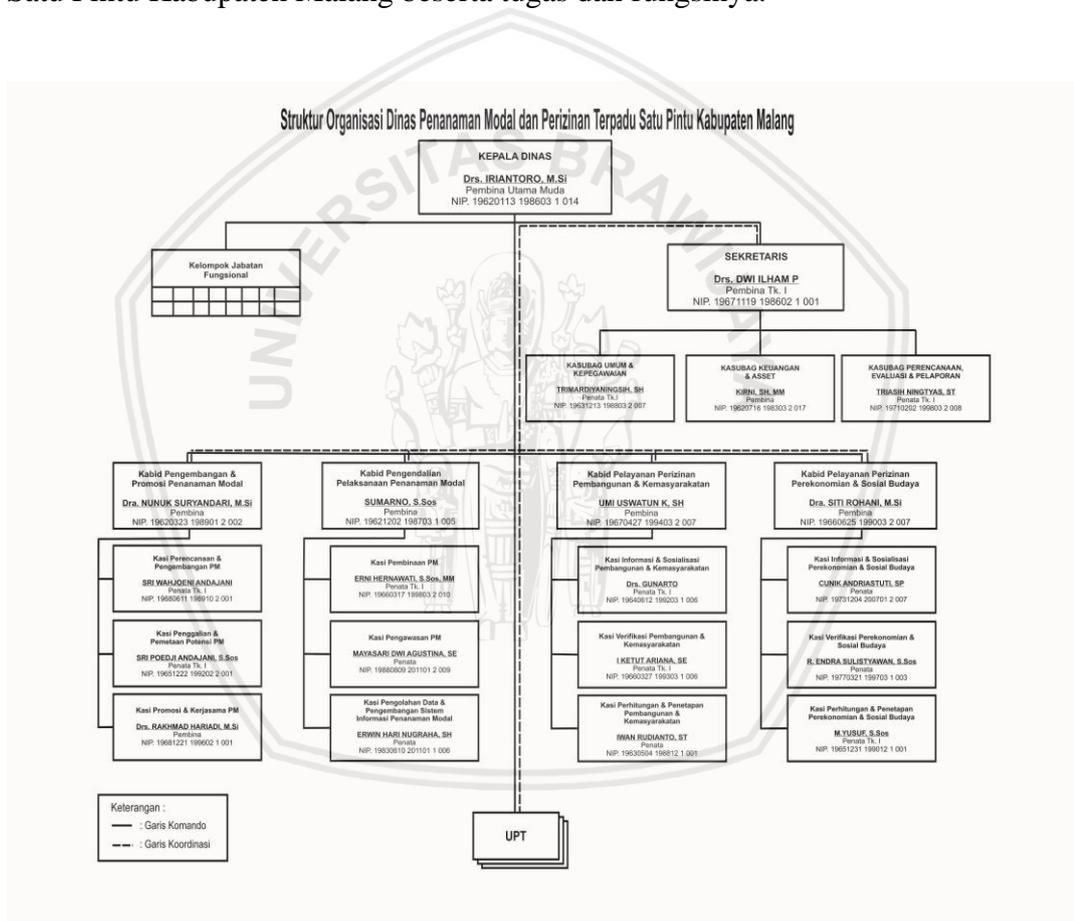
d. Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Peraturan Bupati Malang Nomor 50 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Pasal 3 ayat 1, susunan organisasi Dinas terdiri dari:

- a. Kepala Dinas;
- b. Sekretariat;
- c. Bidang Pengembangan dan Promosi Penanaman Modal;

- d. Bidang Pengendalian Pelaksanaan Penanaman Modal;
- e. Bidang Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan;
- f. Bidang Pelayanan Perizinan Perekonomian dan Sosial Budaya;
- g. UPT;
- h. Kelompok Jabatan Fungsional.

Berikut bagan struktur organisasi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang beserta tugas dan fungsinya:



Gambar 4.4 Struktur Organisasi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang

Sumber: Data Kepegawaian Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang 2019

e. Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal

Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian di Kabupaten Malang adalah salah satu Kabupaten di Indonesia yang terletak di Provinsi Jawa Timur dan merupakan Kabupaten yang terluas kedua wilayahnya setelah Kabupaten Banyuwangi dari 38 Kabupaten/ Kota yang ada di Jawa Timur, sehingga di perlukan Aparatur Sipil Negara yang berkualitas dan berdaya saing tinggi serta memiliki kapasitas untuk mencapai kinerja yang optimal dalam melayani masyarakat. Berikut merupakan daftar Aparatur Sipil Negara yang bekerja pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, berdasarkan tingkat pendidikan.

Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	S2	6 Orang
2	S1	33 Orang
3	D3	3 Orang
4	SMA	21 Orang
5	SMP	2 Orang
-	Jumlah	65 Orang

Sumber : Laporan Bezzeting dan Formasi PNS Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang tahun 2019.

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa aparatur sipil negara yang bekerja di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu berjumlah 65 orang, mayoritas pegawai dengan pendidikan S1 sebanyak 33 orang kemudian kedua pegawai dengan pendidikan SMA berjumlah 21 orang dan paling sedikit aparatur diisi oleh 2 orang yang berpendidikan SMP.

B. Penyajian Data

1. Upaya Pemimpin dalam Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.

Seorang pemimpin yang bertanggung jawab besar terhadap organisasi serta mempunyai kewenangan dalam menjalankan organisasinya, hal ini bertujuan untuk mengembangkan organisasi demi tercapainya cita-cita yang ingin dicapai. seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi terhadap orang lain agar bawahan dapat bekerja sesuai intruksi yang diberikan untuk menggerakkan orang lain. Seorang pemimpin mempunyai kontribusi besar bagi organisasi untuk mengatur demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Setiap pemimpin memiliki tanggung jawab sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya untuk memberikan semangat dan motivasi pada bawahan. Peningkatan kapasitas pegawai merupakan suatu yang harus dicapai oleh suatu organisasi. Upaya peningkatan kapasitas pegawai memiliki tujuan untuk mengembangkan potensi serta kemampuan, keterampilan pada diri seorang pegawai serta dapat mengatasi berabagai tantangan yang dihadapi saat bekerja dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu pentingnya peran aktif pemimpin dalam upaya yang dilakukan untuk mendorong aparatur untuk memperbaiki kapasitas serta kinerja dalam bekerja dalam mencapai tujuan organisasi yang ditentukan. Hal ini menjadi acuan oleh pemimpin untuk berupaya mengembangkan kapasitas para bawahan untuk melaksanakan tugas pokoknya.

a. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan serta bimbingan teknis untuk meningkatkan kemampuan aparatur yang diikuti oleh para pegawai serta melakukan proses rekrutmen pegawai seperti apa yang dikatakan Ibu Trimardiyaningsih selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang mengungkapkan bahwa:

“Pengembangan kapasitas menjadi tolak ukur kemajuan seorang pegawai, berbagai upaya itu antara lain untuk mengikuti pelatihan- pelatihan sesuai dengan tupoksi, pendidikan dan pelatihan kinerja, serta bimtek agar kapasitas pegawai meningkat sesuai tugas pokok dan fungsi serta tugas yang diberikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Pelatihan- pelatihan ini dilakukan secara bergantian kepada setiap pegawai teknis maupun profesional dan kalau anggaran ada sebaiknya harus dilakukan, pegawai teknis rekrutmen pegawai dan pelatihan untuk pengembangan sumber daya aparatur. Untuk personil pegawai masih kurang tenaga professional dan saya juga sudah mengajukan kepada BKMBKPSDM untuk penambahan tenaga ini, sehingga sampai sekarang masih belum tercukupi.” (Ibu Trimardiyaningsih, SH oleh selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian 18 November 2019. Pukul 08.45 WIB)

Selanjutnya diungkapkan oleh Ibu Triasih selaku Kasubag Perencanaan Evaluasi dan Pelaporan yang mengatakan bahwa:

“Untuk meningkatkan kapasitas pegawai, kita pasti ada pelatihan-pelatihan untuk tenaga pegawai negeri sipil atau pegawai honorer dan dalam proses perekrutan pegawai, kita sudah tentukan sesuai dengan kebutuhan tenaga teknis maupun professional misalnya yang asli di bidang IT dan bidang hukum, manajemen dan akuntansi, kalau yang bisa merekrut melalui dinas yaitu tenaga honorer atau kontrak. Misalnya untuk operator layanan OSS sehingga pendidikan disesuaikan dengan yang kita perlukan dan untuk pemenuhan tenaga terampil maupun non teknis dengan penambahan pegawai serta mengusulkan ke BKSDM provinsi. (Ibu Triasih Ningtyas ST selaku Kasubag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan 03 Desember 2019 pukul 08.50 WIB)

Sedangkan dikatakan oleh Ibu Dina Ambar selaku staf bidang pelayanan perizinan pembangunan dan kemasyarakatan yang mengungkapkan bahwa:

“Dalam peningkatan kapasitas kita sering melakukan pelatihan, bimbingan teknis, dan diklat. Seperti pelatihan kearsipan, pelatihan penyusunan laporan, dan pelatihan pengembangan administrasi pada dinas DPMTSP Provinsi. Berdasarkan pemberitahuan dari pusat untuk bimtek berkaitan dengan pelayanan OSS, dan kita mengirimkan tenaga pegawai untuk pelatihan pelayanan OSS, pelatihan penyusunan saku, pelatihan pengadaan barang dan jasa. Kita pasti mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan atau bimtek tersebut yang ditawarkan oleh daerah atau provinsi. Untuk pegawai belum tercukupi karena banyak pegawai yang pensiun sehingga tidak seimbang antara masuknya pegawai dan yang sudah pensiun maupun mutasi maka kita kekekurangan tenaga teknis maupun professional. “ (Ibu Dina Ambar Sulistyoningrum, SE selaku staf bidang pelayanan perizinan pembangunan dan kemasyarakatan 18 November 2019 pukul 09.40 WIB)



Gambar.4.5 Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dari narasumber dapat diketahui bahwa untuk memenuhi kebutuhan pegawai dilakukan proses rekrutmen pegawai berdasarkan kebutuhan serta peningkatan kapasitas dilakukan melalui beberapa cara antara lain pelatihan kearsipan, pelatihan penyusunan laporan, dan pelatihan pengembangan administrasi dan bimbingan teknis selain itu pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu personil pegawai masih kekurangan sebab banyak yang pension dan mutasi kerja untuk mendukung dalam bekerja

juga melakukan proses mengajukan penambahan pegawai untuk pengembangan sumber daya manusia.

b. Penguatan Organisasi

Dalam mendukung pegawai dalam bekerja berpedoman kepada aturan-aturan yang berlaku dalam menyelesaikan tugasnya memberikan *reward* dan *punishment* serta proses komunikasi dilakukan berdasarkan struktur organisasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang yakni bentuknya struktural untuk melaksanakan serta mendukung tugas pokok dan fungsi seorang pegawai. Seperti apa yang dikatakan oleh Ibu Kirni selaku Kasubag Keuangan dan Aset yang mengungkapkan bahwa:

“Dinas kita bentuknya struktural dan berdasarkan struktur organisasi yang di bagi kepada setiap bidang untuk menjalankan sesuai tupoksi misalnya di promosi ya menangani bidang promosi serta pembagian tugas berdasarkan tupoksinya serta komunikasi yang dilakukan secara berjenjang berdasarkan struktural. Instruksi bawahan sesuai atasan masing masing misalnya kepala bidang rapat dengan kepala dinas dan mengumpulkan kepala seksi karena arahan sesuai dengan tupoksi masing masing serta ada pemberian reward untuk ASN maupun non ASN yang berprestasi” (Ibu Kirni, SH, MM selaku Kasubag Keuangan dan Aset 18 November 2019 pukul 09.40 WIB)

Selanjutnya Ibu Dina Ambar Sulistyoningrum selaku staf bidang pelayanan perizinan pembangunan dan kemasyarakatan menambahkan bahwa:

“Dalam memberikan arahan pimpinan disini dengan cara memberikan instruksi pada pejabat struktural dahulu kemudian disampaikan kepada staf-stafnya untuk dilaksanakan sesuai arahan karena disini memiliki struktur organisasi sudah ada dengan jelas sehingga komunikasi kita bertingkat, pengarahan itu juga biasanya dilakukan secara langsung melalui rapat yang dilakukan kepala dinas dengan kepala bidang untuk dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi setiap bidang”. (Ibu Dina Ambar Sulistyoningrum, SE selaku staf Bidang Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan 3 Desember 2019 pukul 09.16)

Sedangkan Bapak Rossi selaku staff pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu yang mengatakn bahwa:

“Sesuai dengan struktur organisasi secara keseluruhan terbagi per bidang dan sekeretariat yang terdiri dari tiga bidang dan empat sub bagian, sekertaris dan kepala dinas dengan melihat satuan organisasi dan memang di DPMPTSP itu setiap 3 bulan sekali itu ada pemberian penghargaan kepada ASN mapun non ASN atau tenaga honorer untuk untuk pemberian reward atau punishment sesuai dengan surat keputusan Kepala Dinas. Pemimpin tidak selalu memberikan insentif sebab seorang pegawai sudah disumpah sesuai dengan pekerjaan dan sudah ada gaji tersendiri sehingga tidak mengharapkan insentif tambahan, pengarahan dilakukan dengan rapat bersama untuk membagi tugas berdasarkan tupoksi masing masing secara rinci” (Bapak rossi selaku staff pegawai 18 November 2019 pukul 09.35 WIB)



Gambar. 4.6 Kegiatan rapat staf serta pengarahan

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat simpulkan bahwa struktur organisasi di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu berbentuk structural sehingga tugas peerjaan dibagi kepada setiap bidang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing dan dalam rapat bersama pemimpin memberikan arahan kepada pegawai sesuai denga tupoksi masing-masing. Selain itu juga ada

pemberian reward pada pegawai yang berprestasi setiap tiga bulan serta pengarahan yang diberikan pimpinan dilakukan melalui rapat bersama.

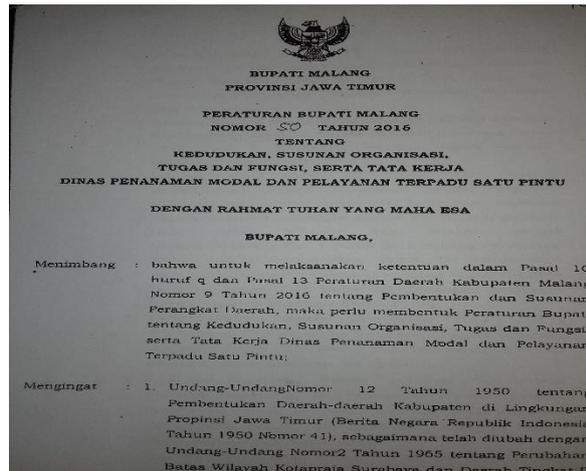
c. Reformasi Kelembagaan

Proses pelaksanaan kegiatan di suatu instansi memiliki acuan yang digunakan berdasarkan berbagai aturan dari dinas maupun peraturan daerah yang semuanya mendukung berjalannya organisasi memiliki output bentuk aturan atau kebijakan. Seperti apa yang dikatakan oleh Ibu Trimardiyarningsih selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang mengungkapkan bahwa:

“Pada dinas ini memang memperhatikan aturan dan peraturan daerah, peraturan bupati, dan kebijakan pimpinan untuk dapat mendelegasikan tugas, serta tambahan tugas langsung dari pimpinan untuk menjalankan seluruh kegiatan didalam dinas ini sehingga aturan- aturan yang ada menjadi pedoman kita dalam bekerja untuk melayani masyarakat” (Ibu Trimardiyarningsih oleh selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian 18 November 2019. Pukul 08.45 WIB).

Sedangkan menurut Ibu Umi Uswatun Khasanah mengatakan bahwa :

“Dalam pengembangan kapasitas kita berpedoman pada aturan-aturan yang ada, aturan yang kita gunakan kan sudah jelas ada kemendagri, ada undang-undang, peraturan bupati sehingga aturan- aturan tersebut menjadi pegangan yang harus kita ikuti untuk kemajuan organisasi sehingga berdampak pada produktivitas pegawai dalam bekerja di organisasi pemerintahan” Ibu Umi Uswatun Khasanah, SH selaku Kepala Bidang Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan (18 November 2019 pukul 09.40 WIB).



Gambar 4.7 Peraturan Bupati Malang

Sedangkan Bapak Rossi selaku staff pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu yang mengatakan bahwa:

“Dalam melakukan kegiatan di instansi kita selalu berpedoman pada aturan-aturan yang sudah ada, baik aturan yang dari pusat, daerah ataupun keputusan yang di keluarkan oleh Kepala Dinas sehingga kita dalam menjalankan tugas dapat sesuai kaidah organisasi. Dengan aturan itu mejadikan organisasi lebih terarah demi terciptanya keinginan organisasi mau di bawa kemana organisasi ini sehingga dapat menjadikan pegangan teguh aturan itu yang dilakukan oleh instansi pemerintah”. (Bapak rossi selaku staff pegawai 03 Desember 2019 pukul 10.38 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanann Terpadu Satu Pintu pegawai selalu memegang teguh peraturan-peraturan dalam instansi untuk mejalankan seluruh kegiatan didalamnya. Peraturan-peraturan tersebut seperti permendari, peraturan bupati, peraturan daerah yang dijadikan acuan dalam melaksanakan perannya sebagai instansi pemerintahan.

2. Faktor pendukung dan penghambat peningkatan kapasitas Aparatur Sipil Negara pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.

a. Faktor Pendukung

1. Dukungan Pemimpin

Pemerintah daerah memiliki kewenangan organisasi perangkat daerah dibawahnya, dalam melaksanakan kepemimpinannya seorang pimpinan memiliki kewenangan untuk mengatur serta membina para bawahnya untuk memberikan peran terbaik untuk organisasinya. Dengan adanya dukungan dari kepala dinas DPMPTSP Kabupaten Malang memberikan keleluasaan para bawahnya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, pendidikan dan pelatihan / diklat, *gathering* dan bimtek. Hal ini tidak lepas dari peran serta pimpinan peduli dengan kapasitas dan *skill* aparatur dalam menunjang proses dalam menyelesaikan tugas. Menurut Ibu Triasih Ningtyas selaku Kasubag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan mengatakan bahwa:

“Saya akan memberikan dukungan penuh kepada seluruh staff pegawai dan memberikan dorongan untuk yang mau meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan *skillnya* asalkan mempunyai komitmen untuk berkembang sehingga produktivitas kerja lebih baik dan dapat membawa manfaat bagi semuanya” (Ibu Triasih Ningtyas. ST selaku Kasubag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan 03 Desember 2019 pukul 08.50 WIB)

Selanjutnya menurut Bapak Rossi selaku Staff Bagian Umum dan Kepegawaian mengungkapkan:

“Kepala dinas akan selalu memberikan mendukung baik itu kegiatan atau hal-hal yang positif lainnya yang sekiranya dapat memberikan kontribusi kedepan untuk dinas kita sehingga support dari atasan sangat memberikan dampak positif dan lebih dekat dengan pimpinan akan muncul ide-ide

baru” (Bapak Rossi selaku staff Bagian Umum dan Kepegawaian 20 Mei 2019, pukul 11.00 WIB)

Sedangkan menurut Staf Bidang Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan Ibu Dina Ambar Sulistyoningrum, SE menambahkan bahwa:

“Di instansi kita bapak Kepala Dinas selalu mendukung ide atau kegiatan pegawai yang nilainya positif dan sangat memberikan kesempatan pegawai untuk berkembang dan selalu memberikan apresiasi kepada para bawahan sehingga bawahan terdorong untuk bekerja secara optimal. Dukungan dari bapak Kepala Dinas memberikan stimulan positif bagi kami sehingga etos kerja kami meningkat” (Ibu Dina Ambar Sulistyoningrum, SE selaku staf Bidang Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan 3 Desember 2019 pukul 09.16)



Gambar 4.8. Pemimpin memberikan *support* serta motivasi pada pegawai.

Dari penjelasan dapat diketahui bahwa saat bekerja pegawai dibutuhkan kehadiran dari seorang pemimpin, peran aktif dan dukungan dari sosok pemimpin dapat memberikan manfaat bagi semua pegawai khususnya ketika ada masalah pekerjaan yang membutuhkan bantuan untuk memecahkan masalah. Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang pimpinan memberikan dorongan penuh pada bawahannya yang mau meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan serta bimtek untuk menunjang dalam bekerja.

2. Hubungan Pemimpin dan Bawahan bersifat Kekeluargaan

Hubungan antara pimpinan dan bawahan sangat penting untuk saling berkomunikasi, hubungan pimpinan dan bawahan lebih mengedepankan sifat kekeluargaan oleh karena itu apabila tidak ada komunikasi akan berefek kepada kehancuran organisasi. Menurut Ibu Trimardiyaningsih selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mengatakan bahwa:

“Hubungan komunikasi antara pemimpin dengan bawahan dengan hubungan saya dengan bawahan yang baik lebih terasa dan menjunjung sifat kekeluargaan sehingga suasana kerja serta kesejahteraan staff pegawai lebih kondusif dengan adanya aturan-aturan yang ada apabila tidak ada komunikasi akan menjadi awal kehancuran organisasi” (Ibu Trimardiyaningsih selaku Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian 18 November 2019. Pukul 08.45 WIB).

Sedangkan Staff Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan Ibu Dina Ambar menambahkan bahwa:

“Melalui keharmonisan, keakraban dan kekeluargaan yang terjalin dari tingkat atas sampai bawah bisa meningkatkan kapasitas dan faktor luar kita dapat belajar terus untuk mengembangkan potensi yang ada pada kita, dengan adanya sifat kekeluargaan dan keakraban yang sudah terjalin akan membuat para pegawai lebih percaya diri dalam bekerja” (Ibu Dina Ambar Sulistyoningrum, SE selaku staf Bidang Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan 3 Desember 2019 pukul 09.16)

Selanjutnya Pegawai Staf Bagian Umum dan Kepegawaian Bapak Rossi menjelaskan bahwa:

“Pimpinan dan bawahan disini memiliki hubungan yang sangat dekat, hubungan itu terjalin seperti keluarga dari kepala dinas sampai pada bawahan maupun bawahan ke atasan sehingga dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pegawai tidak merasa kurang percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu dalam bekerja kepala Dinas lebih dekat dengan bawahan sehingga bawahan lebih semangat dalam bekerja. Kita biasa mengadakan kegiatan *outbon* dan *gatering*” (Bapak Rossi selaku Staff Bagian Umum dan Kepegawaian 20 Mei 2019, pukul 11.00 WIB)



Gambar 4.9. Kegiatan *Outbond* Pegawai DPMTSPSP

Dapat ditarik kesimpulan bahwa hubungan antara bawahan dan pimpinan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu didukung oleh keakraban antara atasan dan bawahan sehingga dalam mengembangkan potensi para pegawai dapat berjalan dengan baik tanpa adanya hambatan. Hubungan yang sudah terjalin menjadi alat pemacu semangat bekerja bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja maupun kapasitas yang dimiliki saat ini, sifat kekeluargaan yang ada membuat hubungan kerja lebih optimal antara bawahan dengan pimpinan sehingga pegawai dalam bekerja lebih percaya diri dan semangat tinggi dalam menyelesaikan tugas sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing.

b. Faktor penghambat

1. Terbatasnya Anggaran

Anggaran menjadi faktor utama yang dibutuhkan oleh setiap organisasi sektor publik. Adanya anggaran menjadi hal penting bagi suatu organisasi karena anggaran mempunyai peran penting bagi organisasi sebagai alat utama operasional organisasi. Terdapat anggaran yang minim sehingga sulit untuk melakukan

pengembangan kapasitas pegawai seperti menurut Ibu Dina Ambar Sulistyoningrum selaku staf Bidang Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan mengatakan bahwa:

“Terbatasnya anggaran kita maka staff pegawai yang mengikuti diklat maupun pelatihan harus bergantian dan bertahap setiap tahunnya dalam meningkatkan kemampuan para pegawai dengan tujuan dapat memperoleh pengetahuan demi mencapai cita-cita organisasi. Anggaran dalam suatu instansi sebagai promotor penggerak seluruh kegiatan yang ada di suatu organisasi mulai dari pelayanan izin usaha, pelayanan izin lingkungan dll” (Ibu Dina Ambar Sulistyoningrum, SE selaku staf Bidang Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan, 23 Mei 2019, pukul 13.00 WIB)

Selanjutnya Kepala Bidang Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan, Ibu Umi Uswatun Khasanah menambahkan:

“Anggaran yang tidak memadai karena dengan banyaknya pelatihan yang harus diikuti kita terkendala tidak tersedianya anggaran, anggaran untuk dinas sangat terbatas, anggaran dalam pengajuan anggaran kita belum semuanya terpenuhi dan terbatas, anggaran untuk pelatihan dan diklat pegawai juga sedikit dan terbatas oleh karena itu kita tidak bisa megikutsertakan para pegawai untuk mengikuti pelatihan dan diklat” (Ibu Umi Uswatun Khasanah SH selaku Kepala Bidang Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan, 17 Mei 2019, pukul 09.00 WIB).

Sedangkan menurut Ibu Triasih Ningtyas selaku Kasubag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan menambahkan bahwa:

“Disini anggarannya sangat minim untuk pembangunan kapasitas pegawai baik pegawai negeri sipil atau tenaga honorer sehingga berdampak pada pegawai yang ingin meningkatkan keterampilan, kemampuan yang dimiliki. Tapi yang gimana lagi kita juga sudah mengusulkan akan tetapi anggarannya juga belum memadai apalagi banyak prasarana kantor yang rusak”. (Ibu Triasih Ningtyas, ST selaku Kasubag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan 03 Desember 2019 pukul 08.50 WIB)

Dapat di tarik kesimpulan bahwa anggaran menjadi salah satu faktor penting di suatu organisasi yaitu anggaran, tanpa adanya anggaran yang memadai seluruh kegiatan di organisasi tidak akan berjalan dengan baik, anggaran yang terbatas memengaruhi pelaksanaan diklat serta pelatihan untuk pegawai selain anggaran untuk diklat dan pelatihan-pelatihan para pegawai juga dialokasikan untuk kegiatan-kegiatan di instansi seperti pelayanan izin lingkungan. Sehingga anggaran harus tersedia sebab anggaran menjadi faktor penentu kelancaran semua kegiatan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.

C. Analisis dan Pembahasan

1. Upaya Pemimpin dalam Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.

Sumber daya manusia merupakan aset berharga dalam organisasi sebab sumber daya manusia menjadi faktor paling penting didalam organisasi publik sehingga kemampuan dan keterampilan pegawai sangat vital demi kemajuan suatu organisasi oleh karena itu sumber daya manusia sebagai penentu utama keberhasilan suatu organisasi. Pemimpin yang menjadi panutan bagi para bawahannya sehingga upaya pemimpin dapat memotivasi serta menggerakkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya pemimpin memiliki tanggung jawab besar, pemimpin mempunyai peran aktif serta dampak yang baik untuk bawahan.

Pegawai dalam melakukan bekerja belum optimal oleh karena itu kemampuan yang dimiliki pegawai terbatas. Pengembangan kapasitas pegawai menjadi salah satu solusi untuk memperbaiki kinerja pegawai dan dapat lebih

produktivitas dapat meningkat. Menurut *GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit)* dalam Milen (2006:22) juga mengklasifikasikan pengembangan kapasitas menjadi 3 tingkatan sebagai berikut:

- a. Tingkatan sistem, suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan, dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program, aktivitas dan kegiatan pada organisasi.
- b. Tingkatan organisasi, upaya pengembangan kapasitas (*capacity building*) berhubungan dengan menciptakan perangkat struktur, kultur, dan pengelolaan organisasi yang mendukung para individu/pegawai untuk menunjukkan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.
- c. Tingkatan individu adalah individu sebagai upaya pengembangan Sumber Daya Manusia (*SDM*) organisasi yang harus ditingkatkan kemampuan dan profesionalismenya, baik pengetahuan, kompetensi, keterampilan, maupun etika kerja.

Pengembangan kapasitas pegawai sebagai alat para pegawai untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki agar kemampuan dapat lebih baik untuk dapat mengatasi berbagai persoalan yang muncul saat bekerja maka peran pemimpin memegang peranan penting dalam memberikan arahan dan pembinaan kepada staff bawahan untuk mengembangkan dan meningkatkan potensi serta keahlian yang dimiliki dalam dirinya. Upaya peningkatan kapasitas sebagai bentuk dorongan pimpinan untuk mewujudkan aparatur yang berdedikasi tinggi dan memiliki etos kerja yang profesional dalam menjalankan suatu organisasi maka peningkatan kemampuan, *skill* dan pengetahuan sangat dibutuhkan oleh setiap aparatur. Oleh karena itu apabila kemampuan serta kompetensi aparatur meningkat akan berdampak terhadap produktivitas dan kinerja pegawai saat bekerja di kantor. Pemimpin memberikan langkah-langkah dan upaya solutif untuk mengatasi kapasitas pegawai yang terbatas, salah satunya yaitu memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan serta bimbingan teknis agar kualitas kemampuan dan potensi yang dimiliki semakin meningkat.

Berdasarkan hal ini dapat diketahui bahwa dimensi dan tingkat pengembangan kapasitas dalam penelitian menurut Grindle dikutip Haryoko dkk (2012:46) mengatakan dimensi dan tingkat pengembangan kapasitas antara lain:

- a. Pengembangan sumber daya manusia merupakan adanya ketersediaan tenaga teknis dan profesional.
- b. Penguatan organisasi merupakan sistem manajemen dalam pengembangan peformasi tugas-tugas khusus dan fungsi, stuktur mikro.
- c. Reformasi kelembagaan adalah lembaga dan sistem struktur makro seperti aturan permainan rezim politik dan perubahan kebijakan reformasi konstitusi.

a. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang dilakukan di organisasi untuk meningkatkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas dalam bekerja. Sumber daya manusia sebagai faktor penting dalam pengembangan kapasitas manusia, dengan adanya sumber daya manusia dalam suatu organisasi memiliki peranan utama untuk menunjang kegiatan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia menurut Singodimedjo (2000) mengemukakan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Hal ini menjadikan kemampuan sebagai faktor vital yang ada dalam setiap individu.

Pengembangan sumber daya manusia untuk disiapkan untuk mengatasi berbagai persoalan yang ada dalam suatu organisasi pada masa yang akan datang oleh karena itu pengembangan sumber daya manusia memiliki tujuan yaitu untuk mengembangkan potensi, kemampuan dan keterampilan diri dalam setiap individu sehingga dapat meningkatkan produktivitas individu dalam bekerja yang dapat menghadapi berbagai tantangan. Pada kantor ini adanya tenaga teknis dan profesional belum bisa bekerja dengan optimal karena kekurangan personil pegawai untuk menyelesaikan tugas pokoknya. Hal ini tidak selaras dengan yang diungkapkan oleh Grindle dikutip dalam Haryoko (2012:46) yang mengungkapkan pengembangan sumber daya manusia merupakan adanya ketersediaan tenaga teknis dan profesional. Sumber daya manusia meenjadi faktor penting yang harus ada dalam suatu organisasi karena untuk menunjang operasional organisasi memerlukan tenaga teknik maupun profesional. Hal ini bertujuan sebagai pendukung organisasi dalam melakukan kegiatan dalam rangka untuk meningkatkan kapasitas para pegawai dapat tercapai serta sesuai rencana yang telah ditentukan.

Kapasitas sumber daya manusia sangat menentukan kemampuan suatu organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Grindle (1997) menjelaskan bahwa dengan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia akan membuat tujuan sebuah organisasi akan tercapai. Hal ini, dapat diukur dari kapasitas pengetahuan, kapasitas keterampilan, serta perilaku dan etika kerja pegawai. Pemimpin memiliki efek yang signifikan pada orang yang dibawahnya dalam suatu organisasi, Kepemimpinan seorang pemimpin dapat menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan Domai, (2012:04)

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, penggerakan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk menggerakan pegawai dalam peningkatan kapasitas, pemimpin memiliki upaya-upaya yang dilakukan dengan berbagai cara seperti mendorong pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis dll, hal itu dapat membawa dampak positif bagi pegawai yang mengikuti seluruh rangkaian proses seperti apa yang dikatakan oleh kepala dinas berdasarkan observasi penelitian yang mengatakan dalam peningkatan kapasitas kita sering melakukan pelatihan, bimbingan teknis, dan diklat.

Pemimpin pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu terus berupaya memberikan arahan serta inovasi ke bawahan agar dalam pengembangan sumber daya manusia dapat tercapai. Hal ini sesuai fungsi kepemimpinan menurut Siagian (2003:48-70) yaitu pemimpin sebagai penentu arah. Pemimpin dalam menentukan arah untuk pengembangan sumber daya manusia dengan berbagai cara. Upaya lain yang dilakukan selain mengadakan diklat dan bimtek dalam pengembangan sumber daya manusia seperti pelatihan kearsipan, pelatihan penyusunan laporan, dan pelatihan pengembangan administrasi pada dinas DPMTSP Provinsi dan berdasarkan pemberitahuan dari pusat untuk bimtek berkaitan dengan pelayanan OSS. Selain itu berupaya kita mengirimkan tenaga pegawai untuk pelatihan pelayanan OSS, pelatihan penyusunan saku, pelatihan pengadaan barang dan jasa dan kita pasti mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan atau bimtek tersebut yang ditawarkan oleh daerah atau provinsi. Semua itu dilakukan sebagai wujud keseriusan seorang pemimpin ingin membangun

kapasitas para pegawainya dalam melakukan tugasnya dalam bekerja untuk mengembangkan sumber daya manusia.

Pemimpin dalam memberikan motivasi bawahan untuk meningkatkan kapasitas sangat vital sebab pengembangan kapasitas sumber daya manusia sangat penting dilakukan oleh pegawai untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga berdampak pada produktivitas dalam bekerja. Hal ini sesuai menurut Mitzberg Robbin dalam irwanto dan Wirawan (2008:11) *Leader*, merupakan peran utama seorang pemimpin baik secara langsung maupun tidak langsung dalam berjalannya organisasi kepada bawahannya yang bersifat formal maupun informal seperti memberikan arahan, motivasi dan sebagainya. Berdasarkan data dilapangan diketahui bahwa personil pegawai masih kurang untuk mendukung pekerjaan pegawai dalam menyelesaikan tugas sehingga berdampak pada hasil kerja mereka yang kurang maksimal. Hal ini menjadikan proses pengembangan kapasitas sumber daya manusia terhambat oleh terbatasnya jumlah pegawai. Akan tetapi pemimpin berupaya memberikan langkah konkrit dalam upaya peningkatan kapasitas salah satunya mengusulkan penambahan pegawai serta pegawai yang ada untuk mengikutkan dalam berbagai pelatihan dan bimbingan teknik, sehingga pemimpin tidak pasif dalam mengatasi persoalan yang ada.

b. Penguatan Organisasi

Peningkatan kapasitas dapat dilakukan dalam berbagai cara tidak hanya melalui peningkatan sumber daya manusia tetapi dapat juga dilakukan dengan penguatan organisasi. Perananan seorang pemimpin sangat penting untuk menggerakkan suatu organisasi sehingga peran serta seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh banyak terhadap organisasi yang dipimpin. Organisasi merupakan suatu sistem yang terdapat aktivitas yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam menggerakkan organisasi terdapat sistem manajemen yang diatur serta upaya strategi pengembangan tugas dan fungsi pegawai untuk menunjang produktivitasnya. Penguatan organisasi menurut Grindle dikutip dalam Haryoko (2012:46) yang mengungkapkan penguatan organisasi merupakan sistem manajemen dalam pengembangan peformasi tugas-tugas khusus dan fungsi, stuktur mikro. Penguatan organisasi sebagai salah satu upaya dalam melakukan pengembangan sistem tugas maupun struktur yang ada di organisasi, salah satu tipe kegiatannya yaitu sistem insentif, kepemimpinan dan komunikasi. Peran pemimpin tidak lepas dari penguatan organisasi sebab tanpa adanya pemimpin hal ini sulit dicapai maka partisipasi pemimpin dalam penguatan organisasi sangat diperlukan.

Penguatan organisasi ini lebih berfokus pada perbaikan tugas, fungsi, sistem manajemen dan struktur mikro dalam suatu organisasi. Pemimpin berupaya pada penguatan organisasi dalam melakukan aktivitas perannya salah satunya membutuhkan proses komunikasi yang intensif, komunikasi tersebut antara bawahan dan atasan yang dilakukan berdasarkan jenjang struktural dalam organisasi. Komunikasi sebagai unsur vital yang dilakukan dalam suatu organisasi

khususnya komunikasi antara atasan dan bawahan agar tidak terjadi *miss* komunikasi antara keduanya sebab komunikasi digunakan sebagai unsur paling utama dalam pengembangan suatu organisasi. Hal ini sesuai Mitzberg Robbin dalam irwanto dan Wirawan (2008:11) *Liaison Manager*, merupakan peran pemimpin sebagai sumber informasi atau data yang menunjukkan kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi dengan baik dan mampu membuat jaringan komunikasi sebaik mungkin yang merupakan titik utama komunikasi dalam organisasi. Tujuan dari penguatan organisasi dapat dicapai dari komunikasi untuk memberikan penyampaian makna dan pemahaman agar tidak terjadi kesalah pahaman sehingga berdampak pada aktivitas organisasi. Hal ini yang menjadi mekanisme tata kerja, sehingga arahan dari pemimpin dapat terlaksana.

Dengan sistem penguatan organisasi dilakukan pemimpin yang memberikan arahan kepada perbaikan sistem manajemen untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, pembagian tugas dilaksanakan per bidang masing-masing dan arahan maupun komunikasi dari pemimpin lebih baik. Hal ini sesuai fungsi kepemimpinan menurut Siagian (2003:48-70) yaitu pemimpin sebagai penentu arah. Berdasarkan hasil observasi peneliti salah satu pegawai mengungkapkan bahwa dinas kita bentuknya struktural dan berdasarkan struktur organisasi yang di bagi kepada setiap bidang untuk menjalankan sesuai tupoksi misalnya di promosi ya menangani bidang promosi serta pembagian tugas berdasarkan tupoksinya serta komunikasi yang dilakukan secara berjenjang berdasarkan struktural. Instruksi bawahan sesuai atasan masing masing misalnya kepala bidang rapat dengan kepala dinas dan mengumpulkan kepala seksi karena arahan sesuai dengan tupoksi masing masing. Sehingga dalam mengatur,

melakukan semua itu diperlukan peran serta pemimpin dalam mencapai keberhasilan.

Kontribusi pemimpin pada penguatan dalam sistem organisasi sangat penting sebagai salah satu upaya pengembangan kapasitas sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap produktivitas bawahan dalam bekerja. Pemimpin berupaya dalam penguatan organisasi melalui pengarahan dilakukan dengan rapat bersama dan membagi tugas-tugas berdasarkan tugas pokok dan fungsi masing masing secara rinci. Hal ini sesuai menurut Mitzberg Robbin dalam irwanto dan Wirawan (2008:11) *Leader*, merupakan peran utama seorang pemimpin baik secara langsung maupun tidak langsung dalam berjalannya organisasi kepada bawahannya yang bersifat formal maupun informal seperti memberikan arahan, motivasi dan sebagainya. Pemimpin berupaya untuk setiap tiga bulan sekali itu ada pemberian penghargaan kepada ASN maupun non ASN atau tenaga honorer untuk pemberian *reward* atau *punishment* sesuai dengan surat keputusan Kepala Dinas. Upaya lain yang dilakukan dalam penguatan organisasi yakni melalui instruksi pemimpin kepada bawahan serta komunikasi yang dilakukan atasan dan bawahan secara bertingkat. Hal tersebut dilakukan sebagai langkah awal yang dilakukan pemimpin untuk memberikan stimulan serta dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan kapasitas pegawai dalam memperkuat organisasi.

Pada sistem organisasi didalamnya memiliki unsur-unsur yang vital salah satunya yakni sumber daya manusia sehingga apabila ingin maju dibutuhkan pengembangan para pegawainya dalam mendukung aktivitas pekerjaan berdasarkan struktur organisasi. Organisasi harus mengembangkan struktur mikro

dan tugas-tugas untuk memperkuat organisasi sehingga dapat berdampak pada meningkatnya produktivitas organisasi serta pegawai. Aturan yang terdapat pada organisasi menjadikan proses komunikasi antara bawahan dan atasan semakin optimal dengan didukung oleh peran serta pemimpin. Pemimpin dapat memberikan arahan sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga pegawai lebih percaya diri dalam bekerja. Hal ini menjadikan sistem didalam organisasi semakin kokoh untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam suatu organisasi.

c. Reformasi Kelembagaan.

Reformasi kelembagaan merupakan suatu sistem makro yang digunakan untuk mencapai tujuan suatu organisasi yang menjadi tuntutan untuk melaksanakannya untuk menghadapi berbagai persoalan pada masa depan. Kebijakan maupun aturan akan selalu berubah seiring dengan perkembangan zaman sesuai dengan situasi politik. Dalam melakukan proses penyelenggaraan organisasi yang terus berkembang sesuai dengan aturan main serta kebijakan yang diputuskan oleh pemerintah. Reformasi kelembagaan menurut Grindle dikutip dalam Haryoko (2012:46) yang mengungkapkan reformasi kelembagaan adalah lembaga dan sistem struktur makro seperti aturan permainan rezim politik dan perubahan kebijakan reformasi konstitusi. Untuk dasar acuan pedoman untuk pegawai serta memiliki peranan penting bagi pengembangan kapasitas.

Dengan mengedepankan reformasi kelembagaan menjadi salah satu unsur tingkat pengembangan kapasitas sehingga para pegawai dapat melakukan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan kebijakan dan aturan-aturan yang berlaku. Pemimpin berupaya dengan pedoman aturan yang baku pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu untuk menjadikan bawahan lebih terarah

dan patuh dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya misalnya melalui peraturan daerah, peraturan bupati yang harus ditaati oleh seluruh pegawai. Hal ini sesuai menurut Nawawi dalam Dimiyati (2014:42-43) secara operasional fungsi kepemimpinan yakni pengendalian: fungsi pengendalian beramsumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Pada reformasi ini tidak hanya terdapat aturan dalam aktivitas kegiatannya melainkan juga terdapat kebijakan-kebijakan yang disifatnya dinamis sesuai dengan aturan yang berlaku. Dengan aturan dan kebijakan yang ada diharapkan dapat berdampak pada kapasitas pegawai dalam mendukung reformasi kelembagaan.

Dalam melakukan kegiatan pemimpin memberikan arahan serta mendukung reformasi kelembagaan yang ada di instansi dilakukan dengan berpedoman pada aturan hukum maupun kebijakan yang masih berlaku untuk melaksanakan seluruh kegiatan yang dapat mendorong motivasi pegawai dalam suatu kelembagaan. Hal ini sesuai fungsi kepemimpinan menurut Siagian (2003:48-70) yaitu pemimpin sebagai penentu arah. Untuk mendukung aktivitas dan kegiatan dalam organisasi dilakukan berdasarkan aturan dan kebijakan yang berlaku dalam instansi yang ada. Hal ini seperti hasil observasi peneliti dengan salah satu informan yang mengungkapkan bahwa kebijakan dan aturan yang kita gunakan sudah jelas ada kementagri, ada undang-undang, peraturan bupati sehingga aturan - aturan tersebut menjadi pegangan yang harus kita ikuti untuk kemajuan organisasi sehingga berdampak pada produktivitas pegawai dalam

bekerja di organisasi pemerintahan. Aturan maupun kebijakan tersebut dimenjadi pedoman bawahan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki pegawai.

Pada pembangunan kapasitas pegawai memiliki upaya reformasi kelembagaan yang dilakukan oleh pemimpin didalamnya terdapat aturan main serta berbagai kebijakan yang mendukung pengembangan kapasitas sehingga dengan dilakukan reformasi kelembagaan dapat memberikan manfaat pada sumber daya manusia maupun organisasinya. Hal ini sesuai dengan pengembangan kapasitas kelembagaan menurut Milen (2004:21) mengatakan bahwa pengembangan kapasitas tradisional dan pengembangan organisasi memfokuskan pada sumber daya dan hampir seluruhnya memuat masalah sumber daya manusia, proses dan struktur organisasi. Perubahan aturan, kebijakan dan struktur sifatnya makro yang terjadi memberikan dampak pada pembangunan kapasitas yang dilakukan. Upaya pengembangan kapasitas tidak hanya dilakukan pada level penguatan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia melainkan juga memerlukan reformasi kelembagaan sehingga dengan adanya, reformasi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kapasitas aparatur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

2. Faktor pendukung dan penghambat peningkatan kapasitas Aparatur Sipil Negara pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.

a. Faktor Pendukung

1. Dukungan Pimpinan

Suatu organisasi memiliki pemimpin dalam mengatur pelaksanaan kegiatan organisasi. Pengembangan kapasitas tidak akan tercapai tanpa adanya pemimpin,

sebab faktor pemimpin memiliki peranan penting dalam pembangunan kapasitas pegawai. Pemimpin memberikan dukungan pada bawahan baik materiil maupun non materiil serta motivasi agar mengikuti pelatihan-pelatihan, pemimpin memiliki peran penting serta ikut andil dalam meningkatkan kapasitas bawahannya dan kontribusi seorang pimpinan pada organisasi yang diaturnya. Hal itu sesuai dengan menurut Siagian (2003:106) yang menyatakan bahwa penggerakan atau motivasi adalah “keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”. Setiap organisasi akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya sehingga dukungan seorang pemimpin sangat penting. Tujuan dukungan yang diberikan pemimpin yaitu untuk menambah rasa percaya diri dan etos kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam mendukung bawahan pemimpin memberikan *support* ke pegawai agar meningkatkan kemampuan dan ketampilan yang dimiliki, sesuai dengan hasil riset dilapangan salah satu pegawai menyebutkan dalam peran seorang pemimpin, memberikan dukungan penuh kepada staff pegawai dan memberikan dorongan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan *skillnya* asalkan mempunyai komitmen untuk berkembang sehingga mebrikan hasil kerja yang optimal. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa dukungan pemimpin memiliki manfaat besar baik untuk organisasi dan pegawai, salah satunya dorongan yang diberikan oleh pemimpin untuk melakukan peningkatan kapasitas pada pegawai sehingga semangat kerja para pegawai dapat meningkat. Dengan pemimpin memberikan dukungan diharapkan etos kerja dan produktivitas pegawai dapat meningkat, maka

dengan peningkatan itu memberikan manfaat bagi organisasi dan memudahkan dalam urusan pekerjaan para bawahan.

2. Hubungan Pemimpin dan Bawahan yang Bersifat Kekeluargaan

Suatu organisasi dalam melakukan organisasi diatur oleh seorang pemimpin, pemimpin dan bawahan menjadi dua unsur penting yang harus ada di suatu organisasi, pemimpin menduduki level atas dan memiliki wewenang tertinggi untuk mengatur bawahan dalam suatu organisasi. Peran penting pemimpin dalam memegang arah dan tujuan demi kemajuan dalam organisasi yang di pimpinnya. Hal ini sesuai menurut Nawawi dalam Dimiyati (2014:42-43) secara operasional fungsi kepemimpinan yakni Pengendalian: fungsi pengendalian beramsumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Pimpinan dan bawahan dapat lebih akrab dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, hubungan yang terjalin menjadi sebagai pemacu semangat untuk meningkatkan kapasitas para bawahan, hubungan antara bawahan tidak memiliki batas di kedua belah pihak dan menjunjung tinggi sifat kekeluargaan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Oleh karena itu bawahan mempunyai semangat kerja yang tinggi sebab pimpinan tidak segan memberikan teguran langsung dan memberikan penyelesaian masalah ,motivasi saat bekerja, persamaan pandangan menimbulkan etos kerja yang meningkat dalam melakukan tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawab.

Lingkungan kerja yang nyaman sebagai pendukung meningkatnya kinerja pegawai dalam bekerja. Melalui keharmonisan, keakraban dan kekeluargaan yang terjalin dari tingkat atas sampai bawah bisa meningkatkan kapasitas dan untuk mengembangkan potensi di dalam diri pegawai, dengan adanya sifat kekeluargaan dan keakraban yang sudah terjalin akan menjadikan para pegawai lebih percaya diri dalam bertugas sesuai tugas pokok dan fungsinya, hal itu dibuktikan oleh salah satu pegawai yang menjelaskan bahwa hubungan komunikasi antara pemimpin dengan bawahan dengan baik lebih terasa dan menjunjung sifat kekeluargaan, oleh karena itu hubungan pemimpin dan bawahan sangat penting di dalam organisasi untuk menunjang kelancaran dan kemajuan organisasi demi tercapainya tujuan yang ditentukan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam menjalin hubungan antara pimpinan dan bawahan sangat perlu dilakukan sebab dapat meningkatkan semangat kerja untuk menunjang kegiatan dalam bekerja. Keakraban yang terjalin dari atasan dan bawahan menjadikan pegawai nyaman dalam menyelesaikan tugas sehingga sifat kekeluargaan dapat di jadikan semangat etos kerjadi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.

b. Faktor Penghambat

1. Terbatasnya Anggaran

Anggaran sebagai alat utama penggerak aktivitas dalam suatu organisasi, anggaran dapat menunjang berbagai kegiatan salah satunya kegiatan diklat. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan seorang aparatur memerlukan anggaran yang cukup dalam pelaksanaan peningkatan kualitas kapasitas aparatur pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu ditentukan oleh anggaran

dalam implementasinya mengalami beberapa kendala salah satunya yaitu tentang anggaran yang minim. Anggaran merupakan kebutuhan primer dari setiap organisasi baik organisasi yang bersifat profit atau non profit, anggaran digunakan untuk mendukung segala aktivitas atau kegiatan yang telah di tentukan dapat tercapai tujuan secara optimal. Kegiatan pengembangan kapasitas pegawai tidak lepas dari berbagai hal salah satunya dengan penggunaan anggaran, anggaran yang terbatas membuat peningkatan kapasitas pegawai sulit dilaksanakan.

Anggaran yang minim membawa efek dalam beberapa aspek dalam Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang yakni anggaran yang dimiliki terbatas berbanding dengan kebutuhan anggaran untuk pendidikan dan pelatihan yang meningkat sesuai dengan pernyataan dari salah satu pegawai dinas yang menyebutkan: anggaran yang terbatas sehingga para pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan harus bergantian setiap tahunnya agar tetap bisa meningkatkan kemampuan pegawai. Hal ini menunjukkan anggaran merupakan kebutuhan utama organisasi serta sangat penting dan kendala utama dalam pengembangan kapasitas yakni belum tersedianya anggaran yang cukup.

Tanpa adanya anggaran yang memadai suatu organisasi tidak bisa menjalankan seluruh kegiatan, pentingnya ketersediaan anggaran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, anggaran sebagai roda penggerak aktivitas di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan organisasi dituntut mengikutkan pegawai dalam pendidikan dan pelatihan yang membutuhkan anggaran.

Jadi dapat disimpulkan bahwa anggaran menjadi faktor penting untuk kelancaran dan anggaran sebagai pendorong melakukan kegiatan suatu organisasi , dengan anggaran yang terbatas dapat mengganggu proses pengembangan kapasitas yang diikuti oleh para pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang. Tanpa adanya ketersediaan anggaran semua kegiatan akan tidak dapat terlaksana dengan maksimal sehingga anggaran menjadi bagian penting bagi pengembangan kapasitas pegawai.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan peneliti mengenai tentang upaya pemimpin dalam peningkatan kapasitas aparatur sipil negara sehingga dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Upaya pemimpin dalam peningkatan kapasitas aparatur sipil negara pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.

a. Seorang pemimpin dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam meningkatkan kapasitas pegawai melalui beberapa upaya yaitu melakukan pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis serta pelatihan dan melakukan rekrutmen, mengusulkan penambahan pegawai untuk pengembangan sumber daya manusia. Selain itu jumlah personil pegawai kurang. Tidak sesuai dengan dimensi dan tingkat pengembangan kapasitas dalam penelitian menurut Grindle dikutip Haryoko dkk (2012:46) yang salah satunya terdapat isi mengenai pengembangan sumber daya manusia.

b. Untuk mendukung penguatan organisasi berpatokan kepada sistem pengembangan yang mengaturnya tanpa mengesampingkan aturan yang ada. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya pembagian sesuai bidangnya berdasarkan struktur organisasi yang diterapkan pada instansi. Sesuai dengan dimensi dan tingkat pengembangan kapasitas dalam penelitian menurut Grindle dikutip Haryoko dkk (2012:46) yang salah satunya terdapat isi penguatan organisasi.

c. Pegawai selalu memegang teguh peraturan-peraturan dalam instansi untuk menjalankan seluruh kegiatan didalamnya. Peraturan-peraturan tersebut seperti permendari, peraturan bupati, peraturan daerah yang dijadikan pedoman dalam melakukan aktivitas pekerjaan. Sesuai dengan dimensi dan tingkat pengembangan kapasitas dalam penelitian menurut Grindle dikutip Haryoko dkk (2012:46) yang salah satunya terdapat isi reformasi kelembagaan.

2. Faktor pendukung dan penghambat dari peningkatan kapasitas Aparatur Sipil Negara pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang .

Dukungan seorang pemimpin dalam organisasi sangat penting untuk meningkatkan kapasitas aparatur dalam melaksanakan tugasnya, stimulan dari pemimpin dapat dijadikan dorongan pegawai untuk memperbaiki kapasitas dalam melaksanakan tugasnya. Hubungan pemimpin dan bawahan yang bersifat kekeluargaan dengan adanya hubungan yang terjalin antara bawahan dan pimpinan serta adanya keakraban dan sifat kekeluargaan yang dilakukan dapat berefek pada kapasitas aparatur untuk meningkatkan kemampuan dalam melakukan tugas pokok dan fungsinya.

Adapun hal yang menjadi penghambat dalam proses peningkatan kapasitas pegawai dalam pengembangan sumber daya manusia yakni terbatasnya anggaran di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu mempunyai anggaran yang minim sehingga menghambat aparatur untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, dengan terbatasnya anggaran

menimbulkan dampak dalam proses pengembangan kapasitas aparatur menjadi terhambat. Anggaran yang terbatas berdampak pada hasil kerja pegawai dalam bekerja tidak optimal.

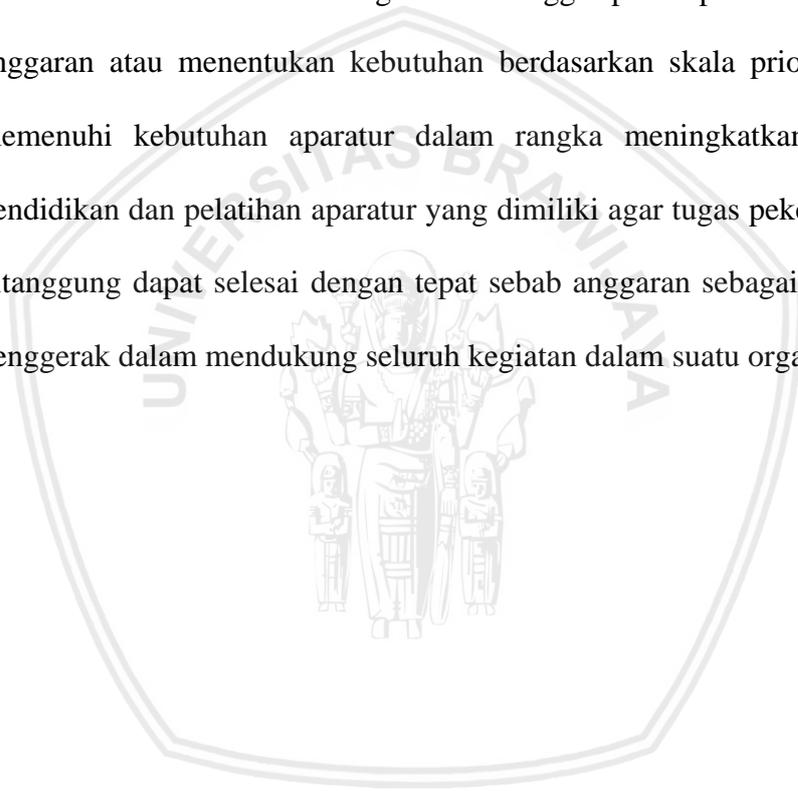
B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka penelitian memberikan saran sebagai masukan dan dapat dijadikan pertimbangan untuk Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang dalam upaya pemimpin dalam peningkatan kapasitas aparatur sipil negara. Berikut beberapa saran yang diberikan oleh peneliti sebagai berikut :

1. Seharusnya untuk memenuhi kebutuhan personil pegawai yang kurang diperlukan penambahan pegawai melalui pengajuan dan rekrutmen pegawai yang berpedoman pada aturan yang ada untuk segera mendapatkan ganti pegawai yang kurang sehingga dapat bekerja dengan optimal. Proses rekrutmen pegawai dapat dilakukan melalui dinas sendiri atau menunggu seleksi calon penerimaan pegawai negeri sipil serta pengajuan penambahan personil ke provinsi. Selain itu diperlukan seorang analis pegawai yang mampu mengetahui kapan seorang pegawai pensiun dan mendata yang kekurangan bidang sumber daya manusia.
2. Alangkah baiknya pada sumber daya manusia masih perlukan diperbaiki kemampuannya, untuk mempercepat peningkatan kualitas kapasitas aparatur oleh karena itu untuk mendorong pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam mendukung peningkatan kapasitas kinerjanya. Diharapkan dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan pegawai

lebih terampil dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya dapat berdampak pada produktivitas pegawai dalam bekerja lebih optimal yang didukung kualitas kapasitas yang mumpuni.

3. Seharusnya dengan anggaran yang minim dinas dapat memilah dengan bijak kebutuhan apa yang menjadi prioritas. Terbatasnya anggaran pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu masih belum cukup untuk memenuhi seluruh kegiatan sehingga perlu penambahan pagu anggaran atau menentukan kebutuhan berdasarkan skala prioritas untuk memenuhi kebutuhan aparatur dalam rangka meningkatkan kapasitas pendidikan dan pelatihan aparatur yang dimiliki agar tugas pekerjaan yang ditanggung dapat selesai dengan tepat sebab anggaran sebagai alat utama penggerak dalam mendukung seluruh kegiatan dalam suatu organisasi.





DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, Rino. 2016. “ *Pengembangan Kapasitas Kelembagaan dalam Peningkatan Prestasi Mahasiswa (PKM) Universitas Lampung*”. Tesis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi, Universitas Lampung.
- Budiyanto, Eko. 2013. *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Erlangga.
- Basnawi, Choiriyah. 2017. *Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia dalam pengelolaan keuangan daerah melalui Clinic Center oleh Unit Pelaksana Teknis Laboratorium Pengelolaan Keuangan Daerah (UPT-LKPD) Jawa Timur*. Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik. Volume 5 Nomer 3.
- Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang . 2019. dalam <http://pm-ptsp.malangkab.go.id/> di akses pada 15 januari 2019
- Domai, Tjahjanulin. 2012. *Sound Leadership” Paradigma Baru Nuansa Kepemimpinan”* Malang .UB Press
- Dharma, Surya. 2003. *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta.Pustaka Pelajar.
- Digilib. 2019 *unila.ac.id.Pdf*
- Dimiyati, H. A. Hamdan.2014. *Model Kepemimpinan & Sistem Pengambilan Keputusan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Faradilla, Ayu. 2015.” *Gaya Kepemimpinan Lurah Untuk Meningkatkan Partisipasi Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) dalam Program Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP)*”. Skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Faqir, Anisyah Al. 2016. *Jumlah PNS Indonesia 4,4 Juta tapi kualitas masih rendah*.
<https://www.merdeka.com/uang/jumlah-pns-indonesia-44-juta-tapi-kualitas-masih-rendah.html> di unduh pada 19 April 2019
- Gandara, R. 2008. *Capacity Building Dosen pada jurusan di Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara*. Skripsi Sarjana pada Fakultas Ilmu Pendidikan UPI Bandung: tidak diterbitkan.

- Grindle, M.S.1997. *Getting Good Government Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*. New York: Harvard Institute for International Development, Harvard University Press.
- Gunawan, Imam. 2015. *Penelitian Kualitatif :Teori dan Praktik*.Jakarta.Bumi Aksara
- Gambaran umum. 2019. *Anggaran pengertian anggaran*.
- GTZ (Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit). 2000. *The Concept of Capacity Building and The Process of Assessing Capacity Building Needs*, Jakarta. Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia.
- GTZ. 2003. *Guideline on Capacity in the regions modile A: The Capacity Bilding Cycle- From Capacity Building Needs Assessment (CBNA) Towaard the Capacity Building Action Plan (CBAP)*, (online) tersedia www.gtzsfdm.or.id.
- Haryoko, Bambang Santoso,dkk.2012. *Capacity Building* . Malang:UB Press.
- Irwanto, Dodi Wirawan. 2008. *Kepemimpinan:Esensi dan Ralitas*, Malang:Bayu Medisa
- Jhon. Creswell W. 2013. *Research design pendekatan kualitatif ,kuantitatif dan mixed*. Yogyakarta. Pustaka Belajar.
- Kusdi. 2013. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- 2016 . *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika
- Keban, Yeresmias, T. 2000. “*Good Governance dan Capacity Building*” sebagai indikator utama dan focus penilaian kinerja pemerintahan
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mulyadi, Deddy. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*,Bandung:CV.ALFABETA
- Milen. 2006. *Capacity Building: Meningkatkan Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta:Pembaruan
- Moelong, Lexy J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Moelong, 2014. *Metode Penelitian Kualitatif, Ed 32*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.

- Mahsun , Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE
- Moleong, Lexy. J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT.REMAJA ROSDAKARYA.
- Mile,M.B, Huberman, A.M, dan Saldana,J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications Inc.
- Morrison, Terrence. 2001. *Actonable Learning- A Handbook for Capacity Building Throught Case Base Learning*. ADB Institute.
- Moleong. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT.Remaja Rosdakarya Offse
- Milen, Annel. 2004, *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas (Terjemahan bebas: What do We Know About Capacity Building)*, Yogyakarta: Pembaharuan.
- Mardjunin, Adam.2016.” *Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*”. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Mangkunegara. A.A.Anwar Prabu 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Remaja Rosdakarya.
- Ulum, M. Chazienul. 2012. *Leadership-Dinamika Teori Pendekatan dan Isu Strategis Kepemimpinan di Sekor Publik*. Malang: UB Press.
- Unsrat.ac.id 2018. *ejournal*.
- Pasolog, Harbani. 2007 . *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Pelayanan terpadu satu pintu ptsp 2019. www.kanal.web.id
- RiauPos.co 2018
- Rewansyah, Asmi. 2011. *Kepemimpinan dalam Pelayanan Publik*. Jakarta: STIA-LAN.
- Rivai, Veithzal dkk. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta:PT RajaGrafindo Persada.
- Regulasi. 2019. *Ombudsman.go.id*
- Pasolog, Harbani, 2013. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2012 Tentang Kerangka Nasioanl Pembangunan Kapasitas
- Sjamsudin. 2016. *Dasar- dasar dan Teori Administrasi Publik*. Malang: Intrans Publishing.

Sule,Erni Tisnawati dan Priansa, Donni Juni. 2018. *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung: PT. Alfabeta

_____. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif , Kualitatif dan R&D*, Bandung:CV. Alfabeta

_____. 2013. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Alfabeta

_____. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung:CV. ALFABETA

Siagian, Sondang P. 2003. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara

_____, Sondang P.2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Santoso, Suradji, Setiawan. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Kepulauan Riau* .Tanjungpinang

Thoha , Mifta. 2009. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

_____, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam manajemen* . Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Tambunan, Toman Sony. 2015. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Utaminingsih, Alifiulahtin. 2014. *Perilaku Organiasasi*. Malang : UB Press

Wibowo. 2016. *Edisi Kelima Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011, Tentang Penilaian Prestasi Kinerja

Peraturan Bupati Malang Nomor 50 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu

Undang - Undang Nomor 25 tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik

Undang- Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara di akses pada 7 januari 2019

<http://pm-ptsp.malangkab.go.id>. 2019

<http://www.malangkab.go.id>. 2019



LAMPIRAN



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
 Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia
 Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227
 http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 4535 /UN10.F03.11/PN/2019
 Lampiran : -
 Hal : Riset

Kepada Yth. Kepala Badan Kesatuan Bangsa Politik
 Kabupaten Malang

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya memohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan melakukan riset bagi mahasiswa:

Nama : Jefrycho Seftyardy
 Alamat : Jalan Semeru, Desa Klagen, Kecamatan Rejoso,
 Kabupaten Nganjuk, Jawa Timur.
 NIM : 155030107111032
 Jurusan : Administrasi Publik
 Program Studi : Ilmu Administrasi Publik
 Judul : Peran Gaya Kepemimpinan dalam Upaya Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara.
 Lokasi : Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.
 Dosen Pembimbing : 1. Prof.Dr Abdul Juli Andi Gani, M.S
 2. Dr. Farida Nurani, S.Sos, M.Si
 Waktu : April - s.d Mei 2019

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 23 April 2019

a.n Dekan
 Ketua Jurusan Administrasi Publik



Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D.
 NIP 19670217 199103 1 010

Formulir ini harus terlampir 4 rangkai :
 1. Instansi
 2. Mahasiswa
 3. Jurusan
 4. Aseski TU

Lampiran 01. Surat Keterangan Riset


PEMERINTAH KABUPATEN MALANG
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
 Jl. KH. Agus Salim No. 7 Telp. (0341) 366260 Fax. (0341) 366260
 Email: bakesbangpol@malangkab.go.id – Website: <http://www.malangkab.go.id>
MALANG-65119

SURAT KETERANGAN
 NOMOR : 072/UMK/35.07.207/2019
 Untuk melakukan Survey/Research/Penelitian/KKN/PKL/Magang

Menunjuk : Surat Dari Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Nomor: 4535/UN10.F03.11/PN/2019 Tanggal:23 April 2019 Perihal: Ijin Riset

Dengan ini Kami **TIDAK KEBERATAN** dilaksanakan **Ijin Riset** oleh;

Nama / Instansi : Jefrycho Feftyardy
 Alamat : Jl. MT. Haryono 163 Malang
 Tema/Judul/Survey/Research : Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Upaya Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara

Daerah/tempat kegiatan : Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang
 Lamanya : April - Mei 2019
 Pengikut :

Dengan Ketentuan :

1. Mentaati Ketentuan - Ketentuan / Peraturan yang berlaku
2. Sesampainya ditempat supaya melapor kepada Pejabat Setempat
3. Setelah selesai mengadakan kegiatan harap segera melapor kembali ke Bupati Malang Cq. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Malang
4. Surat Keterangan ini tidak berlaku apabila tidak memenuhi ketentuan tersebut diatas

Malang, 25 April 2019

An. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
KABUPATEN MALANG
 Sekretaris


GATOT YUDHA SETIAWAN, AP., MM
 Pembina Tingkat I
 NIP. 19740326 199311 1 001

Tembusan :
 Yth. Sdr.

1. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
2. Kepala Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kab. Malang
3. Mhs/Ybs;
4. Arsip.

Lampiran 02 Surat Keterangan Riset Badan Kesatuan Bangsa dan Politik

PEDOMAN WAWANCARA

1. Apakah tenaga teknis dan profesional disini tercukupi untuk mendukung pengembangan kapasitas?
2. Apakah tenaga teknis dan profesional melalui perekrutan/ rekrutmen dan dilakukan pelatihan?
3. Bagaimana pemimpin dalam memberikan tugas kepada pegawai teknis maupun profesional?
4. Bagaimana upaya pemimpin dalam pengembangan kapasitas pegawai?
5. Bagaimana peran pemimpin dalam memberikan pelatihan teknis atau profesional dalam peningkatan kapasitas?
1. Apakah ada aturan di sini dalam memberikan sanksi atau reward kepada pegawai dalam melaksanakan kinerjanya untuk meningkatkan kualitas pekerjaan?
2. Bagaimana pemimpin mengkomunikasikan tupoksi kepada pegawai?
3. Apakah pemimpin memberikan insentif kepada pegawai yang telah menyelesaikan tugas nya?
4. Bagaimana pemimpin dalam memberikan arahan kepada bawahan dalam melakukan pekerjaan?
1. Apakah pemimpin dalam mengatur kinerja pegawai di DPMPTSP memperhatikan aspek berkaitan dengan aturan atau kebijakan?
2. Apa yang menjadi pendorong dalam peningkatan kapasitas pegawai?
3. Apa nilai positif dari cara kepala dinas untuk meningkatkan kapasitas?
4. Apa yang membuat peningkatan kapasitas di DPMPTSP berhasil dilakukan?
5. Apa yang menjadi kendala dalam peningkatan kapasitas pegawai ?
6. Apa yang membuat peningkatan kapasitas pegawai sukar/ lambat dilakukan?

Lampiran 03 Pedoman Wawancara Penelitian



Lampiran 04. Dokumentasi Penelitian.

Peneliti melakukan kegiatan wawancara dengan Bapak Irianto selaku Kepala Dinas Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.



Peneliti melakukan kegiatan wawancara dengan Ibu Tri selaku Kepala Bidang Kepegawaian dan Umum



Peneliti melakukan kegiatan wawancara dengan Bapak Rosi selaku Staf Bidang Kepegawaian dan Umum



Peneliti melakukan kegiatan wawancara dengan Ibu Umi selaku Kepala Bidang Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan



Peneliti melakukan kegiatan wawancara dengan Ibu Ambar Staf Bidang Pelayanan Perizinan Pembangunan dan Kemasyarakatan



Peneliti melakukan kegiatan wawancara dengan Bapak Ilham selaku Sekretaris Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Malang.



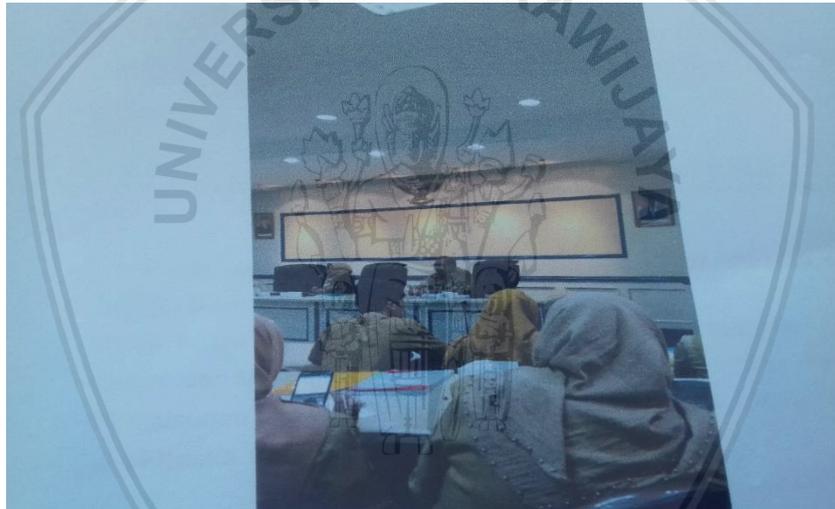
Lampiran 05. Dokumentasi Diklat Pegawai
Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai DPMPTSP di Surabaya



Kegiatan Pelatihan pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.



Lampiran 06. Dokumentasi Bimtek Pembekalan Penyusunan Jadwal Retensi Arsip



Kegiatan Pegawai Mengikuti Bimtek Kearsipam

REKAPITULASI DAFTAR HADIR
MINGGU KE 1 TANGGAL 1 S/D 5 BULAN APRIL 2019
SKPD DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU

No	SKPD	Jumlah	Hari	Minggu 1 Tgl 1s/d 5 Bulan April 2019										JML	JML	JML
				TK	Sakit	Ijin	Cuti	DL	DD	Pend	LP	MPP	HADIR			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	39 Orang	Senin	-	-	1	-	17	-	-	-	1	19	20	19	
			Selasa			1		21				1	23	16	23	
			Rabu													
			Kamis					16				1	22	22	17	
			Jumat			1		22				1	24	15	24	
	JUMLAH			0				60				4				

Lampiran 07. Rekapitulasi absensi atau daftar hadir pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

REKAPITULASI DAFTAR HADIR
MINGGU KE II TANGGAL 8 S/D 12 BULAN APRIL TAHUN 2019
SKPD DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU

NO	SKPD	JUMLAH	HARI	MINGGU II Tgl 8 S/D 12 Bulan April 2019										JML	JLML	JML
				II	Sakit	Ijin	Cuti	DL	DD	Pend	LP	MPP	HADIR			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	39 Orang	Senin	-	2	-	-	9	-	-	-	1	12	27	12	
			Selasa		2	2		23				1	28	11	28	
			Rabu					8				1	9	30	9	
			Kamis			3		21				1	25	14	25	
			Jumat					11				1	12	27	12	
	Jumlah			0	4			49				5				

Rekapitulasi daftar hadir pegawai bulan April 2019 pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu

FORMULIR SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL

NO I. PEJABAT PENILAI		NO II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1	Nama	1	Nama
2	NIP	2	NIP
3	Pangkat/Gol.Ruang	3	Pangkat/Gol.Ruang
4	Jabatan	4	Jabatan
5	Unit Kerja	5	Unit Kerja

NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET			
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU	BIAYA
1	Melaksanakan pelayanan informasi umum dan teknis 25 jenis pengajuan perizinan oleh masyarakat dan Badan Hukum yaitu IPPU,IUP,IPUP,PP,TDG,SIUP,IR,IPCTKI,IPBK,IPMTA,IPH,UI,IPPLF,IPLSM,IORS,IMK,IJK,IPLK,SITOB,IMRSK,ITUP,JMV,IUJK,IPM,IT dan ILKS	0	1500 berkas	100	12 bln	-
2	Memberikan penjelasan tentang permasalahan 25 izin yaitu IPPU,IUP,IPUP,PP,TDG,SIUP,IR,IPCTKI,IPBK,IPMTA,IPH,UI,IPPLF,IPLSM,IORS,IMK,IJK,IPLK,SITOB,IMRSK,ITUP,JMV,IUJK,IPM,IT dan ILKS	0	10 kegiatan	100	12 bln	-
3	Melaksanakan sosialisasi 25 izin yaitu IPPU,IUP,IPUP,PP,TDG,SIUP,IR,IPCTKI,IPBK,IPMTA,IPH,UI,IPPLF,IPLSM,IORS,IMK,IJK,IPLK,SITOB,IMRSK,ITUP,JMV,IUJK,IPM,IT dan ILKS	0	5 kegiatan	100	12 bln	-
4	Melaporkan hasil pelaksanaan tugas atau kegiatan kepada atasan	0	13 kegiatan	100	12 bln	-
5	Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pelayanan Perizinan Perencanaan dan Sosial Budaya sesuai dengan bidang tugasnya	0	5 kegiatan	100	12 bln	-

Pejabat Penilai,

UMI USWATUN KHASANAH, SH
NIP. 19670427 199405 2 007

Malang, 3 Januari 2017
Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai

CUNIK ANDRIASTUTI, SP
NIP. 19731204 200701 2 007

Catatan :

Lampiran 08. Sasaran Kerja Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu

PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL

Jangka Waktu Penilaian 04 Januari s.d. 31 Desember 2016

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET				AK	REALISASI				PENGHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP
			Kuant/ Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya		Kuant/ Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya		
1	Melaksanakan pelayanan informasi umum dan teknis 25 jenis pengajuan perizinan oleh masyarakat dan Badan Hukum yaitu IPPU,IUP,IPUP,PP,TDG,SIUP,IR,IPCTKI,IPBK,IPMTA,IPH,UI,IPPLF,IPLSM,IORS,IMK,IJK,IPLK,SITOB,IMRSK,ITUP,JMV,IUJK,IPM,IT dan ILKS	0	1500 berkas	100	12 bln	-	0	1500 berkas	80	12 bln	-	256,00	85,33
2	Memberikan penjelasan tentang permasalahan 25 izin yaitu IPPU,IUP,IPUP,PP,TDG,SIUP,IR,IPCTKI,IPBK,IPMTA,IPH,UI,IPPLF,IPLSM,IORS,IMK,IJK,IPLK,SITOB,IMRSK,ITUP,JMV,IUJK,IPM,IT dan ILKS	0	10 kegiatan	100	12 bln	-	0	10 kegiatan	80	12 bln	-	256,00	85,33
3	Melaksanakan sosialisasi 25 izin yaitu IPPU,IUP,IPUP,PP,TDG,SIUP,IR,IPCTKI,IPBK,IPMTA,IPH,UI,IPPLF,IPLSM,IORS,IMK,IJK,IPLK,SITOB,IMRSK,ITUP,JMV,IUJK,IPM,IT dan ILKS	0	5 kegiatan	100	12 bln	-	0	5 kegiatan	80	12 bln	-	256,00	85,33
4	Melaporkan hasil pelaksanaan tugas atau kegiatan kepada atasan	0	13 kegiatan	100	12 bln	-	0	13 kegiatan	80	12 bln	-	256,00	85,33
5	Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pelayanan Perizinan Perencanaan dan Sosial Budaya sesuai dengan bidang tugasnya	0	5 kegiatan	100	12 bln	-	0	5 kegiatan	80	12 bln	-	256,00	85,33
II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIVITAS/UNSUR PENUNJANG :													
1	(tugas tambahan)												
2	(kreatifitas)												
Nilai Capaian SKP													85,33 (Baik)

Malang, 31 Desember 2016

UMI USWATUN KHASANAH, SH
NIP. 19670427 199405 2 007



FORMULIR SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL

I. PEJABAT PENILAI			II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI		
1	Nama	ERNI HERNAWATI, S.Sos., MM	1	Nama	DESI KUSUMA ANDRIANA, SAB
2	NIP	19660317 198830 2 010	2	NIP	19820524 201504 2 001
3	Pangkat/Gol.Ruang	Penata Tingkat I (III/c)	3	Pangkat/Gol.Ruang	Penata Muda (II/a)
4	Jabatan	Kepala Seksi Pembinaan Penanaman Modal	4	Jabatan	Analisis Penanaman Modal
5	Unit Kerja	Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kab. Malang	5	Unit Kerja	Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kab. Malang

NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET					
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU	BIAYA		
1	Menyapkan bahan pembinaan ke perusahaan		46	berkas	100	12	bn	
2	Menghimpun data pembinaan dari Perusahaan		46	berkas	100	12	bn	
3	Membantu mempersiapkan kegiatan Ternu Usaha		1	keg	100	3	bn	
4	Membuat laporan hasil kerja sebagai bahan lelaah pimpinan		2	dok	100	12	bn	
5	Notulensi kegiatan forum investasi dan rapat-rapat intern		1	keg	100	1	bn	
6	Menghimpun data sebagai bahan pembuatan laporan		2	dok	100	12	bn	
7	Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan		12	keg	100	12	bn	

Pejabat Penilai,

ERNI HERNAWATI, S.Sos., MM
NIP. 19660317 198830 2 010

Malang, 03 Januari 2017
Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai

DESI KUSUMA ANDRIANA, SAB
NIP. 19820524 201504 2 001

Catatan :
* AK Bagi PNS yang memegang jabatan fungsional tertentu

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL

Jangka Waktu Penilaian 03 Januari s.d. 29 Desember 2017

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET				AK	REALISASI				PENGHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP			
			Kuant/ Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya		Kuant/ Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya					
1	Menyapkan bahan pembinaan ke perusahaan	0	46	berkas	100	12	bn	0	0	46	berkas	74	12	bn	250,00	83,33
2	Menghimpun data pembinaan dari Perusahaan	0	46	berkas	100	12	bn	0	0	46	berkas	74	12	bn	250,00	83,33
3	Membantu mempersiapkan kegiatan Ternu Usaha	0	1	keg	100	3	bn	0	0	1	keg	75	3,5	bn	234,33	78,11
4	Membuat laporan hasil kerja sebagai bahan lelaah pimpinan	0	2	dok	100	12	bn	0	0	2	dok	72	12	bn	248,00	82,67
5	Notulensi kegiatan forum investasi dan rapat-rapat intern	0	1	keg	100	1	bn	0	0	1	keg	72	1,5	bn	198,00	66,00
6	Menghimpun data sebagai bahan pembuatan laporan	0	2	dok	100	12	bn	0	0	2	dok	73	12	bn	249,00	83,00
7	Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan	0	12	keg	100	12	bn	0	0	12	keg	71	12	bn	247,00	82,33
II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIVITAS/UNSUR PENUNJANG :																
1	(tugas tambahan)															
2	(kreatifitas)															
Nilai Capaian SKP														79,83 <small>(Rata)</small>		

Malang, 29 Desember 2017
Pejabat Penilai,


ERNI HERNAWATI, S.Sos., MM
NIP. 19660317 198830 2 010



**FORMULIR SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

I. PEJABAT PENILAI		II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1 Nama	DEWI INDIATI, SE	1 Nama	NOVITA PRIHATININGRUM, SE
2 NIP	19640101 199703 2 003	2 NIP	19801115 200904 2 003
3 Pangkat/Gol.Ruang	Penata Tk. I (III/c)	3 Pangkat/Gol.Ruang	Penata (III/c)
4 Jabatan	Kepala Seksi Pengawasan Penanaman Modal	4 Jabatan	Analisis Perencanaan Penanaman Modal
5 Unit Kerja	Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kab. Malang	5 Unit Kerja	Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kab. Malang

NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET					
			KUANTITAS/OUTPUT	KUALITAS/MUTU	WAKTU	BIAYA		
1	Mengumpulkan data, mempelajari dan menelaah data informasi penanaman modal		4	dok	100	12	bn	
2	Mengumpulkan data yang diterima dari masing-masing seksi untuk bahan penyusunan buku profil perusahaan		1	keg	100	3	bn	
3	Menyiapkan bahan koordinasi dengan pihak ketiga		1	keg	100	3	bn	
4	Menghimpun Laporan Kegiatan Penanaman Modal (LKPM) Online		1	dok	100	12	bn	
5	Menghimpun data perusahaan guna pemutakhiran data penanaman modal		4	dok	100	12	bn	
6	Mengetik hasil pelaksanaan tugas sebagai bahan evaluasi		12	dok	100	3	bn	
7	Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan		12	keg	100	12	bn	

Pejabat Penilai,

DEWI INDIATI, SE
NIP. 19640101 199703 2 003

Malang, 03 Januari 2017
Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai

NOVITA PRIHATININGRUM, SE
NIP. 19801115 200904 2 003

Catatan :
* AK Bagi PNS yang memangku jabatan fungsional tertentu

**PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Jangka Waktu Penilaian 03 Januari s.d. 29 Desember 2017

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET				REALISASI				PENGHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP				
			Kuant/ Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya	Kuant/ Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya						
1	Mengumpulkan data, mempelajari dan menelaah data informasi penanaman modal	0	4	dok	100	12	bn	0	0	4	dok	60	12	bn	256,00	85,33
2	Mengumpulkan data yang diterima dari masing-masing seksi untuk bahan penyusunan buku profil perusahaan	0	1	keg	100	3	bn	0	0	1	keg	62	4	bn	224,67	74,89
3	Menyiapkan bahan koordinasi dengan pihak ketiga	0	1	keg	100	3	bn	0	0	1	keg	76	4	bn	220,67	73,56
4	Menghimpun Laporan Kegiatan Penanaman Modal (LKPM) Online	0	1	dok	100	12	bn	0	0	1	dok	61	12	bn	257,00	85,67
5	Menghimpun data perusahaan guna pemutakhiran data penanaman modal	0	4	dok	100	12	bn	0	0	4	dok	77	12	bn	263,00	84,33
6	Mengetik hasil pelaksanaan tugas sebagai bahan evaluasi	0	12	dok	100	3	bn	0	0	12	dok	79	4	bn	221,67	73,89
7	Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan	0	12	keg	100	12	bn	0	0	12	keg	80	12	bn	266,00	85,33
II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIVITAS/UNSUR PENUNJANG :																
1	(tugas tambahan)															
2	(kreatifitas)															
Nilai Capaian SKP													80,43 (81%)			

Malang, 29 Desember 2016
Pejabat Penilai,

DEWI INDIATI, SE
NIP. 19640101 199703 2 003



**FORMULIR SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

NO I. PEJABAT PENILAI		NO II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1	Nama DEWI INDIATI, SE	1	Nama FAHRIZAL WICAKSONO, A.Md
2	NIP 19640101 1969703 2 003	2	NIP 19850804 201504 1 001
3	Pangkat/Gol.Ruang Penata Tk. I (IIIg)	3	Pangkat/Gol.Ruang Pengatur (IIc)
4	Jabatan Kepala Seksi Pengawasan Penanaman Modal	4	Jabatan Penghimpun Data Seksi Pengawasan PM
5	Unit Kerja Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kab. Malang	5	Unit Kerja Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kab. Malang

NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET					
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU	BIAYA		
1	Menyiapkan bahan monitoring dan pengawasan ke perusahaan		1	dok	100	1	bln	
2	Melaksanakan pengawasan ke perusahaan		20	berkas	100	9	bln	
3	Menghimpun data pengawasan dan pengendalian dari Perusahaan		100	berkas	100	1	bln	
4	Mengetik laporan-laporan kegiatan seksi pengawasan		100	berkas	100	8	bln	
5	Membuat laporan Seksi Pengawasan Penanaman Modal		1	dok	100	1	bln	
6	Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan		10	kali	100	12	bln	

Pejabat Penilai,

(Signature)
DEWI INDIATI, SE
NIP.19640101 1969703 2 003

Melang, 03 Januari 2017
Pegawai Negeri Sipil Yang Dinilai

(Signature)
FAHRIZAL WICAKSONO, A.Md
NIP. 19850804 201504 1 001

Catatan :

* AK Bagi PNS yang memegang jabatan fungsional tertentu

**PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Jangka Waktu Penilaian 03 Januari s.d. 29 Desember 2017

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET				AK	REALISASI				PENGHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP			
			Kuant/Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya		Kuant/Output	Kual/Mutu	Waktu	Biaya					
1	Menyiapkan bahan monitoring dan pengawasan ke perusahaan	0	1	dok	100	1	bln	0	0	1	dok	72	1	bln	246,00	82,67
2	Melaksanakan pengawasan ke perusahaan	0	20	berkas	100	0	bln	0	0	20	berkas	73	9	bln	246,00	83,00
3	Menghimpun data pengawasan dan pengendalian dari Perusahaan	0	100	berkas	100	1	bln	0	0	100	berkas	72	1	bln	246,00	82,67
4	Mengetik laporan-laporan kegiatan seksi pengawasan	0	100	berkas	100	8	bln	0	0	100	berkas	74	8,5	bln	243,75	81,25
5	Membuat laporan Seksi Pengawasan Penanaman Modal	0	1	dok	100	1	bln	0	0	1	dok	73	1,5	bln	199,00	66,33
6	Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan	0	10	kali	100	12	bln	0	0	10	kali	71	12	bln	247,00	82,33
II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIVITAS/UNSUR PENUNJANG :																
1	(Tugas tambahan)															
2	(Kreatifitas)															
3	(Kreatifitas)															
Nilai Capaian SKP														79,71 (Baik)		

Melang, 29 Desember 2017
Pejabat Penilai,

(Signature)
DEWI INDIATI, SE
NIP. 19640101 1969703 2 003

CURRICULUM VITAE

Nama : Jefrycho Seftyardy 

Tempat Tanggal Lahir : Nganjuk, 22 September 1996

Jenis Kelamin : Laki-laki

Agama : Islam

Status : Belum menikah

Email : jefrycho@gmail.com

Nomor Induk Mahasiswa : 155030107111032

Fakultas/ Jurusan : Ilmu Administrasi / Administrasi Publik

Alamat Asal : Jalan Semeru Desa Klagen RT.006 RW.002
Kecamatan Rejoso Kabupaten Nganjuk

Alamat di Malang : Perum Pondok Alam Sigura-Gura Kecamatan
Lowokwaru Kota Malang

Pendidikan Formal

1. SD Negeri 1 Klagen (2003-2009)
2. SMP Negeri 1 Rejoso (2009-2012)
3. SMA Negeri 1 Nganjuk (2012-2015)
4. Universitas Brawijaya Malang (2015-2019)