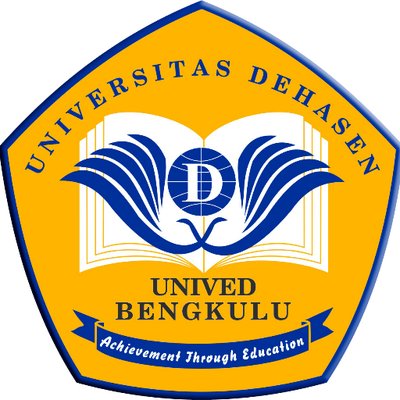
**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA)**

**PROVINSI BENGKULU**

**SKRIPSI**



**OLEH:**

**RENO FERDIANSYAH**

**NPM. 21170067**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**FAKULTAS ILMU-ILMU SOSIAL**

**UNIVERSITAS DEHASEN**

**BENGKULU**

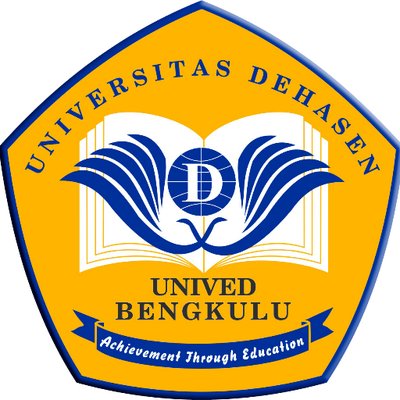
**2025**

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA)**

**PROVINSI BENGKULU**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Publik



**OLEH:**

**RENO FERDIANSYAH**

**NPM. 21170067**

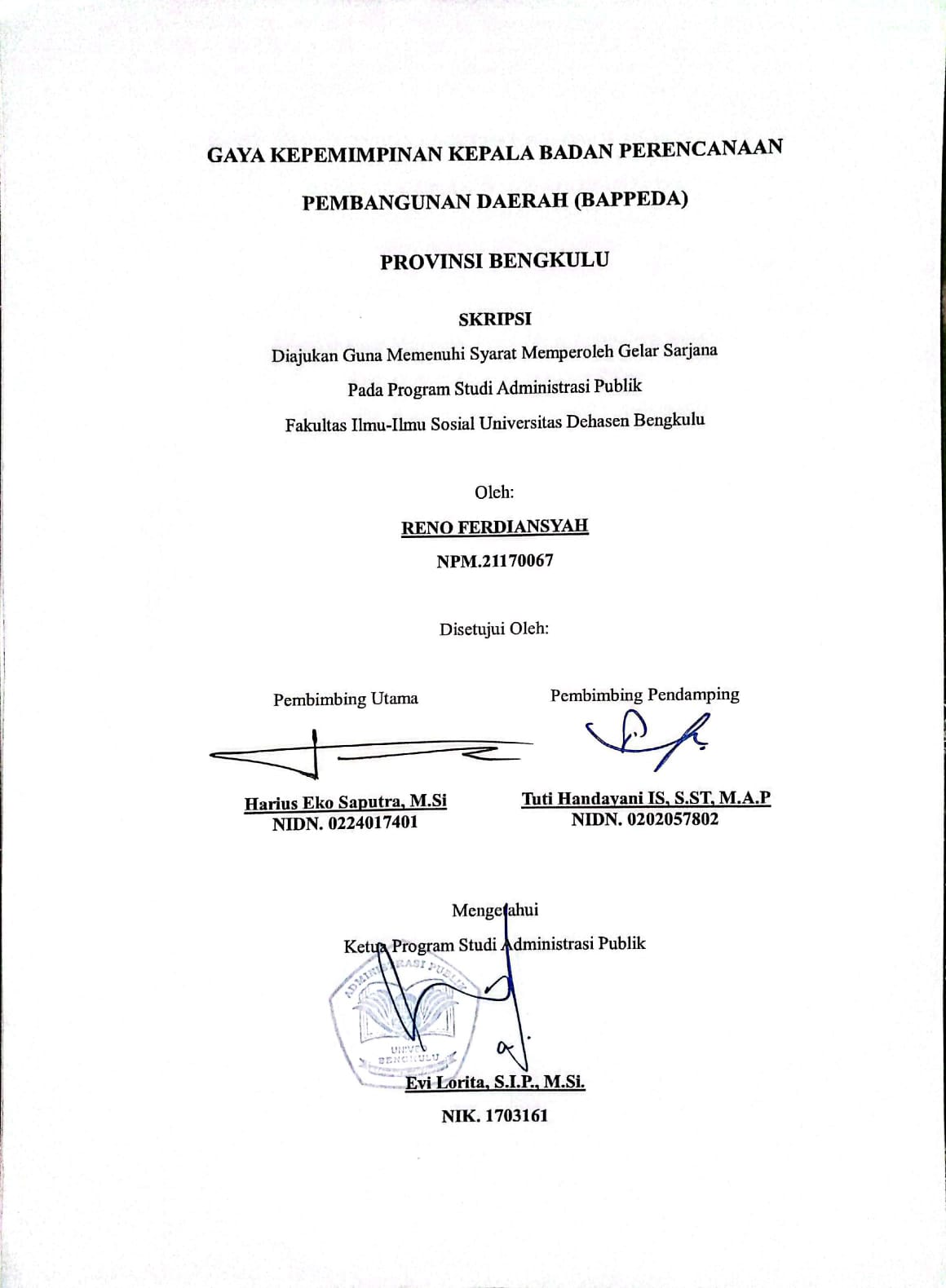
**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

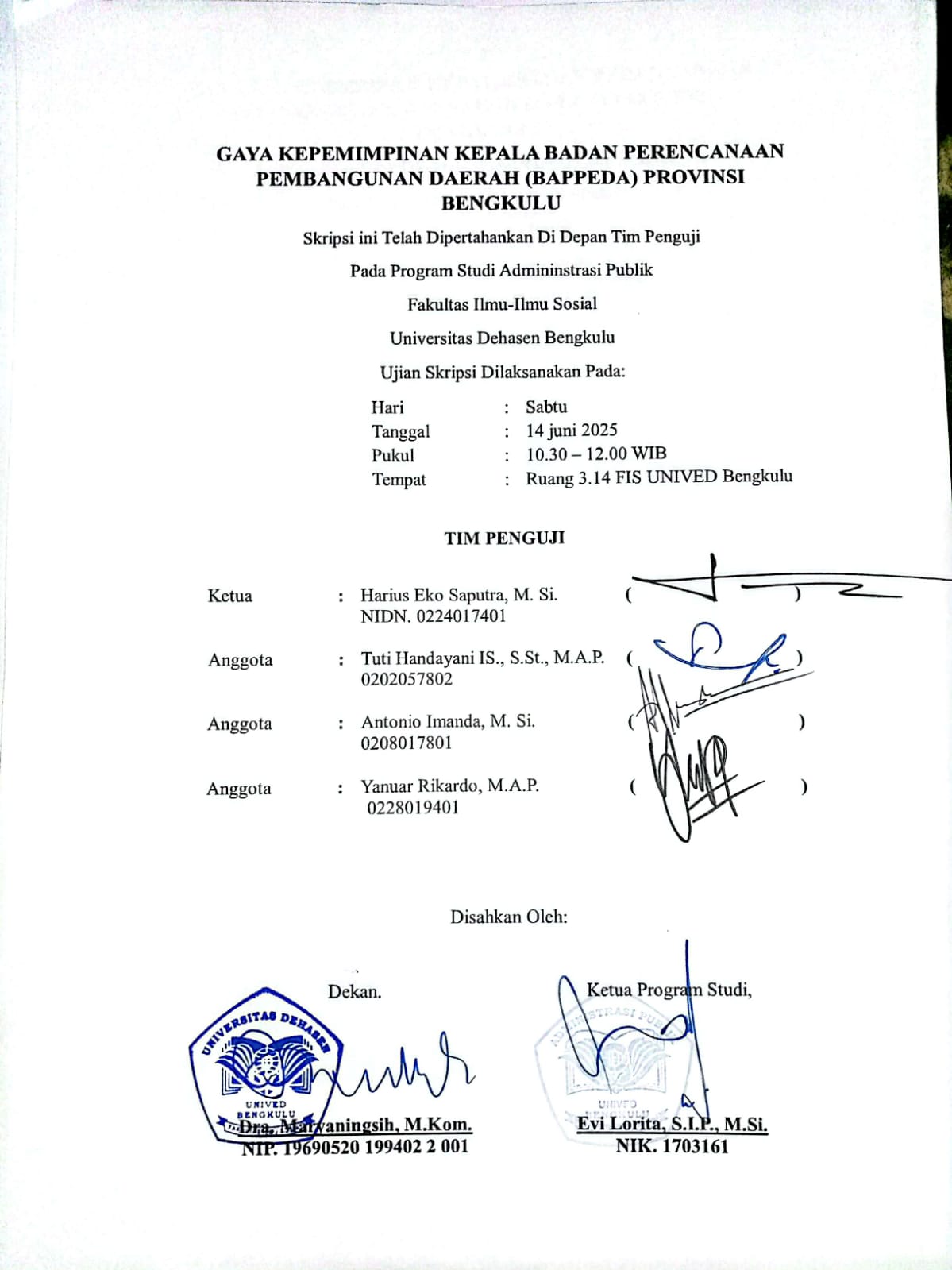
**FAKULTAS ILMU-ILMU SOSIAL**

**UNIVERSITAS DEHASEN**

**BENGKULU**

**2025**

****

****

**MOTTO**

***“Hidup adalah pilihan, dan apapun yang terjadi di masa depan adalah konsekuensi atas apa yang kita lakukan sekarang”***

**PERSEMBAHAN**

Dengan segala puji Syukur kepada Allah SWT dan atas dukungan dan doa dari orang tercinta. Akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Oleh karena itu, dengan rasa bangga dan Bahagia saya ucapkan rasa Syukur dan terimakasih kepada:

1. *Allah SWT, karena hanya atas izin dan karunia Nya lah maka skripsi ini dapat dibuat dan diselesaikan pada waktunya.*
2. *Ayahanda Rahmat Gusti S.P dan Ibunda Risda Suniar tercinta yang telah memberikan dukungan moril maupun material serta doa yang tulus dan tiada henti untuk kesuksesan saya sehingga saya dapat menyelesaikan Pendidikan ini, Karena tiada kata seindah lantunan doa dan tiada doa yang paling khusyuk selain doa yang tercapai diucapkan dari kedua orang tua.*
3. *Untuk mamak ku Rohadenti tercinta, terima kasih atas dukungan, doa serta support yang telah diberikan kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan Pendidikan ini.*
4. *Untuk kakak perempuan saya Ririn Novita S.M, Terima kasih atas dukungan yang telah di berikan, sehingga saya dapat menyelesaikan Pendidikan ini tepat waktu.*
5. *Terima kasih untuk Ricko Afrianda , saudara laki laki saya yang selama ini telah memberikan support kepada saya .*
6. *Terima kasih untuk Dwi Putri Damayanti yang telah membantu serta memberikan saya support selama fase skripsi ini tengah berlangsung.*
7. *Dan untuk seluruh keluarga besar saya tercinta yang telah memberikan semangat dan doa yang tak pernah henti sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.*
8. *Terima kasih kepada ke-5 informan kunci serta pokok yang telah membantu saya dalam pengerjaan skripsi ini.*
9. *Terima kasih kepada bapak Harius Eko Saputra, M.,Si selaku pembimbing utama dan ibu Tuti Handayani IS, S.ST, M.A.P yang telah mengarahkan dan membimbing skripsi saya sehingga dapat terselesaikan dengan baik.*
10. *Saya Ucapkan terima kasih kepada ibu Evi Lorita, S.I.P, M.Si Selaku ketua prodi Jurusan Administrasi publik yang telah banyak membantu dan memberi masukan .*

****

**RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan Di Durian Depun Kepahiang pada tanggal 07 Januari 2003, anak ke 2 dari 3 bersaudara dari bapak Rahmat Gusti dan Ibu Risda Suniar. Penulis menyelesaikan sekolah dasar di MIN 03 Kepahiang 2015, kemudian penulis melanjutkan sekolah di MTS N 01 Kepahiang dan diselesaikan pada tahun 2018, dan melanjutkan Sekolah Menengah Atas di SMA N 4 Rejang Lebong dengan jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) dan menyelesaikan SMA pada tahun 2021

Pada tahun 2021 penulis mendaftarkan kuliah di Universitas Dehasen Bengkulu, dengan mengambil Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Ilmu sosial Universitas Dehasen Bengkulu. Penulis melakukan praktek kerja lapangan (PKL) di kantor BAPPEDA Provinsi Bengkulu.

**KATA PENGANTAR**

Segala puji dan Syukur bagi ALLAH SWT yang telah memberi Rahmat dan hidayah nya kepada penulis dalam Menyusun skirpsi ini, penulis dapat memenuhi salah satu syarat untuk menempuh ujian sarjana lengkap pada program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Dehasen Bengkulu.

Dalam rangka menyelesaikan skripsi ini, penulis tidak sedikit mendapat uluran tangan dari berbagai pihak. Yang memberi bimbingan, dorongan, dan segala fasilitas yang bermanfaat. Tanpa semua itu penulis tidak dapat mewujudkan skirpsi ini sesuai dengan yang dikehendaki. Karenanya dengan segala kerendahan hati dan keikhlasan untuk menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Yth. Ibu Dra. Maryaningsih M.Kom selaku Dekan Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Dehasen Bengkulu.
2. Yth. Ibu Evi Lorita. S.I.P M.Si selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Dehasen Bengkulu
3. Yth. Bapak Harius Eko Saputra, M.Si sebagai dosen pembibing utama yang telah banyak memberikan masukan dan arahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Yth. Ibu Tuti Handayani IS, S.ST., M.A.P sebagai dosen pembibing pendamping yang telah banyak memberikan masukan dan arahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Yth. Bapak/Ibu Karyawan Universitas Dehasen Bengkulu yang telah membantu memberikan data data penelitian.
6. Dan seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini masih sangat sederhana dan masih banyak kelemahan. Tetapi penulis berharap skripsi ini akan bermanfaat nantinya. Akhir kata tiada harapan penulis selain mengucapkan mudah mudahan segala bantuan, bimbingan dan dorongan yang telah diberikan mendapat imbalan dan balasan dari Allah SWT. Amin.

Bengkulu, 11 Juni 2025

Penulis

Reno Ferdiansyah

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA BADAN PERENCANAAN**

**PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA)**

**PROVINSI BENGKULU**

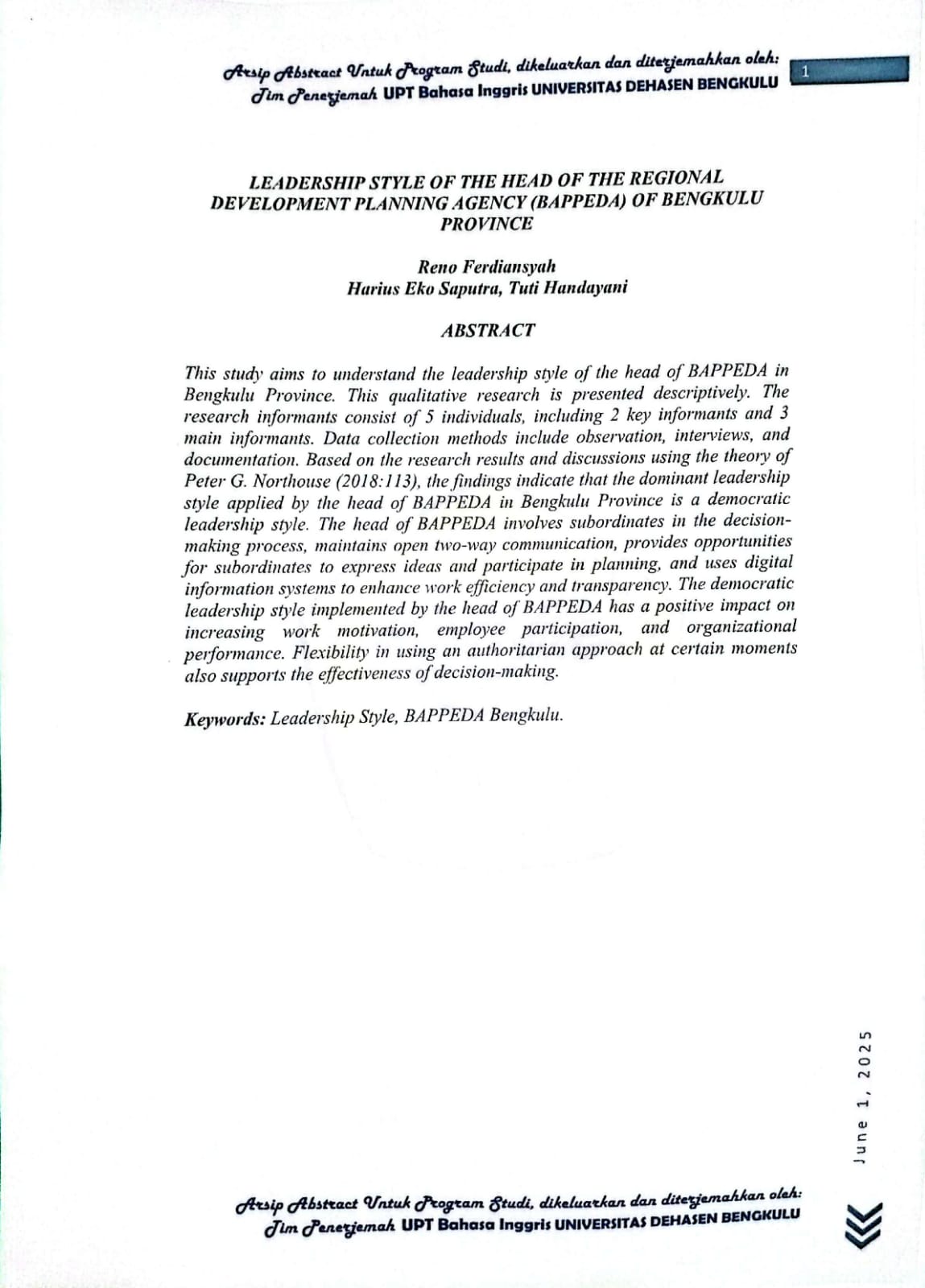
**Reno Ferdiansyah**

**Harius Eko Saputra, Tuti Handayani**

**RINGKASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu. Penelitian ini merupakan kualitatif yang disajikan secara deskriptif. Informan penelitian ini berjumlah 5 orang yang terdiri dari 2 informan kunci dan 3 informan pokok. Metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dengan menggunakan teori Peter G. Northouse (2018:113). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan oleh Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu adalah gaya kepemimpinan demokratis. Kepala BAPPEDA Melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, Menjaga komunikasi dua arah secara terbuka, Memberikan kesempatan pada bawahan untuk menyampaikan ide dan berpartisipasi dalam perencanaan, Menggunakan sistem informasi digital untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi kerja. Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan Kepala BAPPEDA memberikan dampak positif terhadap peningkatan motivasi kerja, partisipasi pegawai, serta pencapaian kinerja organisasi. Fleksibilitas dalam menggunakan pendekatan otoriter pada momen tertentu juga mendukung efektivitas pengambilan keputusan.

**Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, BAPPEDA Bengkulu.**

****

**DAFTAR ISI**

**BAB I PENDAHULUAN**

* 1. Latar belakang 1
  2. Rumusan masalah 5
  3. Batasan Masalah 5
  4. Tujuan Penelitian 5
  5. Manfaat Penelitian 5

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Penelitian Terdahulu 7

2.2 Konsep konsep dan teori terkait 8

2.2.1 Gaya Kepemimpinan 8

2.2.2 Kepemimpinan 13

2.2.3 Fungsi Kepemimpinan 16

2.2.4 Bentuk Kepemimpinan 17

2.2.5 Ciri-Ciri Pemimpin 20

2.2.6 *Intuitive Leader* 22

2.2.7 Nilai Nilai Kepemimpinan 25

2.2.8 Kerangka Pemikiran 26

**BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian 28

3.2 Fokus dan Indikator Penelitian 29

3.3 Informan Penelitian 31

3.4 Teknik Pengumpulan data 31

3.5 Teknik Analisa Data 35

**BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN 38**

4.1 Profil BAPPEDA Provinsi Bengkulu 38

4.2 Visi Misi BAPPEDA Provinsi Bengkulu 39

4.2.1 Visi BAPPEDA Provinsi Bengkulu 39

4.2.2 Misi BAPPEDA Provinsi Bengkulu 40

4.3 Tugas pokok dan fungsi BAPPEDA Provinsi Bengkulu 41

4.4 Susunan beserta sturktur BAPPEDA Provinsi Bengkulu 46

4.5 Jumlah Pegawai BAPPEDA Provinsi Bengkulu 48

4.6 Pegawai BAPPEDA Provinsi Bengkulu Berdasarkan Pendidikan 48

**BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN 49**

5.1 Profil Informan 49

5.1.1 Identitas Informan Berdasarkan jenis kelamin 49

5.1.2 Karakteristik informan berdasarkan Pendidikan 50

5.2 Hasil Penelitian 50

5.2.1 Keterbukaan dalam komunikasi 51

5.2.2 Respon pegawai terhadap gaya kepemimpinan kepala BAPPEDA 54

5.2.3 Frekuensi arahan langsung(harian/mingguan/bulanan) 57

5.2.4 Metode yang digunakan untuk komunikasi dua arah dengan pegawai 61

5.2.5 Tingkat partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan 63

5.2.6 Kepala Bappeda dalam membangun rasa tanggung jawab Bersama antar

Sesame pegawai 66

5.2.7 Frekuensi evaluasi (bulanan/triwulan/tahunan) 69

5.2.8 Jenis Keputusan atau situasi Dimana kepala BAPPEDA tidak terlibat 72

5.2.9 Metode pemantauan yang digunakan 75

5.3 PEMBAHASAN 78

**BAB VI PENUTUP 104**

6.1 Kesimpulan 104

6.2 Saran 107

**DAFTAR PUSTAKA 110**

**LAMPIRAN 112**

**DAFTAR TABEL**

**Tabel/Gambar**

* 1. Tabel focus dan indikator penelitian 30
  2. Tabel data informan kunci dan informan pokok 31
  3. Tabel data pegawai BAPPEDA Provinsi Bengkulu 48
  4. Tabel data pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan 48
  5. Tabel data informan berdasarkan jenis kelamin 50
  6. Tabel data informan berdasarkan Pendidikan 50
  7. Gambar structural kepegawaian BAPPEDA Provinsi Bengkulu 46
  8. Gambar wawancara dengan bapak Hery Yadi SKM., MM 112
  9. Gambar wawancara dengan bapak Dr. Hendy Afrizal, SE., MM 113

1.10 Gambar wawancara Bapak Anggadi Granang, S,IP, M.A.P 114

1.11 Gambar wawancara dengan Ririn Amer S, Kom 115

1.12 Gambar wawancara dengan ibu Sumarni S, Kom 115

**DAFTAR LAMPIRAN**

1. Dokumentasi kegiatan
2. Surat keterangan telah menyelesaikan penelitian dari instansi
3. Pedoman wawancara
4. Surat penetapan dosen pembimbing
5. Catatan bimbingan skripsi
6. Surat izin penelitian Fakultas Ilmu Ilmu Sosial Universitas Dehasen Bengkulu
7. Surat keterangan bebas plagiat

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar belakang**

Suatu Organisasi Pemerintahan di Indonesia merupakan orgaanisasi sektor publik untuk penyelenggaraan pemerintahan baik keluar maupun kedalam guna mencapai tujuan negara yaitu meningkatkan kesejahteraan secara maksimal kepada masyarakat. Oleh sebab itu organisasi pemerintahan merupakan salah satu unsur yang penting dan mempunyai posisi yang strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan. Organisasi pemerintahan di Indonesia dalam melaksanakan pemerintahannya, dituntut untuk bersikap proaktif dan mengandalkan kepemimpinan yang berkualitas untuk membangkitkan semangat kerja para bawahannya, sehingga mampu berperan aktif dan berpartisipasi dalam pembangunan serta mampu menjadi creator, innovator dan fasilitator dalam rangka efektifitas penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat (Wibowo,2012:33). Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin

apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Kepemimpinan pada organisasi pemerintahan tidak lagi merupakan sosok yang hanya dapat memberi perintah saja, tetapi mereka dituntut untuk tampil sebagai pemberi pelayanan, pemberi suri teladan, menjadi panutan dan pemberi arah, menjadi fasilitator, sebagai mitra kerja, sebagai penanggung resiko yang mempunyai visi untuk mendorong organisasi dan orang-orang yang dipimpinnya berkembang, belajar, serta mampu mengembangkan seluruh potensi dirinya secara optimal (Rivai, 2013:24). Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran pemimpin yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian visi, misi visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan, menurut Irham Fahmi (2011:15) Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia.

Pemimpin di suatu organisasi, baik yang bersifat *profit onented* maupun *nonprofit oriented* memiliki posisi dominan dalam menentukan maju mundurnya suatu Perusahaan. Kinerja yang dihasilkan oleh suatu perusahaan gambaran kepemilikan hasil yang diberikan oleh pemimpin yang mengelola perusahaan tersebut. Dan para stakeholders telah terbiasa menjadikan kinerja sebagai salah satu ukuran dalam mendukung pengambilan Keputusan.

Penilaian tersebut dapat dilakukan dengan melihat sisi kinerja keuangan (*financial performance*) dan kinerja non keuangan (*non financial performance*). Kinerja keuangan melihat pada laporan keuangan yang dimiliki oleh perusahaan/badan usaha yang bersangkutan dan itu tercermin dari informasi yang diperoleh pada *balance sheet (neraca),* *income statement* (laporan laba rugi)." dan *cash flow* *statement* (laporan arus kas) serta hal-hal lain yang turut mendukung sebagai penguat penilaian *financial performance* tersebut Dan kinerja non keuangan dilihat salah satunya pada sisi kualitas *human resource* di perusahaan tersebut, seperti *experience* dan *background education* dari para karyawan. Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki dan mampu memberi keuntungan serta kepuasan kepada para *stake holders*. Pada bab awal ini kita akan membahas secara lebih dalam tentang pemimpin, beserta kasus yang harus diberikan solusinya. Irham Fahmi (2011:14).

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di Kantor BAPPEDA Provinsi Bengkulu pada Desember 2024-Maret 2025 ditemukan adanya sejumlah permasalahan yang berpotensi mengganggu efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Permasalahan tersebut tercermin dari kurangnya kedisiplinan sebagian pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya. Misalnya, masih terdapat pegawai yang tidak datang tepat waktu, terlambat mengikuti apel pagi yang rutin dilaksanakan setiap hari, Serta menggunakan jam kerja untuk aktivitas non-produktif seperti bermain game. Selain itu, beberapa pegawai juga tidak kembali ke kantor tepat waktu setelah istirahat, salat, dan makan (isoma). Permasalahan-permasalahan tersebut menunjukkan adanya tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Permasalahan ini dikhawatirkan dapat menurunkan produktivitas kerja dan mengganggu proses perencanaan pembangunan daerah. Salah satu faktor yang mungkin berkontribusi terhadap kondisi tersebut adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Bappeda. Gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat menyebabkan pegawai kehilangan motivasi, tidak memahami ekspektasi pimpinan, dan bekerja tanpa rasa tanggung jawab yang tinggi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, produktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penting untuk mengkaji bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Bappeda Provinsi Bengkulu serta bagaimana pengaruhnya terhadap kedisiplinan dan kompetensi pegawai dalam menjalankan tugas mereka.

* 1. **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis merumuskan masalah yang menjadi fokus penelitian ini yaitu, Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bengkulu.

**1.3 Batasan Masalah**

Adapun Batasan masalah dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bengkulu.

* 1. **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada maka tujuan penelitian ini yaitu, Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bengkulu.

**1.5 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat teoritis
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta menjadi referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan penelitian ini.
3. Diharapkan dengan adanya penelitian ini mampu menambah wawasan, pengetahuan serta memperkaya ilmu Administrasi Publik khususnya pada Kepemimpinan.
4. Manfaat praktis
5. Bagi Kantor Bappeda Provinsi Bengkulu, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh Bappeda Provinsi Bengkulu untuk menunjang peningkatan Kepemimpinan.
6. Bagi pihak penulis dan pembaca, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai informasi untuk menambah wawasan tentang Gaya Kepemimpinan.

**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

* 1. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terkait peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai telah banyak dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu, misalnya, penelitian oleh Sri Dewi (2020) yaitu Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Barat, dengan menggunakan metode penelitian Deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dengan hasil penelitian yaitu, menunjukkan bahwa peran pemimpin sudah cukup baik dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan menerapkan kepemimpinan dan memberikan arahan petunjuk kepada pegawai sebagai organisasi dan melakukan pengawasan pengambilan keputusan. Namun dalam meningkatkan kinerja pegawai masih terdapat kekurangan pengetahuan para pegawai dan perlu ditingkatkan lagi. Adapun persamaan dengan penelitian ini adalah sama sama menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, Adapun perbedaan penelitian ini terdapat pada tujuan penelitian. Sumber (skripsi)

Selain itu, penelitian Reza Hafikar Suardi (2017) yaitu peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai (Studi kasus: Pkp2a Ii Lembaga Administrasi Negara (Lan) Kota Makassar. Dengan menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif, Adapun hasil dari penelitian ini yaitu, Hasil penelitian menunjukkan bahwa Peran Kepala PKP2A II LAN Makassar dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor PKP2A II LAN Makassar senantiasa melakukan perannya sebagai interpersonal role, decision

making dan informationa l role dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor PKP2A II LAN Makassar, Perbedaan dari penelitian ini terletak pada tujuan penelitian, persamaan dari penelitian ini terdapat pada metode penelitian. Sumber (Skripsi).

**2.2 Konsep-konsep dan Teori Terkait**

**2.2.1 Gaya Kepemimpinan**

Kebiasaan apa yang Anda perlihatkan sebagai pemimpin? Apakah Anda suka memegang kendali dan mengikuti aktivitas pengikut Anda? Ataukah Anda leba percaya pendekatan lepas tangan dalam memimpin orang lain, membiarkan mereka membuat keputusan mereka sendiri?

Apapun kebiasaan Anda sebagai seorang pemimpin, hal itu menunjukkan gaya kepemimpinan Anda. *Leadership style* (Gaya kepemimpinan) didefinisikan sebagai kebiasaan pemimpin, yang fokus pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana perilaku mereka. Hal ini termasuk perilaku pemimpin terhadap bawahan dalam berbagai konteks Seperti yang disebutkan pada bagian sebelumnya, gaya kepemimpinan Anda didorong oleh filsafat kepemimpinan pribadi Anda. Pada bagian selanjutnya kita akan membahas gaya kepemimpinan yang paling banyak diamati dalam hubungannya dengan Teori X dan Teori Y, yaitu otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*. Walaupun tidak satu pun gaya ini tidak datang secara langsung dan Teori X atau Teori Y, gaya otoriter dan demokratis sangat mencerminkan ide yang ditetapkan pada teori tersebut secara berurutan.

Karya penelitian pertama tentang gaya kepemimpinan dilakukan oleh Lewin, Lippit. dan White (1939), yang menganalisis dampak dan berbagai gaya kepemimpinan dalam kebiasaan kelompok kecil. Mereka memakai objek sekelompok anak laki-laki berumur 10 tahun yang bertemu sepulang sekolah untuk melakukan aktivitas hobi. Peneliti menganalisis apa yang terjadi ketika pemimpin dewasa di antara mereka menggunakan salah satu dari tiga gaya, otoriter, demokratis, atau loissez-faire Kelompok anak laki laki ini mengalami ketiga gaya kepemimpinan ini selama masing-masing 6 minggu Hasil dari penelitian oleh Lewin dan koleganya adalah berupa deskripsi detail tentang sifat kebiasaan kepemimpinan yang digunakan untuk ketiga gaya (White &Lippitt, 1968). Mereka juga mendeskripsikan dampak dari masing-masing tiga gaya ini pada anggota kelompok.

Pada bagian berikutnya, penelitian ini mendeskripsikan dan menguraikan tentang penemuan dan implikasi dalam menggunakan masing-masing gaya kepemimpinan tersebut. Hal yang harus diwaspadai adalah, gaya ini bukanlah entitas yang berbeda (seperti ciri kepribadian) karena mereka saling tumpang tindih, dengan seorang pemimpin dapat memperlihatkan lebih dari satu gaya pada situasi tertentu. Contohnya, seorang pemimpin bisa saja otoriter tentang beberapa masalah namun demokratis tentang lainnya, atau seorang pemimpin bisa menjadi otoriter pada satu titik pada sebuah proyek tapi demokratis pada saat yang lain. Sebagai seorang pemimpin, kita bisa memperlihatkan aspek dari semua gaya ini.

1. **Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Gaya kepemimpinan otoriter dalam banyak hal sangat mirip dengan Teori X, yaitu pemimpin menganggap bahwa bawahan memerlukan arahan dan kontrol agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Pemimpin otoriter menempatkan diri sebagai pihak yang bertanggung jawab penuh, mengendalikan tugas dan prosedur kerja, serta menjaga jarak dari diskusi kelompok. Komunikasi dalam kepemimpinan ini bersifat satu arah, di mana pemimpin lebih menyukai jika semua informasi diarahkan kepada mereka. Dalam mengevaluasi kinerja, pemimpin otoriter cenderung menggunakan standar pribadi dalam memberikan pujian maupun kritik, bukan berdasarkan penilaian yang objektif.

Sebagian orang menilai bahwa kepemimpinan otoriter mencerminkan pandangan pesimis terhadap bawahannya, karena menganggap mereka malas dan tidak dapat bekerja tanpa pengarahan. Namun, ada juga yang melihat gaya ini sebagai hal yang dibutuhkan, terutama oleh individu yang lebih memilih keamanan dan kepastian dibandingkan tanggung jawab. Dalam konteks tertentu, seperti lingkungan kerja yang membutuhkan aturan dan standar yang jelas, gaya ini bisa sangat efektif karena mampu memotivasi bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Kepemimpinan otoriter memiliki hasil yang positif maupun negatif. Di sisi positif, gaya ini efisien dan produktif karena memberikan arahan yang jelas dan dapat menyelesaikan tugas dalam waktu singkat. Pemimpin otoriter juga berperan penting dalam menetapkan tujuan dan standar kerja. Namun, di sisi negatif, gaya ini bisa menumbuhkan ketergantungan, kepatuhan yang berlebihan, dan hilangnya individualitas serta kreativitas bawahan. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menyebabkan hilangnya minat kerja, ketidakpuasan, hingga timbulnya permusuhan atau agresi. Meskipun memiliki kelemahan, gaya kepemimpinan otoriter tetap diperlukan dalam situasi tertentu, seperti instalasi gawat darurat rumah sakit, kegiatan sekolah yang berisiko, atau pertandingan olahraga penting. Dalam kondisi seperti ini, keputusan cepat, arahan tegas, dan kontrol penuh menjadi sangat penting. Oleh karena itu, meskipun sering dipandang negatif, kepemimpinan otoriter tetap relevan dan dibutuhkan dalam berbagai situasi.

1. **Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis memiliki kesamaan dengan asumsi Teori Y, di mana pemimpin mempercayai bahwa bawahan mampu mengelola pekerjaannya sendiri. Pemimpin demokratis tidak mengontrol, melainkan bekerja bersama bawahan sebagai rekan kerja, memperlakukan mereka dengan adil dan setara. Mereka lebih berperan sebagai pemandu daripada pengarah, memberikan saran tanpa memaksakan kehendak. Kepentingan pribadi bawahan turut diperhatikan, dan pemimpin mendorong komunikasi yang terbuka serta mendengarkan dengan cara yang mendukung. Komunikasi tidak bersifat satu arah, dan setiap anggota kelompok diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat, bahkan yang cenderung pendiam sekalipun. Dalam hal evaluasi, pemimpin demokratis memberikan pujian dan kritik secara objektif tanpa tekanan.

Hasil dari kepemimpinan demokratis cenderung positif. Gaya ini menghasilkan tingkat kepuasan, komitmen, dan kekompakan kelompok yang tinggi. Hubungan antar anggota lebih hangat, penuh penghargaan, dan terbuka untuk bertukar pikiran. Bawahan merasa nyaman dan cenderung menggunakan pernyataan “kita” daripada “saya”, menunjukkan rasa kebersamaan yang kuat. Kepemimpinan demokratis juga meningkatkan motivasi kerja serta mendorong kreativitas, karena setiap individu merasa diberi ruang untuk mengembangkan potensinya. Selain itu, keputusan kelompok lebih dipatuhi karena anggota ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Namun, kelemahan gaya ini adalah membutuhkan waktu dan komitmen lebih besar dari pemimpin. Proses kerja bisa menjadi kurang efisien dibandingkan gaya otoriter, terutama dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat.

1. **Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire***

Gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* tidak sejalan dengan Teori X maupun Teori Y karena pemimpin dengan gaya ini cenderung tidak terlibat dalam pekerjaan atau perkembangan bawahan. Mereka bersikap pasif, tidak memberikan arahan, bimbingan, atau pengaruh yang signifikan terhadap aktivitas kelompok. Pemimpin *Laissez-Faire* memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk bekerja sesuai keinginan mereka tanpa intervensi, penilaian, atau pemantauan yang berarti. Oleh karena itu, gaya ini sering disebut sebagai *nonleadership* (tanpa kepemimpinan) karena minimnya keterlibatan dan tanggung jawab dari pemimpin.

Efek dari kepemimpinan *Laissez-Faire* umumnya negatif. Tanpa arahan dan struktur, pekerjaan sering tidak terselesaikan karena bawahan bingung mengenai apa yang harus dilakukan. Ketidakjelasan ini dapat menciptakan kekacauan dan menyebabkan frustrasi serta penurunan motivasi. Dalam jangka panjang, hal ini berdampak pada turunnya produktivitas kelompok. Namun, dalam situasi yang sangat jarang, gaya ini bisa berhasil jika bawahannya sangat mandiri, berkompeten, dan mampu mengatur diri sendiri. Meskipun begitu, secara umum gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* dianggap tidak efektif dan tidak produktif dalam kebanyakan konteks kerja. Peter G. Northouse (2018:113)

**2.2.2 Kepemimpinan**

Robbin-Judge (2008:49) menjelaskan definisi tentang kepemimpinan sebagai berikut: “Kepemimpinan (leadership) sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi.” Sedangkan Siagian (2002:62) mendefinisikan leadership sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Rivai dan Mulyadi (2011:23) menjelaskan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.

Gary Yulk dalam Brantas (2009) membantu kita dengan melakukan klasifikasi definisi pemimpin dan kepemimpinan, yaitu.

1. Pendekatan berdasarkan ciri. Pendekatan ini menekankan kepada atribut-atribut pribadi para pemimpin. Dasar dari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin dengan beberapa ciri yang tidak dimiliki oleh orang lain. Teori-teori kepemimpinan ini tahap awal (1930-1940) gagal menemukan garansi mengenai ciri-ciri kepemimpinan yang berhasil, karena hanya mengacu kepada unsur-unsur yang alamiah. Teori-teori selanjutnya menekankan kepada upaya mencari korelasi yang signifikan tentang atribut pemimpin dan criteria keberhasilan seorang pemimpin. Dalam kelompok ini antara lain terdapat teon kepemimpinan karismatik dan transformasional.
2. Pendekatan berdasarkan perilaku Pendekatan ini merupakan kritisi terhadap generasi pertama pendekatan berdasarkan ciri Sebagaimana namanya, pendekatan ini sangat diwarnai oleh psikologi dengan fokus menemukan dan mengklasifikasikan perilaku-perilaku yang membantu pengertian kita tentang kepemimpinan. Di dalam pendekatan ini terdapat antara lain teori- teori tentang kepemimpinan kelompok. Pendekatan pengaruh kekuasaan. Pendekatan ini mencoba memperoleh pengertian tentang kepemimpinan dengan mempelajari proses mempenga ruhi antara para pemimpin dan para pengikutnya. Para teoritikus dalam lingkungan pendekatan ini mencoba menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dipunyai seorang pemimpin dan cara kekuasaan tersebut. Dalam kelompok ini terdapat antara lain teori-teori kepemimpinan otoriter-demokratik-bebas (leizes faire).
3. Pendekatan situasional. Pendekatan ini menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Teori-teori dalam kelompok ini sering diidentifikasi ke dalam "teori kontijensi" yang dapat dikontraskan dengan "teori universal" tentang kualitas umum kepemimpinan yang efektif.
4. Salah satu contoh yang baik disampaikan oleh Pak Willy, CEO dan sekaligus pemegang saham dari "Wismilak", salah satu industri rokok terbesar di Indonesia. la menceritakan bahwa dalam masa krisis yang berat ia mengibaratkan perusahaan seperti perahu layar yang sedang diterpa badai. Pimpinan sebagai nakhoda harus memilih tempat yang paling stabil di mana dari sana ia dapat memimpin seluruh kapal. Tempat itu tidak di buritan atau haluan, tetapi di tengah-tengah perahu, di dekat tiang kapal.

Dari pendapat di atas dapat kita pahami bahwa seorang pemimpin dengan kualitas kepemimpinan yang dimilikinya bukan hanya sekedar berusaha untuk melaksanakan tugas dan berbagai rutinitas pekerjaan saja, namun lebih dari itu ia merupakan symbol dari organisasinya. Dan bagi banyak pihak simbol tersebut telah berubah secara lebih jauh menjadi kekuatan positif yang mengge- rakkan organisasi tersebut untuk meraih tujuan yang dicita-citakan Ini sebagaimana dikatakan oleh Aan Komariah bahwa "Kepemimpinan merupakan satu aspek penting dalam organisasi yang merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya, sehingga keber- adaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi."

Dorongan dan semangat kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin mampu menggerakkan suatu organisasi ke arah yang diinginkan, namun begitu pula sebaliknya jika kualitas dan kompetensi seorang pemimpin adalah belum mencukupi untuk membantu mendorong ke arah kemajuan maka artinya pemimpin tersebut hanya memimpin dengan tujuan untuk pribadinya dan bukan untuk tujuan keinginan organisasi. Karena tujuan organisasi artinya pemimpin memimpin dengan menerapkan serta mewujudkan visi dan misi yang dimiliki oleh organisasi tersebut, dan menempatkan kepentingan pribadi bukan sebagai kepentingan utama. Irham Fahmi (2011:16)

**2.2.3 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan suatu hal atau kerja suatu bagisan tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi social dalam kehidupan kelompok atau organisasimasingmasing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi itu. Menurut Kartono (2003:76), Fungsi kepemimpinan adalah memadu, menuntun, membangun, memberi atau membangun, member atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik dan memberikan supervise/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

**2.2.4** **Bentuk kepemimpinan**

Kepemimpinan itu timbul dalam suatu organisasi, hal ini memang benar walaupun pada hakikatnya lebih tegas dikatakan bahwa kepemimpinan itu akan timbul kapan dan dimanapun, dan pada umumnya mencakup tiga hal yaitu:

1. Adanya orang yang dipengaruhi
2. Adanya orang yang mempengaruhi
3. Orang yang mempengaruhi mendorong kepada tercapainya suatu tujuan.

Dengan demikian bentuk kepemimpinan tidak akan sama dengan lainnya,oleh karena organisasi yang satu akan berlainan dengan yang lain. Hal ini akan bergantung pada beberapa faktor seperti jenis organisasi, besar kecilnya organisasi, tujuan, fungsi, jenis kegiatan, tugas pokok dan lain sebagainya.

Berdasarkan beberapa hal tersebut diatas, maka bentuk kepemimpinan itu dapat dibedakan menjadi empat macam:

1. Pemimpin formal

yaitu individu yang diangkat secara resmi oleh suatu organisasi untuk memegang posisi kepemimpinan dalam struktur organisasi tersebut. Kepemimpinan formal biasanya terjadi di dalam konteks organisasi yang mempunyai hierarki dan juga aturan yang jelas, seperti perusahaan, lembaga pemerintahan, atau juga organisasi lainnya.

Ciri Ciri Pemimpin Formal, yaitu :

1. Legalitas Resmi Pemimpin yang formal memiliki status yang sah sebagai pemimpin, biasanya yaitu melalui surat keputusan atau juga pengangkatan resmi dari organisasi yang berwenang.
2. Ditunjuk oleh Organisasi, Mereka yang diangkat oleh pihak yang berwenang dalam sebuah organisasi, seperti dewan direksi atau manajemen puncak, dan harus memenuhi persyaratan formal sebelum pengangkatan.
3. Masa Jabatan Tertentu, Pemimpin formal biasanya memiliki masa jabatan tertentu yang ditetapkan oleh sebuah organisasi, dan juga mereka dapat dipromosikan atau dimutasi sesuai dengan kinerja mereka.
4. Ia diberi dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas kewajibannya. Karena itu dia selalu memiliki atasan atau superiors.
5. Selama menjabat kepemimpinan, dia diberi kekuasaan dan wewenang, antara lain untuk : menentukan policy, memberikan motivasi kerja kepada bawahan, menggariskan pedoman dan petunjuk, mengalokasikan jabatan dan penempatan bawahannya, melakukan komunikasi, mengadakan supervisi dan kontrol, menetapkan sasaran organisasi dan mengambil keputusan-keputusan penting lainya.
6. Balas Jasa dan Material, Pemimpin formal biasanya akan menerima imbalan, baik material ataupun immaterial, sebagai kompensasi atas peran dan tanggung jawab mereka.
7. Pemimpin Informal

Pemimpin informal adalah orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena ia memiliki sejumlah kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu memengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat. Ciri Ciri Pemimpin Informal, yaitu :

1. Tidak memiliki penunjukan formal atau legitimitas sebagai pemimpin.
2. Kelompok rakyat atau masyarakat menunjuk dirinya dan mengakuinya sebagai pemimpin. Status kepemimpinannya berlangsung selama kelompok yang bersangkutan masih mau mengakui dan menerima pribadinya.
3. tidak mendapatkan dukungan atau backing dari suatu organisasi formal dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.
4. Biasanya tidak mendapatkan imbalan jasa atau imbalan jasa itu diberikan secara sukarela.
5. Tidak dapat dimutasikan, tidak pernah mencapai promosi dan tidak memiliki atasan. Dia tidak perlu memenuhi persyaratan formal tertentu.
6. Kepemimpinan langsung

Kepemimpinan langsung adalah kepemimpinan yang bersifat tatap muka. Karena sang pemimpin dalam usahanya mempengaruhi orang lain, bergiat langsung kepada sasarannya. Oleh karena bertatap muka, ia mengetahui seketika hasil kegiatannya itu.

1. Kepemimpinan tidak langsung

Kepemimpinan tidak langsung adalah kepemimpinan melalui karangan atau ciptaanyang dituangkan dalam bentuk buku atau lukisan. Karena sang pemimpin dalam usaha mempengaruhinya tidak seketika pada saat ia melakukan kegiatan.

**2.2.5 Ciri-Ciri Pemimpin**

Untuk mewujudkan seseorang menjadi pemimpin yang ideal dibutuhkan syarat-syarat yang tergambarkan dalam bentuk ciri-ciri yang dimiliki. Adapun ciri-ciri untuk menjadi seorang pemimpin adalah:

1. Memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya Artinya kompetensi yang dimilikinya sangat berguna untuk diterapkan pada saat itu, dan kompetensi tersebut diakui oleh banyak pihak serta pakar khususnya. Misalnya pada saat situasi ekonomi sedang mengalami fluktuasi dan inflasi yang tidak diharapkan maka pemimpin perusahaan masih mampu mempertahankan perusahaan dengan segala karyawan yang dimiliki. Artinya pimpinan perusahaan tetap tidak ingin memberhentikan sebagian karyawan (PHK), menurunkan gaji karyawan, pemutusan kerja karyawan kontrak, dan sejenisnya karena faktor penjualan perusa haan mengalami penurunan, jikapun penghematan atau efisiensi ingin dilakukan maka itu cukup dengan pembatasan penggunaan AC (*air conditioner*), penggunaan telepon kantor, pembatasan penggunaan kendaraan dinas yang hanya boleh dipakai pada saat-saat sangat penting saja dan lainnya Sehingga keber- samaan dan loyalitas antara karyawan dengan pimpinan tetap tinggi.
2. Memahami setiap permasalahan secara lebih dalam dibandingkan dengan orang lain, serta mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut.
3. Mampu menerapkan konsep "*the right man and the right place* secara tepat dan baik. *The right man and the right place* adalah menempatkan orang sesuai dengan tempatnya dan kemampuan atau kompetensi yang dimilikinya, Artinya pemimpin adalah yang bisa melihat setiap potensi yang dimiliki oleh seseorang dan menempatkan potensi tersebut sesuai pada tempatnya.

Untuk memahami lebih dalam tentang ciri-ciri pemimpin ada baiknya kita melihat pendapat yang dikemukakan oleh George R Terry George R. Terry mengemukakan delapan ciri dari pemimpin, yaitu:

1. Energi: mempunyai kekuatan mental dan fisik
2. Stabilitas emosi: seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
3. *Human relationship*: mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.
4. *Personal motivation*: keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, dan dapat memotivasi diri sendiri.
5. *Communication skill*: mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi.
6. *Teaching skill* :mempunyai kecakapan untuk mengajarkan. menjelaskan dan mengembangkan bawahannya.
7. *Social skill*: mempunyai keahlian di bidang sosial, supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya la harus suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah serta luwes dalam pergaulan.
8. *Technical competent*: mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang. mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep. Irham Fahmi (2013:18)

**2.2.6 *Intuitive Leader***

*Intuitive leader* adalah pemimpin yang mempergunakan intuisı dalam memimpin dalam menjalankan aktivitas bisnisnya Intuitive leader dilahirkan atas dasar bakat alami (*natural talent*) yang dimiliki semenjak ia masih memulai bisnis dengan sangat sederhana, dan itu semakin lama semakin berkembang hingga menjadi besar.

Ada beberapa bentuk permasalahan yang dihadapi oleh seorang *intuitive* leader yaitu pada saat kemampuannya telah terbatasi dan bakat alami yang dimilikinya tidak mampu menjangkau yang diinginkan tersebut. Ini sebagaimana dikatakan oleh Brantas bahwa, "Namun, ketika organisasinya menjadi besar, para natural leader ini, apabila tidak siap untuk mengadakan penyesuaian terhadap kemajuan perusahaannya cenderung gagal menempatkan keberhasilannya"

Kegagalan tersebut bukan berarti *natural leader* tersebut tidak memiliki kompetensi, namun itu terjadi karena ia tidak mengapresiasi setiap perkembangan yang ada dengan mengadopsi setiap sisi positif tersebut pada organisasi. Seperti perkembangan IT (*information technology)* yang begitu pesat pada era sekarang ini, dan seorang pemimpin bisnis dituntut untuk memahami perkembangan IT tersebut.

Dalam artian perkembangan IT harus dilihat sebagai suatu keharusan untuk diterapkan bukan dilihat sebagai sisi pengeluaran biaya yang tidak efisien. Memang harus diakui IT memiliki dampak negatif pada saat diterapkan jika melihatnya dari segi perspektif biaya. Namun dari segi efektivitas adalah sangat membantu untuk mempercepat pengerjaan banyak pekerjaan, yaitu terutama membantu mewujudkan suatu konsep kerja manajemen modern.

Ini terbukti beberapa pemimpin pebisnis yang memanfaatkan IT sebagai salah satu motor penggerak untuk meraih keuntungan telah terlihat. Seorang miliuner termuda di dunia yang diumumkan pada awal tahun 2011 adalah seorang pemuda bernama Dustin Maskovitz dan Mark Zuckerberg yang berumur 26 tahun dengan konsep bisnis *chatting*-nya yaitu *facebook. Facebook* merupakan salah satu bisnis *chatting* dengan konsep "jejaring sosial raksasa" Bisnis obrolan via internet merupakan suatu *big opportunity* yang terlihat pada era sekarang ini Perkembangan bisnis obrolan secara via internet merupakan bentuk pergaulan baru dalam era globalisasi, yang disebut oleh banyak pihak saat ini sebagai *bondsholders* atau tanpa penghalang Artinya setiap orang bisa saja berkomunikasi dimana saja tanpa harus memikirkan waktu dan tempat, dan komuni- kasi itu tidak lagi mengenal dengan batas negara dan kawasan, karena setiap orang sudah terhubung via internet tersebut.

Peluang ini termasuk dimanfaatkan oleh para pebisnis Mulli Level Marketing (MLM) yang sangat marak terjadi di Indonesia. Jika dahulu orang mencari teman dan mitra bisnis harus bertemu langsung dan bersifat face to face, namun pada saat ini semua dapat dijalankan dengan cara yang jauh lebih *simply* (sederhana), yaitu secara chatting via internet. *Chatting* yang dilakukan dimana saja membuat setiap orang bisa menjual produk yang dimilikinya ke siapa saja yang dikenalnya tanpa harus bertemu langsung, sehingga ini di anggap jauh lebih efektif dan efisien.

Mengenai pemimpin *intuitive leader* perlu dipahami tentang sifat-sifat yang dimiliki oleh mereka tersebut. Allen mendeskripsikan tujuh sifat dari kepemimpinan intuitif ini, yaitu:

1. Mengedepankan kepentingan sendiri,
2. Membuat semua keputusan secara sendirian,
3. Lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan atau solusi-solusi teknis,
4. Lebih suka memberi tahu dari pada mendengarkan.
5. Menjalankan organisasi sesuai dengan selera pribadi,
6. Memonopoli ganjaran,
7. Mengontrol dengan cara melakukan inspeksi.

Dengan sifat seperti itu maka memungkinkan timbulnya kegagalan dalam bisnis, khususnya pada era modern sekarang ini. Oleh karena itulah Allen mengajukan usulan yang sangat bermanfaat agar para pemimpin yang berbasiskan intuisi tersebut melakukan transformasi menjadi kepemimpinan-manajemen (*management leadership*). dengan tujuh karakteristik:

1. mengedepankan kepentingan kelompok,
2. pembuatan keputusan dalam sebuah tim,
3. fokus kepada tugas manajerial (bukan teknikal),
4. komunikatif,
5. menjalankan organisasi sesuai dengan kerja dan tujuan yang hendak dicapai,
6. setiap prestasi diberi ganjaran,
7. mengontrol dengan cara memberikan eksepsi.

Kualitas kepemimpinan akan terlihat pada era modern sekarang pada saat seorang pemimpin menerapkan konsep profesionalisme dalam kepemimpinan Profesionalisme merupakan bentuk sikap yang dilahirkan dari hasil keinginan mewujudkan suatu hasil kerja yang dilandaskan atas sikap yang menjunjung nilai-nilai manajemen modern. Nilai manajemen modern diantaranya meletakkan pondasi pada sisi layak tidak layak untuk dilaksanakan, serta dimilikinya acuan atau standar justifikasi diputuskan layak dan tidak layak tersebut. Justifikasi tersebut misalnya terkandung dalam statuta atau AD/ART suatu organisasi, disamping aturan-aturan umum lainnya yang bersifat mengikat dan tidak mengikat. Irham Fahmi (2011:20)

**2.2.7 Nilai-Nilai Kepemimpinan**

Menurut Brantas, kepemimpinan tidak dapat terlepas dari nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpin seperti diungkapkan oleh Guth dan Taguiri (dalam Salusu, 2000), yaitu:

1. Teoritik, yaitu nilai-nilai yang berhubungan dengan usaha mencari kebenaran dan mencari pembenaran secara rasional.
2. Ekonomis, yaitu yang tertarik pada aspek-aspek kehidupan yang penuh keindahan, menikmati setiap peristiwa untuk kepentingan sendiri.
3. Sosial, menaruh belas kasihan pada orang lain, simpati, tidak mementingkan diri sendiri.
4. Politis, berorientasi pada kekuasaan dan melihat kompetisi sebagai faktor yang sangat vital dalam kehidupannya.
5. Religius, selalu menghubungkan setiap aktivitas dengan kekuasaan Sang Pencipta.

Nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpin dari ke lima tersebut pada prinsipnya bisa bertambah lebih banyak lagi dari pada itu, namun secara umum dapat disebut hanya lima saja. Seperti kita dapat menambahkan beberapa lagi yang bisa kita jadikan bahan renungan dalam melihat nilai-nilai pemimpin, yaitu

1. Sikap bijaksana. Sikap bijaksana ini menyangkut dengan kemampuan dalam pengambilan keputusan yang tidak berat sebelah, namun keputusan yang diambil adalah memikirkan banyak segi dan seimbang (*balance*).
2. Kesetiakawanan yang tinggi. Nilai kesetiakawanan yang tinggi menunjukkan pemimpin tersebut memiliki loyalitas tinggi pada sesama rekan kerja bahkan para karyawannya. Kadang kala kita menemukan ada pemimpin yang egonya tinggi dan lebih mementingkan dirinya tanpa menghiraukan bahwa keputusannya telah memiliki muatan khianat pada yang lainnya. Irham Fahmi (2011:23)

**2.2.8 Kerangka Pemikiran**

Kerangka Berfikir adalah sintesa dari berbagai teori dan hasil penelitian yang menunjukkan lingkup satu variabel atau lebih yang diteliti, perbandingan nilai satu variabel atau lebih pada sampel atau waktu yang berbeda, hubungan dua variabel atau lebih,perbandingan pengaruh antar variabel pada sampel yang berbeda dan bentuk hubungan struktual.

Kerangka pemikiran menjelaskan alur berpikir penulis untuk menemukan jawaban atas rumusan masalah yang diteliti. Pada penelitian ini teori yang digunakan adalah teori Gaya Kepemimpinan Peter G.Northouse (2018:13)

Dengan menggunakan teori diatas maka diharapkan dapat mengetahui Gaya Kepala Kepemimpinan di BAPPEDA Provinsi Bengkulu. Berikut bagan kerangka pemikiran penelitian.

Gaya Kepemimpinan kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bengkulu

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis
3. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Peter G. Northouse (2018:113)

Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bengkulu

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Hasil olahan peneliti

**BAB III**

**METODE PENELITIAN**

* 1. **Jenis Penelitian**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Penelitian dengan pendekatan kualitatif menekankan analisis proses darı proses berpikir secara induktif yang berkaitan dengan dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dan senantiasa menggunakan logika ilmiah. Penelitian kualitatif tidak berarti tanpa menggunakan dukungan dari data kuantitatif, tetapi lebih ditekankan pada kedalaman berpikir formal dari peneliti dalam menjawab permasalahan yang dihadapi. Penelitian kualitatif bertujuan mengembangkan konsep sensitivitas pada masalah yang dihadapi, menerangkan realitas yang berkaitan dengan penelusuran teori dari bawah (*grounded theory*) dan mengembangkan pemahaman akan satu atau lebih dari fenomena yang dihadapi. Penelitian kualitatif merupakan sebuah metode penelitian yang digunakan dalam mengungkapkan permasalahan dalam kehidupan kerja organisasi pemerintah, swasta, kemasyarakatan, kepemudaan, perempuan, olah raga, seni dan budaya, sehingga dapat dijadikan suatu kebijakan untuk dilaksanakan demi kesejahteraan bersama. Imam Gunawan, S.Pd. (2013:80)

Penelitian deskriptif. Menurut Suharsimi Arikunto (2013: 3) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian. Dalam penelitian deskriptif fenomena ada yang berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan yang lainnya.

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif dimana pemecahan masalah yang diselidiki menggambarkan keadaan objek penelitian, berdasarkan fakta yang terlihat dilapangan. maka penulis diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang Gaya Kepemimpinan Kepala di BAPPEDA Provinsi Bengkulu.

* 1. **Fokus dan Indikator Penelitian**

Fokus penelitian adalah pemusatan konsentrasi pada tujuan dari penelitian yang dilakukan. Fokus penelitian harus dinyatakan secara eksplisit untuk memudahkan peneliti sebelum melakukan observasi. Fokus penelitian juga merupakan garis besar dari pengamatan penelitian, sehingga observasi dan analisa hasil penelitian lebih terarah.

Moloeng (2000:89), fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan yang tidak relevan, agar tidak di masukan ke dalam sejumlah data yang sedang dikumpulkan walaupun data itu menarik. Perumusan fokus masalah dalam penelitian kualitatif bersifat tentatif, artinya penyempurnaan rumusan fokus atau masalah masih tetap dilakukan sewaktu penelitian sudah berada dilapangan. Berikut ini tabel fokus dan indikator penelitian:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Fokus penelitian | Indikator penelitian | Sub indikator |
| Gaya Kepemimpinan Kepala di BAPPEDA Provinsi Bengkulu | 1. Gaya Kepemimpinan Otoriter 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis 3. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* | 1. Gaya kepemimpinan otoriter 2. Keterbukaan dalam komunikasi. 3. Respon pegawai terhadap gaya kepemimpinan Kepala Bappeda. 4. Frekuensi arahan langsung (harian/mingguan/bulanan). 5. Gaya kepemimpinan Demokratis 6. Metode yang digunakan untuk komunikasi dua arah dengan pegawai. 7. Tingkat partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan. 8. kepala Bappeda dalam membangun rasa tanggung jawab bersama antar sesama pegawai. 9. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* 10. Frekuensi evaluasi (bulanan/triwulanan/tahunan) 11. Jenis keputusan atau situasi di mana kepala Bappeda tidak terlibat. 12. Metode pemantauan yang digunakan. |

Gambar 3.1 Indikator Penelitian

Sumber : Peter G. Northouse (2018:113)

* 1. **Informan Penelitian**

Teknik penentuan informasi pada penelitian ini menggunakan Teknik purposive sampling. Cara yang digunakan untuk menentukan informan tersebut maka penulis menggunakan “purposive sampling” atau sampling bertujuan, yaitu teknik sampling yang digunakan oleh peneliti jika peneliti mempunyai pertimbangan-pertimbangan tertentu di dalam pengambilan sampelnya (Arikunto, 2009:128).

Informan dalam penelitian yaitu:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Informan | Nama | Jabatan |
| 1 | Informan Kunci | Dr. Hendy Afrizal, SE., MM | PLH Kepala BAPPEDA |
| 2 | Informan Kunci | Hery Yadi SKM., MM | Sekdis |

**Tabel 3.2 Informan Kunci**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Informan | Nama | Jabatan |
|  | Informan pokok | Anggadi Granang, S.IP, M.A.P | Kabag Subkoor Data dan Informasi |
|  | Informan pokok | Ririn Amer, S.Kom | Penelaah Teknis Kebijakan |
|  | Informan pokok | Sumarni, S.Kom | Penelaah Teknis Kebijakan |

**Tabel 3.3 Informan Pokok**

* 1. **Teknik Pengumpulan Data**

Dalam memperoleh data yang dibutuhkan untuk penelitian ini maka dilakukan pengumpulan data. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti sebagai berikut:

1. Observasi

Poerwandari (1998) berpendapat bahwa observasi merupakan metode yang paling dasar dan paling tua, karena dengan cara-cara tertentu kita selalu terlibat dalam proses mengamati. Semua bentuk penelitian, baik itu kualitatif maupun kuantitatif mengandung aspek observasi di dalamnya. Istilah observasi diturunkan dari bahasa Latin yang berarti "melihat" dan "memerhatikan". Istilah observasi diarahkan pada kegiatan memerhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antaraspek dalam fenomena tersebut. Observasi selalu menjadi bagian dalam penelitian, dapat berlangsung dalam konteks laboratorium (*eksperimental*) maupun dalam konteks alamiah. Observasi yang dilakukan dalam laboratorium dalam konteks eksperimental adalah observasi dalam rangka penelitian kuantitatif. Observasi dalam rangka penelitian kualitatif harus dalam konteks alamiah (*naturalistik*).

Jekoda, berpendapat observasi dapat menjadi teknik pengumpulan data secara ilmiah (Kartono, 1980: 142) apabila memenuhi syarat-syarat, yaitu: (1) diabadikan pada pola dan tujuan penelitian yang sudah ditetapkan; (2) direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis, dan tidak secara kebetulan (*accidental*) saja: (3) dicatat secara sistematis dan dikaitkan dengan proposisi proposisi yang lebih umum, dan tidak karena didorong oleh impuls dan rasa ingin tahu belaka; dan (4) kredibilitasnya dicek dan dikontrol seperti pada data ilmiah lainnya. Hal ini dipertegas oleh Patton (2001) yang berpendapat bahwa observasi merupakan metode pengumpulan data esensial dalam penelitian, apalagi penelitian dengan pendekatan kualitatif. Untuk memberikan data yang akurat dan bermanfaat, observasi sebagai metode ilmiah harus dilakukan oleh peneliti yang sudah melewati latihan-latihan yang memadai, serta mengadakan persiapan yang teliti dan lengkap. Moleong (2007) menguraikan beberapa pokok persoalan dalam membahas observasi, yaitu (1) alasan pemanfaatan pengamatan; dan (2) macam-macam pengamatan dan derajat peranan pengamat. Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd. (2013:143)

Kegiatan observasi ini bertujuan untuk menjelaskan Gaya Kepemimpinan Kepala di BAPPEDA Provinsi Bengkulu.

1. Wawancara

Wawancara pada penelitian kualitatif memiliki sedikit perbedaan dibandingkan dengan wawancara lainnya, seperti wawancara pada penerimaan pegawai baru dan penerimaan mahasiswa baru. Wawancara pada penelitian kualitatif merupakan pembicaraan yang mempunyai tujuan dan didahului beberapa pertanyaan informal. Wawancara penelitian lebih dari sekedar percakapan dan berkisar dari informal ke formal. Walaupun semua percakapan mempunyai aturan peralihan tertentu atau kendali oleh satu atau informan lainnya, aturan pada wawancara penelitian lebih ketat. Tidak seperti pada percakapan biasa, wawancara penelitian ditujukan untuk mendapatkan informasi dari satu sisi saja sehingga hubungan asimetris harus tampak. Peneliti cenderung mengarahkan wawancara pada penemuan perasaan, persepsi, dan pemikiran informan.

Wawancara adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu; ini merupakan proses tanya jawab lisan, dimana dua orang atau lebih berhadap-hadapan secara fisik (Kartono, 1980: 171). Terdapat dua pihak dengan kedudukan yang berbeda dalam proses wawancara. Pihak pertama berfungsi sebagai penanya, disebut pula sebagai *interviewer,* sedang pihak kedua berfungsi sebagai pemberi informasi (*information supplyer*). interviewer atau informan. *Interviewer* mengajukan pertanyaan-pertanyaan, meminta keterangan atau penjelasan, sambil menilai jawaban-jawabannya. Sekaligus ia mengadakan paraphrase (menyatakan kembali isi jawaban *interviewee* dengan kata-kata lain), mengingat-ingat dan mencatat jawaban-jawaban. Di samping itu, dia juga menggali keterangan-keterangan lebih lanjut dan berusaha melakukan *"probing"* (rangsangan, dorongan). Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd. (2013:160).

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur,dengan tujuan penelitian Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Kepala di BAPPEDA Provinsi Bengkulu.

1. Dokumentasi

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai studi dokumen dalam penelitian kualitatif, perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai konsepsi atau pengertian dari istilah dokumen itu sendiri. Kata dokumen berasal dari bahasa latin yaitu *docere*, berarti mengajar. Pengertian dari kata dokumen ini menurut Gottschalk (1986: 38) seringkali digunakan para ahli dalam dua pengertian, yaitu pertama, berarti sumber tertulis bagi informasi sejarah sebagai kebalikan daripada kesaksian lisan, artefak, peninggalan-peninggalan terlukis, dan petilasan petilasan arkeologis. Pengertian kedua diperuntukkan bagi surat-surat resmi dan surat-surat negara, seperti surat perjanjian, undang-undang, hibah, konsesi, dan lainnya. Lebih lanjut, Gottschalk menyatakan bahwa dokumen (dokumentasi) dalam pengertiannya yang lebih luas berupa setiap proses pembuktian yang didasarkan atas jenis sumber apapun, baik itu yang bersifat tulisan, lisan, gambaran, atau arkeologis. Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd. (2013:175)

* 1. **Teknik Analisa Data**

Analisis data adalah pencarian atau pelacakan pola-pola. Analisis data kualitatif adalah pengujian sistematik dari sesuatu untuk menetapkan bagian bagianya hubungan antarkajian, dan hubungannya terhadap keseluruhannya (*Spradley*, 1980). Artinya, semua analisis data kualitatif akan mencakup penelusuran data, melalui catatan-catatan (pengamatan lapangan) untuk menemukan pola pola budaya yang dikaji oleh peneliti (Mantja, 2007:171).

Teknik pengumpulan data dan analisis data pada praktiknya tidak secara mudah dipisahkan. Kedua kegiatan tersebut berjalan serempak. Artinya, analisis data memang seharusnya dikerjakan bersamaan dengan pengumpulan data, dan kemudian dilanjutkan setelah pengumpulan data selesai dikerjakan. Analisis data mencakup kegiatan dengan data, mengorganisasikannya, memilih, dan mengaturnya ke dalam unit-unit, mengsintesiskannya, mencari pola-pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang akan dipaparkan kepada orang lain (pembaca laporan penelitian).

Miles & Huberman (1992:10) mengemukakan tiga tahapan yang harus dikerjakan dalam menganalisis data penelitian kualitatif, yaitu (1) reduksı data (*data reduction*); (2) paparan data (*data display*); dan (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verifying*). Analisis data kualitatif dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data berlangsung, artinya kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan juga selama dan sesudah pengumpulan data.

Mereduksi data merupakan kegiatan merangkum, memilih hal-hal pokok. memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mencari tema dan polanya (Sugiyono, 2007:92). Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran lebih jelas dan memudahkan untuk melakukan pengumpulan data. Temuan yang dipandang asing, tidak dikenal, dan belum memiliki pola, maka hal itulah yang dijadikan perhatian karena penelitian kualitatif bertujuan mencari pola dan makna yang tersembunyi dibalik pola dan data yang tampak. Data yang sudah direduksi maka langkah selanjutnya adalah memaparkan data. Pemaparan data sebagai sekumpulan informasi tersusun, dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Miles & Huberman, 1992: 17). Penyajian data digunakan untuk lebih meningkatkan pemahaman kasus dan sebagai acuan mengambil tindakan berdasarkan pemahaman dan analisis sajian data. Data penelitian ini disajikan dalam bentuk uraian yang didukung dengan matriks jaringan kerja.

Penarikan simpulan merupakan hasil penelitian yang menjawab fokus penelitian berdasarkan hasil analisis data. Simpulan disajikan dalam bentuk deskriptif objek penelitian dengan berpedoman pada kajian penelitian, Berdasarkan analisis *interactive model*, kegiatan pengumpulan data, reduksi data, paparan data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi merupakan proses siklus dan interaktif. Analisis data kualitatif merupakan upaya yang berlanjut, berulang dan terus menerus. Reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang saling menyusul. Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd. (2013:210).

**BAB IV**

**GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

* 1. **Profil BAPPEDA Provinsi Bengkulu**

Penelitian ini dilakukan di Badan Perencanaan,Pembangunan Daerah Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bengkulu yang beralamat di Alamat: Jl. Pembangunan No.15, Padang Harapan, Kec. Gading Cemp., Kota Bengkulu. Lokasinya berada di kawasan perkantoran strategis Pemerintah Provinsi Bengkulu, yang mudah diakses dan dikelilingi oleh instansi pemerintahan lainnya. BAPPEDA merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang memiliki peran sentral dalam proses perencanaan pembangunan di Provinsi Bengkulu. Instansi ini bertugas membantu Gubernur dalam merumuskan arah pembangunan daerah, baik jangka pendek, menengah, maupun panjang. Selain itu, BAPPEDA juga menjalankan fungsi penelitian dan pengembangan yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan kebijakan publik. Secara struktural, BAPPEDA Provinsi Bengkulu terdiri dari beberapa bidang, seperti Bidang Perencanaan dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Bidang Ekonomi, Bidang Infrastruktur dan Kewilayahan, Bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia, serta Bidang Penelitian dan Pengembangan. Struktur ini mencerminkan keterpaduan antara perencanaan makro dan mikro di tingkat daerah. Kehadiran berbagai bidang ini mencerminkan kompleksitas tugas BAPPEDA dalam menjalankan perencanaan yang bersifat multidimensi dan kolaboratif.

Badan Perencanaan, Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bengkulu merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan pembangunan di tingkat provinsi. BAPPEDA secara historis dibentuk sebagai respons terhadap kebutuhan akan lembaga yang mampu mengintegrasikan fungsi perencanaan dan koordinasi pembangunan lintas sektor di daerah. Pembentukan BAPPEDA tidak lepas dari amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, yang menekankan pentingnya keselarasan perencanaan antara pusat dan daerah. Sebelumnya, fungsi perencanaan di daerah dilaksanakan oleh Bagian Perencanaan pada Sekretariat Daerah, yang kemudian mengalami perubahan struktur dan status kelembagaan menjadi BAPPEDA seiring dengan otonomi daerah.

* 1. **Visi dan Misi BAPPEDA Provinsi Bengkulu**
     1. **Visi BAPPEDA Provinsi Bengkulu**
* Membuat Bengkulu semakin maju dengan Mewujudkan pembangunan infrastruktur strategis dan pemerataan infrastruktur dasar yang berkualitas, dengan memperhatikan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan dan berintegritas.
* Menjadikan Provinsi Bengkulu sejajar dengan provinsi maju di Indonesia.
* Membuat Bengkulu sejahterah dengan Mewujudkan pembangunan dan pemberdayaan ekonomi untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan masyarakat, serta kebijakan pembangunan yang adil serta kemudahan akses.
* Menjamin rasa aman dan nyaman dalam keberagaman, toleransi yang kuat dengan landasan keimanan dan ketaqwaan.
* Membuat bengkulu semakin hebat dengan Mewujudkan Bengkulu yang memiliki keunggulan komparatif & kompetitif yang didukung dengan kebanggaan terhadap potensi yang dimiliki, optimisme dan rasa percaya diri masyarakat, berintegritas serta bermartabat.
* Mendorong serta melibatkan kaum muda untuk berpatisipasi dalam pembangunan (SDM maupun Infrastruktur)
  + 1. **Misi BAPPEDA Provinsi Bengkulu**

Untuk mewujudkan Masyarakat Bengkulu yang maju, Sejahtera dan hebat, maka misi yang di emban antara lain:

1. Membangun ekonomi dan infrastruktur secara merata dan berkeadilan untuk mewujudkan pertumbuhan yang berkualitas dan inklusif.
2. Mewujudkan pengelolaan Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup yang berkelanjutan dan bermanfaat yang sebesar-besarnya bagi kesejahteraan.
3. Memperkuat kelembagaan pemerintahan, mewujudkan birokrasi yang bersih, efektif dan profesional serta transformasi pelayanan publik.
4. Membangun Sumber Daya Manusia yang berkualitas, berdaya saing, dan berbudaya, toleransi dan religious.
5. Memperkuat Pemberdayaan dan Perlindungan Perempuan dan Anak Secara Terpadu.
   1. **Tugas Pokok dan Fungsi BAPPEDA Provinsi Bengkulu**

**Tupoksi kepala BAPPEDA**

1. Kepala Badan mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan serta bidang penelitian dan pengembangan yang menjadi kewenangan provinsi.
2. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala badan menyelenggarakan fungsi :
3. pelaksanaan tugas di bidang perencanaan penelitian dan pengembangan;
4. perumusan program di bidang perencanaan sesuai Rencana Strategis Daerah dan/atau RPJMD;
5. perumusan kebijakan dan fasilitasi perencanaan serta penelitian dan pengembangan;
6. pelaksanaan kebijakan teknis di bidang perencanaan serta bidang penelitian dan pengembangan;
7. pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah di bidang perencanaan serta bidang penelitian dan pengembangan;
8. enyelenggaraan pembinaan teknis perencanaan serta bidang penelitian dan pembangunan;
9. pembinaan kelompok jabatan fungsional;
10. pengarahan pelaksanaan ketatausahaan;
11. penyusunan laporan hasil kegiatan perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan daerah kepada Gubernur Bengkulu,
12. pengendalian perumusan kebijakan di bidang perencanaan serta bidang penelitian dan pengembangan;
13. pengkoordinasian penyusunan Rencana Tata Ruang Wilayah, RPJPD, RPJMD, dan RKPD,
14. perumusan KUA berkoordinasi dengan OPD yang menangani urusan Pengelolaan Keuangan Daerah,
15. penyusunan DPA,
16. pengendalian kesesuaian antara indikator, kinerja RKPD dengan KUA dan PPA, output/ hasil kegiatan di RKA OPD;
17. pemantauan dan pengendalian pelaksanaan tugas di bidang perencanaan serta bidang penelitian dan pengembangan;
18. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang perencanaan, penelitian dan pengembangan dan
19. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan Gubernur di bidang perencanaan serta bidang penelitian dan pengembangan.

**Tupoksi Sekretaris BAPPEDA**

* 1. Sekretaris mempunyai tugas melaksanakan pembinaan administrasi meliputi ketatausahaan, kerumahtanggaan, kepegawaian, perlengkapan dan keuangan serta penyusunan program.
  2. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Sekretaris menyelenggarakan fungsi:

1. penyusunan rencana pelaksanaan tugas sekretariat,
2. pengorganisasian kegiatan rencana program kerja dan anggaran belanja Badan;
3. pengkoordinasian pelaksanaan Musrenbang RPJPD, RPJMD dan RKPD,
4. penyusunan kerangka regulasi dalam perencanaan serta penelitian dan pengembangan;
5. pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, kerjasama, hubungan masyarakat, arsip dan dokumentasi Badan,
6. penyelenggaraan urusan Tata Usaha Kantor, rumah tangga dinas, urusan perlengkapan dan urusan kepegawaian di lingkungan Badan;
7. penyelenggaraan pengelolaan barang milik/kekayaan negara dan layanan pengadaan barang/jasa di lingkungan badan,
8. pengkoordinasian, pemantauan, evaluasi, pengendalian dan penilaian atas capaian pelaksanaan rencana pembangunan daerah serta kinerja pengadaan barang/jasa milik daerah,
9. pengkoordinasian penyelenggaraan tugas dan memberikan pelayanan administrasi kepada bidang teknis lain pada Badan,

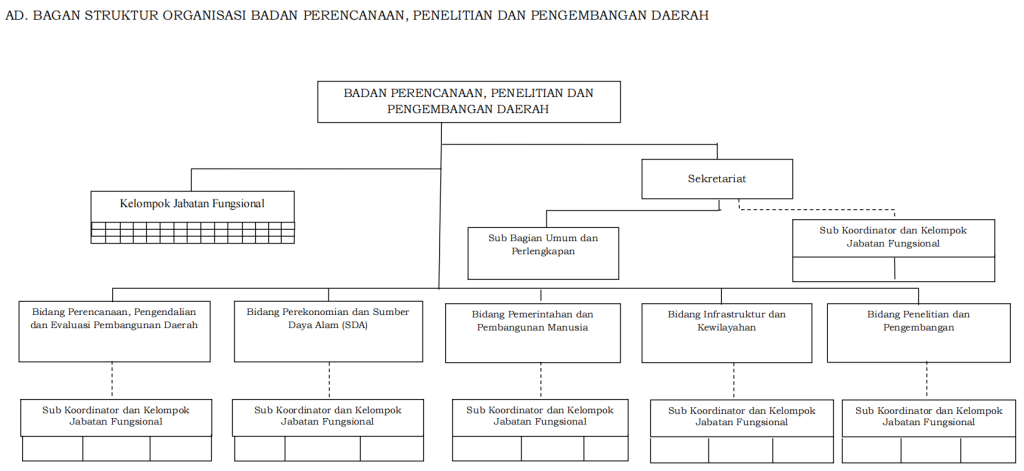
Tupoksi Kepala sub bagian umum dan perlengkapan dan Kelompok Jabatan Fungsional

* 1. Kepala Sub Bagian Umum dan Perlengkapan mempunyai tugas mengelola administrasi persuratan, kearsipan kepegawaian, perlengkapan, rumah tangga, dokumentasi dan informasi, menghimpun peraturan perundang-undangan, mengindentifikasi kebutuhan produk hukum dibidang perencanaan serta bidang penelitian dan pengembangan.
  2. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Sub Bagian Umum dan Perlengkapan menyelenggarakan fungsi:

1. penyusunan rencana pelaksanaan tugas Sub Bagian Umum dan Perlengkapan,
2. pengelolaan administrasi persuratan dan pengelolaan kearsipan;
3. pengelolaan administrasi kepegawaian;
4. penyusunan analisis kebutuhan pegawai sesuai formasi;
5. pembuatan usulan permintaan pegawai sesuai kebutuhan;
6. penyusunan daftar induk kepegawaian sesuai petunjuk pelaksanaan/petunjuk teknis dalam rangka tertib administrasi kepegawaian,
7. perencanaan kebutuhan peralatan dan perlengkapan, pengkoordinasian pemeliharaan perlengkapan, perawatan sarana dan prasarana pada Badan;
8. pelaksanaan administrasi pencatatan aset dan barang milik negara maupun daerah.

**Tupoksi Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah**

1. Kepala Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah mempunyai tugas melaksanakan pengumpulan, analisis, pengkajian, pengintegrasian, harmonisasi serta evaluasi program pembangunan, data dan informasi pembangunan, kewilayaan, perencanaan dan pendanaan pembangungan daerah, perumusan kebijakan dan pelaksanaan Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah.
2. Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1). Kepala Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah menyelenggarakan fungsi:
3. Penyusunan rencana pelaksanaan tugas Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah,
4. penyiapan bahan-bahan dan data yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah;
5. pelaksanaan analisis dan pengkajian perencanaan serta pendanaan pembangunan daerah;
6. pelaksanaan analisis dan pengkajian kewilayahan;
7. pengintegrasian dan harmonisasi program-program pembangunan daerah;
8. perumusan kebijakan penyusunan perencanaan, pengendalian, evaluasi dan informasi pembangunan di daerah;
9. pengkoordinasian dan sinkronisasi pelaksanaan dan penganggaran di daerah;
10. pelaksanaan evaluasi terhadap kebijakan perencanaan pembangunan daerah dan pelaksanaan rencana pembangunan daerah serta hasil rencana pembangunan daerah,
11. pelaksanaan pengendalian melalui pemantauan, supervisi dan tindak lanjut penyimpangan terhadap pencapaian tujuan agar program dan kegiatan sesuai dengan kebijakan pembangunan daerah;
    1. **Susunan beserta struktur BAPPEDA Provinsi Bengkulu**

BAPPEDA Provinsi Bengkulu di kepalai oleh Kepala dinas, Terdiri dari 5 sub bagian yaitu Bidang Perencanaan Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia, Bidang Ekonomi dan Sumber Daya Alam, Bidang Infrastruktur dan Pengembangan Wilayah, Bidang Penelitian dan Pengembangan. Adapun tugas pokok dan fungsi BAPPEDA yang membawahi beberapa kepala bagian dan susunan pegawai di kantor BAPPEDA sebagai berikut.

1. **Kepala BAPPEDA**

* Memimpin dan mengoordinasikan seluruh kegiatan Bappeda.
* Bertanggung jawab atas perumusan kebijakan, perencanaan, pengendalian, dan evaluasi pembangunan daerah.

1. **Sekretariat**

* Menyelenggarakan administrasi umum, kepegawaian, keuangan, dan aset.
* Mendukung kelancaran operasional Bappeda secara keseluruhan.

1. **Bidang Perencanaan, Pengendalian, dan Evaluasi Pembangunan Daerah**

* Menyusun rencana pembangunan jangka panjang, menengah, dan tahunan.
* Mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan program dan kegiatan pembangunan daerah.

1. **Bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia**

* Merumuskan kebijakan dan program di bidang pemerintahan, pendidikan, kesehatan, dan sosial.
* Menyusun rencana pembangunan sumber daya manusia.

1. **Bidang Ekonomi dan Sumber Daya Alam**

* Menyusun kebijakan dan program di bidang ekonomi, pertanian, kehutanan, dan lingkungan hidup.
* Melakukan analisis dan evaluasi terhadap pembangunan ekonomi dan pengelolaan sumber daya alam.

1. **Bidang Infrastruktur dan Pengembangan Wilayah**

* Merancang kebijakan dan program di bidang infrastruktur, perhubungan, dan tata ruang.
* Mengembangkan wilayah melalui perencanaan yang terpadu dan berkelanjutan.

1. **Bidang Penelitian dan Pengembangan**

* Melaksanakan penelitian dan pengembangan untuk mendukung perencanaan pembangunan daerah.
* Menyusun rekomendasi kebijakan berdasarkan hasil penelitian dan inovasi.
  1. **Jumlah Pegawai BAPPEDA Provinsi Bengkulu Berdasarkan Jabatan**

Tabel 4.1 Jumlah Pegawai BAPPEDA Provinsi Bengkulu

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Nama Bidang** | **Jumlah ASN** |
| 1 | Sekretariat | 28 Orang |
| 2 | Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah | 19 Orang |
| 3 | Bidang Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) | 14 Orang |
| 4 | Bidang Pemerintah dan Pembangunan Manusia | 20 Orang |
| 5 | Bidang Infrastruktur Kewilayahan | 14 Orang |
| 6 | Bidang Penelitian dan Pengembangan | 12 Orang |
| **Total** | | 107 Orang |

Sumber: BAPPEDA Provinsi Bengkulu

* 1. **Pegawai BAPPEDA Provinsi Bengkulu Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tabel 4.2 Tingkat Pendidikan Pegawai Bappeda Provinsi Bengkulu

|  |  |
| --- | --- |
| **Tingkat Pendidikan** | **Jumlah Pegawai** |
| S3 | 1 |
| S2 | 26 |
| S1 | 60 |
| D3 | 10 |
| SMA/SMK | 10 |
| **Total** | 107 |

Sumber: Bappeda Provinsi Bengkulu

**BAB V**

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**5.1 Profil Informan**

Hasil penelitian ini didapatkan melalui beberapa proses yaitu wawancara langsung dengan informan, observasi langsung ke Lokasi penelitian, referensi yang mendukung penelitian dan juga dokumentasi. Maka dari itu hasil penelitian ini dapat memberikan Gambaran dan penjelasan yang relevan tentang Gaya Kepemimpinan Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu.

Pengambilan informan dilakukan dengan menggunakan Teknik *purposive Sampling.* Informan yang mewakili dalam penelitian ini adalah orang orang yang memang mengerti tentang Gaya Kepemimpinan Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu. Adapun yang di jadikan sebagai informan disini ada 5 orang yang pertama yaitu wakil kadis sekaligus kabid perencanaan pengendalian dan evaluasi, yang kedua yaitu sekdis, yang ketiga yaitu kepala bagian sub koor data dan informasi, dan dua pegawai.

**5.1.1 Indentitas informan berdasarkan Jenis Kelamin**

Informan yang dipilih ini adalah informan yang di anggap dapat memberikan informasi yang sedang diteliti, dalam hal ini identitas informan berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 5.1

Identitas informan berdasarkan jenis kelamin

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Jenis kelamin** | **Jumlah** | **Persentase** |
| 1 | Laki-Laki | 3 orang | 60% |
| 2 | Perempuan | 2 orang | 40% |
| **Total** | | 5 orang | 100% |

**5.1.2 Karakteristik informan berdasarkan Pendidikan**

Karakteristik informan disini berdasarkan Pendidikan adalah S1, S2, S3. Adapun identitas informan berdasarkan Tingkat Pendidikan adalah sebagai berikut:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Tingkat Pendidikan** | **Jumlah** | **Persentase** |
| 1 | S3 | 1 | 20% |
| 2 | S2 | 2 | 40% |
| 3 | S1 | 2 | 40% |
| **Total** | |  | 100% |

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa informan yang memiliki gelar S3 ada satu orang S2 ada dua orang dan S1 ada dua 2 orang, komposisi ini menunjukan bahwa mayoritas informan memiliki latar belakang Pendidikan yang tinggi sehingga dapat memberikan pandangan dan informasi yang relevan serta mendalam terhadap permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini atau terhadap isu yang sedang diteliti.

**5.2 Hasil Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian gaya kepemimpinan kepala dinas di kantor BAPPEDA Provinsi Bengkulu. Adapun yang menjadi Informan pada penelitian ini adalah Sebagian dari pegawai kantor BAPPEDA Provinsi Bengkulu.

Analisis data adalah bagian dari tahap penelitian kualitatif, yang bermanfaat untuk menelaah data yang telah di peroleh oleh peneliti secara langsung dari informan selama penelitian di kantor BAPPEDA Provinsi Bengkulu. Analisis data dilakukan dengan mengumpulkan data melalui wawancara terhadap informan. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala dinas kantor BAPPEDA Provinsi Bengkulu dapat dilihat dari uraian berikut.

**A. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

yaitu pemimpin menganggap bahwa bawahan memerlukan arahan dan kontrol agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Pemimpin otoriter menempatkan diri sebagai pihak yang bertanggung jawab penuh, mengendalikan tugas dan prosedur kerja, serta menjaga jarak darı diskusı kelompok. Komunikasi dalam kepemimpinan ini bersifat satu arah, di mana pemimpin lebih menyukai jika semua informasi diarahkan kepada mereka. Dalam mengevaluasi kinerja, pemimpin otoriter cenderung menggunakan standar pribadi dalam memberikan pujian maupun kritik, bukan berdasarkan penilaian yang objektif.

**5.2.1 Keterbukaan dalam komunikasi**

Para informan menggambarkan pola komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan BAPPEDA dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasinya, terutama dalam menyampaikan arahan dan informasi kepada bawahan.

Hasil wawancara peneliti dengan informan kunci bapak Hendy, yang berkaitan dengan komunikasi yang di terapkan kepada bawahan, wawancara dilakukan pada tanggal 2 juni 2025.

“Dalam komunikasi organisasi menerapkan komunikasi partisipatif, yaitu komunikasi lintas jenjang yang dilakukan secara menyeluruh tidak hanya komunikasi antar pimpinan saja, terkadang pimpinan eselon 3 dan eselon 4 datang berkomunikasi sesuai dengan jenjangnya, tapi tidak menutup kemungkiman para pegawai bole berkomunikasi langsung kepada pimpinan di bappeda ini, komunikatif mengandung makna bahwa setiap elemen mempunyai peran antisipatif sesuai dengan tupoksi untuk menyelesaikan kegiatan di bappeda, staf bisa memberikan saran dan kritik, oleh sebab itu tidak ada jarak yang dimunculkan untuk membatasi koordinasi dalam bentuk komunikasi antar seluruh elemen yang ada di bappeda leadership nya muncul di terapkan berdasarkan pendekatan komunikatif partisipatif”.

Hal ini juga di sampaikan oleh informan kunci 2 bapak hery, terkait dengan komunikasi yang di terapkan kepada pegawai, wawancara di laksanakan pada tanggal 2 juni 2025

“Komunikasi antara bawahan dan atasan menggunakan komunikasi dua arah, ada sistem bottom up yaitu informasi dari bawah ke atas dari staf sampai ke pimpinan atau dari top down ada dari pimpinan untuk ditindak lanjuti sampai ke staf Menggunakan demokrasi mendengarkan pendapat sesuai dengan aturan yang berlaku terhadap pekerjaan tetapi harus sesuai dengan SOP yang berlaku.”

Hal ini di sampaikan juga oleh informan pokok 1 bapak anggadi, wawanacara yang di lakukan pada tanggal 2 juni, berikut hasil wawancara:

“selalu dilibatkan, dalam rapat dan musyawarah yang bersifat kebijakan namun ketika substansi nya teknis hal pekerjaan, sesuai pedoman dan aturan juga maka yang bertanggung jawab adalah ketua tim dari bagian bagian tim. Pegawai bekerja selalu bersinergi dan berkolaborasi, apabila fungsinya koordinator yang bersifat sectoral, jadi seluruh sektoral yang ada di bappeda ini memberikan informasi yang masuk maupun dari kebijakan atau dalam perencanaan pembangunan”

Hal yang sama juga disampaikan oleh informan pokok 2 ibu ririn, wawancara yang dilakukan pada tanggal 2 juni, berikut hasil wawancaranya:

“kalau untuk masalah pekerjaan emang di libatkan, tetapi kalau masalah pengambilan Keputusan secara keseluruhan itu tidak, karena itu dilakukan oleh atasan, jadi intinya kalo untuk masalah pekerjaan tentunya dilibatkan dalam pengambilan Keputusan dan pemasalahan tentang atasan tentu saja pegawai tidak perlu dilibatkan.”

Berikut hasil wawancara yang sama oleh informan pokok 3 ibu Sumarni yang di lakukan pada tanggal 2 juni, berikut hasil wawancaranya:

“dalam pengambilan keputusan pegawai sering dilibatkan, jadi saya sendiri itu dilibatkan dalam pengambilan Keputusan yang pastinya hal tersebut mengenai pekerjaan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, di ketahui bahwa Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu menerapkan komunikasi dua arah yang terbuka dan partisipatif. Atasan memberikan ruang bagi bawahan untuk menyampaikan pendapat dan masukan, serta melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan strategis. Komunikasi ini menciptakan suasana kerja yang nyaman dan demokratis.

**Tabel**

**Matriks Tematik Wawancara- Komunikasi Atasan Kepada Bawahan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Informan** | **Tema Utama** | **Kutipan Penting** | **Interpretasi Tematik** |
| 1 | Hendy (Kunci 1) | Komunikasi partisipatif & lintas jenjang | "Komunikasi lintas jenjang, pegawai boleh berkomunikasi langsung kepada pimpinan..." | Pimpinan membuka ruang komunikasi terbuka tanpa hambatan hierarki. Terdapat budaya partisipatif dan responsif terhadap masukan. |
| 2 | Hery (Kunci 2) | Komunikasi dua arah (*bottom-up* dan *top-down*) | "Komunikasi dua arah, *bottom up* dari staf ke pimpinan..." | Komunikasi organisasi bersifat dua arah. Proses demokratis dan terbuka diimplementasikan sesuai SOP. |
| 3 | Anggadi (Pokok 1) | Keterlibatan dalam keputusan teknis & kolaborasi | "Selalu dilibatkan dalam rapat dan musyawarah, pegawai bekerja selalu bersinergi dan berkolaborasi..." | Staf terlibat dalam proses diskusi teknis. Kolaborasi sektor menjadi bagian dari kerja tim. |
| 4 | Ririn (Pokok 2) | Batasan dalam pengambilan keputusan strategis | "Masalah pengambilan keputusan secara keseluruhan itu tidak, itu dilakukan oleh atasan" | Partisipasi staf terbatas pada pekerjaan teknis. Keputusan strategis tetap menjadi otoritas pimpinan. |
| 5 | Sumarni (Pokok 3) | Keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan | "Pegawai sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan mengenai pekerjaan" | Staf diberikan ruang dalam pengambilan keputusan operasional atau teknis terkait pekerjaan sehari-hari. |

**5.2.2 Respon pegawai terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala BAPPEDA**

Respon dari bawahan terhadap gaya dari kepemimpinan yang ada di BAPPEDA Provinsi Bengkulu sebagai berikut:

Hasil wawancara kepada informan kunci 1 bapak hendy terkait respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu, wawancara dilakukan pada tanggal 2 juni 2025, berikut hasil wawancaranya:

“Gaya kepemimpinan yang melibatkan seluruh elemen dan seluruh pihak itu pasti bermuara kepada munculnya responsibility yang tinggi dari para staf atau para penyelenggara di beberapa jenjang yang ada di bawah pimpinan, hal ini baik diterima oleh mereka, karena tidak ada batasan untuk menyampaikan saran masukan yang konstruktif dalam rangka menyelesaikan berbagai urusan yang ada di Bappeda provinsi Bengkulu, Memunculkan respon yang baik dari bawahan itu harus dimulai dari bagaimana pola kepemimpinan yang mengayomi yang memberikan kesempatan seluas luasnya terhadap bawahan untuk dapat berpartisipasi dapat memberikan saran dan kritik”.

Hal ini juga yang sama di sampaikan oleh informan kunci 2 bapak hery terkait dengan respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu, wawancara dilakukan pada tanggal 2 juni 2025, berikut hasil wawancaranya:

“kalau untuk gaya kepemimpinan pasti mengikuti kebijakan kebijakan yang sesuai aturan dan tupoksi masing-masing, staf punya tupoksi melaksanakan sesuai dengan fungsi mereka, dan pegawai responnya yang saya lihat itu baik terhadap pimpinan yang diterapkan, dan juga mereka sudah melaksanakan tugas dengan sangat baik”

Hal ini juga di sampaikan oleh informan pokok 1 bapak anggadi terkait dengan hal tersebut, wawancara dilakukan pada 2 juni 2025, berikut hasil wawancaranya:

“peran atasan dalam situasi mendesak bersifat solutif, pertama dikoordinasi kan dengan tim terlebih dahulu seperti apa nanti keputusan solutif maka nanti akan diambil keputusan bersama dan pemimpin menggunakan komunikasi 2 arah, pasti ada komunikasi antar kabid terlebih dahulu baru ke pegawai lainnya”

Hal ini juga disampaikan oleh informan pokok 2 ibu ririn, wawancara dilakukan pada 2 juni 2025, berikut hasil wawancaranya:

“cepat dalam pengambilan keputusan, sehingga masalah dapat diselesaikan dengan cepat, dan memberikan solusi yang solutif terhadap permasalahan itu”

Hal ini juga disampaikan oleh informan pokok 3 ibu Sumarni,terkait dengan masalah tersebut, wawancara dilakukan pada 2 juni 2025, berikut hasil wawancarany:

“peran atasan saat situasi mendesak yaitu memberikan solusi dan saran, jadi atasan memberikan Solusi yang baik terhadap apapun masalah yang ada, dan juga memberikan ruang kepada pegawai untuk memberikan masukan”

Dari hasil wawancara di atas maka dapat disimpulkan bahwa Respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan Kepala BAPPEDA umumnya positif. Bawahan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan menunjukkan kinerja yang baik. Mereka juga merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, yang menciptakan sinergi dan kerja sama yang solid antara atasan dan bawahan.

**Tabel**

**Matriks Tematik Wawancara – Respon Bawahan terhadap Gaya Kepemimpinan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Informan** | **Tema Utama** | **Kutipan Penting** | **Interpretasi Tematik** |
| 1 | Hendy (Kunci 1) | Kepemimpinan partisipatif dan mengayomi | “…gaya kepemimpinan yang melibatkan seluruh elemen...tidak ada batasan untuk menyampaikan saran...” | Kepemimpinan inklusif menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan penuh tanggung jawab. |
| 2 | Hery (Kunci 2) | Kepatuhan pada aturan dan respons positif staf | “...pegawai responnya yang saya lihat itu baik terhadap pimpinan...” | Pegawai merespons gaya kepemimpinan secara positif karena selaras dengan tupoksi dan aturan. |
| 3 | Anggadi (Pokok 1) | Solusi kolektif & komunikasi dua arah | “...dikoordinasi dengan tim terlebih dahulu...pemimpin menggunakan komunikasi dua arah...” | Pengambilan keputusan bersifat kolaboratif dan mengedepankan komunikasi vertikal dua arah. |
| 4 | Ririn (Pokok 2) | Kecepatan dan efektivitas pengambilan keputusan | “...cepat dalam pengambilan keputusan...memberikan solusi yang solutif...” | Pimpinan responsif dan cepat tanggap dalam situasi mendesak, memberikan rasa aman pada staf. |
| 5 | Sumarni (Pokok 3) | Solusi & ruang partisipasi dalam masalah | “...memberikan solusi yang baik...memberikan ruang kepada pegawai...” | Kepemimpinan memberikan ruang dialog dan dukungan dalam penyelesaian masalah. |

**5.2.3 Frekuensi arahan langsung(harian/mingguan/bulanan)**

Hasil wawancara terkait Pemberian arahan langsung dalam pelaksanaan tugas kepada bawahan sebagai berikut:

Hasil wawancara kepada informan kunci 1 bapak hendy terkait dengan hal tersebut, wawancara dilakukan pada 2 juni 2025, berikut hasil wawancaranya:

“ Ada momen momen yang sudah dipersiapkan di ruang yang sudah dipersiapkan untuk memberikan berbagai wejangan atau arahan kepada bawahan, barangkali dalam apel pagi itu setiap pimpinan baik itu kepala Bappeda atau Kabid secara bergiliran memberikan arahan atau wejangan kemudian memberikan maksud dan tujuan penyelenggaraan pekerjaan yang akan dilakukan setiap harinya, kalau pimpinan di sini setiap hari Senin pasti ada apel Memberikan amanat amanat dan kemudian masukan masukan serta arahan terhadap bawahan Ditambah juga adanya rapat rapat teknis yang dihadiri oleh pimpinan pada saat rapat ada prinsip elaborasi yang baik jadi dari setiap elemen yang ada sehingga pemikiran dan masukan itu tidak hanya dilaksanakan akan tetapi juga diimbangi dengan bawahan atau dari staf yang diperkenankan memberikan masukan masukan yang insidentill ataupun memang yang menjadi bagian dari regulatif nya pekerjaan berdasarkan tupoksi”

Hal ini juga di sampaikan oleh informan kunci 2 bapak hery, pada saat wawancara 2 juni 2025, Berikut hasil wawancara tersebut:

“ Media untuk arahan ada apel pagi setiap pagi dari jam 7 45 sampai jam 8, hari senin sampai hari Jumat ada penugasan masing-masing sehingga untuk apel pagi kita menyampaikan informasi secara umum ataupun memberikan wejangan ataupun arahan kepada staf staf agar dapat bekerja dengan optimal, arahan secara umum untuk bidang-bidang umum yaitu setiap hari, kalau per bidang ada rapat kecil yang akan dikerjakan apabila ada momen penting, biasanya ada rapat bersama untuk arahan selain di apel, adapun di grup masing-masing bidang untuk apa pun yang dikerjakan atau apa pun yang menjadi tugas kita tetap bisa disampaikan”.

Pendapat lain di sampaikan oleh informan pokok 1 bapak anggadi, wawancara yang di lakukan pada 2 juni 2025, berikut hasil wawancaranya:

“atasan tidak setiap hari memberikan arahan, paling menerima disposisi untuk ditindak lanjuti maka akan dilaksanakan sesuai disposisi/jobdesk masing2 karena rata rata sudah paham semua dengan tupoksi masing masing”

Hal ini disampai juga oleh informan pokok 2 ibu ririn, wawancara dilakukan pada 2 juni 2025, berikut hasil wawancaranya:

“atasan memberikan arahan saat ada pekerjaan/tugas, jadi pemimpin memberikan arahan itu pada saat adanya pekerjaan, tetapi tidak terlalu sering untuk memberikan arahan pada saat jam kerja, karena pegawai sudah tau apa yang harus dikerjakan”

Hal ini juga di sampaikan oleh informan pokok 3 ibu Sumarni, wawancara dilakukan pada 2 juni 2025, berikut hasil wawancaranya:

“atasan memberikan arahan sudah maksimal kepada pegawai, sejauh ini arahan arahan yang di berikan oleh atasan itu sudah maksimal dan arahan tersebut dilakukan cukup sering”

Maka dapat disimpulkan dari hasil wawancara di atas adalah Pemberian arahan dilakukan secara selektif, tergantung kebutuhan. Atasan memberi kebebasan kepada bawahan yang sudah memahami tugasnya, namun tetap memantau pelaksanaan pekerjaan dan memberikan solusi jika terjadi kendala.

**Tabel**

**Matriks Tematik Wawancara – Pemberian Arahan oleh Pimpinan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Informan** | **Tema Utama** | **Kutipan Penting** | **Interpretasi Tematik** |
| 1 | Hendy (Kunci 1) | Arahan melalui apel dan rapat, staf diberi ruang masukan | “...pimpinan baik itu kepala Bappeda atau Kabid secara bergiliran memberikan arahan...ditambah juga adanya rapat teknis...staf diperkenankan memberikan masukan...” | Pimpinan memanfaatkan forum apel dan rapat teknis sebagai media arahan. Gaya kepemimpinan terbuka mendorong keterlibatan staf secara aktif dalam diskusi pekerjaan. |
| 2 | Hery (Kunci 2) | Apel pagi harian dan grup bidang sebagai media komunikasi | “...apel pagi setiap pagi... biasanya ada rapat bersama... di grup masing-masing bidang untuk apa pun yang dikerjakan...” | Arahan rutin dilakukan melalui apel dan grup komunikasi. Pimpinan menjaga konsistensi penyampaian informasi dan fleksibel dengan media digital. |
| 3 | Anggadi (Pokok 1) | Arahan bersifat situasional via disposisi | “...tidak setiap hari memberikan arahan...ditindaklanjuti sesuai disposisi/jobdesk masing-masing...” | Pimpinan tidak memberikan arahan harian, karena pegawai sudah memahami tupoksi. Komunikasi formal dilakukan sesuai kebutuhan melalui disposisi resmi. |
| 4 | Ririn (Pokok 2) | Arahan hanya saat ada pekerjaan tertentu | “...pemimpin memberikan arahan itu pada saat adanya pekerjaan...karena pegawai sudah tahu apa yang harus dikerjakan...” | Pemberian arahan bersifat insidental dan fungsional. Pegawai dianggap sudah cukup mandiri dalam melaksanakan tugas sehari-hari. |
| 5 | Sumarni (Pokok 3) | Arahan dinilai cukup sering dan maksimal oleh bawahan | “...arahan yang diberikan oleh atasan itu sudah maksimal dan dilakukan cukup sering...” | Arahan pimpinan dinilai cukup intensif dan efektif. Pegawai merasa mendapatkan bimbingan yang cukup dalam menyelesaikan tugas. |

**B. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Yaitu pemimpin mempercayai bahwa bawahan mampu mengelola pekerjaannya sendiri. Pemimpin demokratis tidak mengontrol, melainkan bekerja bersama bawahan sebagai rekan kerja, memperlakukan mereka dengan adil dan setara. Mereka lebih berperan sebagai pemandu daripada pengarah, memberikan saran tanpa memaksakan kehendak. Kepentingan pribadi bawahan turut diperhatikan, dan pemimpin mendorong komunikasi yang terbuka serta mendengarkan dengan cara yang mendukung. Komunikasi tidak bersifat satu arah, dan setiap anggota kelompok diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat, bahkan yang cenderung pendiam sekalipun. Dalam hal evaluasi, pemimpin demokratis memberikan pujian dan kritik secara objektif tanpa tekanan.

**5.2.4 Metode yang digunakan untuk komunikasi dua arah dengan pegawai**

Hasil wawancara terkait dengan komunikasi antara atasan dengan bawahan, Adapun hasil dari wawancara kepada informan kunci 1 bapak hendy yang dilakukan pada 2 juni 2025 sebagai Berikut.

“Menjaga komunikasi dua arah dengan pegawai dapat dimulai dengan menanamkan nilai kebersamaan dalam sebuah organisasi, ada pendekatan antara pemimpin dan bawahan, di dalam suatu organisasi tidak boleh untuk berkomunikasi secara satu arah, komunikasi harus dibentuk dua arah dan kolaborasi antara pimpinan dan bawahan. Dalam hal ini ketika informasi diberikan, bawahan tidak berhenti saja di situ harus ada pendekatan yang mana pimpinan tidak hanya boleh memberikan arahan namun tidak menerima masukan, jadi harus mampu memberikan arahan namun juga mampu menerima masukan yang diberikan oleh pegawai”.

Hal ini juga di sampai kan oleh informan kunci 2 bapak hery, kepada peneliti tentang komunikasi yang di terapkan antara atasan dan bawahan pada saat bekerja,wawancara dilakukan pada 2 juni 2025, kutipan dari wawancara nya sebagai berikut:

“Komunikasi dua arah pada dasarnya apa yang akan diceritakan tersebut di sampaikan sesuai dengan tusi masing-masing, disampaikan baik dengan komunikasi digital ataupun via langsung, contoh nya kalau mereka menaikkan surat menyurat ataupun SK ataupun proposal adanya koreksi dan akan dikembalikan kepada mereka.”

Hal ini juga di sampaikan oleh informan pokok 1 bapak anggadi, wawancara dilakukan pada 2 juni 2025, berikut hasil wawancaranya:

“komunikasi ke pemimpin berlangsung terbuka dan transpran, selalu ada komunikasi dua arah, pemimpin selalu menerima kritik dan saran dari rekan maupun tim.”

Hal ini juga disampaikan oleh informan pokok 2 ibu ririn, wawancara dilakukan pada 2 juni 2025, berikut hasil wawancaranya:

“Komuniasi berlangsung secara terbuka dan setara, kalau ada sesuatu yang salah harus dibicarakan secara terus terang.”

Hal ini juga disampaikan oleh informan pokok 3 ibu Sumarni, dalam wawancara pada 2 juni 2025, berikut hasil wawancara:

“komunikasi antara atasan dan pegawai berlaku secara terbuka dan dua arah, tidak ada gap antar pemimpin dan bawahan, jadi komunikasi berlangsung secara terbuka dan setara."

Maka dapat disimpulkan dari hasil wawancara di atas tersebut bahwa Komunikasi dibangun atas dasar keterbukaan, kesetaraan, dan saling menghargai. Atasan tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menjelaskan alasan di balik keputusan, sehingga bawahan merasa dihargai dan memahami konteks kerja secara menyeluruh.

**Tabel**

**Matriks Tematik Wawancara – Komunikasi Atasan dan Bawahan Terbuka dan Setara**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Informan** | **Tema Utama** | **Kutipan Penting** | **Interpretasi Tematik** |
| 1 | Hendy (Kunci 1) | Komunikasi dua arah berbasis kebersamaan | “...pimpinan tidak hanya boleh memberikan arahan namun juga menerima masukan...” | Komunikasi dibangun atas dasar nilai kebersamaan dan keterbukaan antara pimpinan dan staf. |
| 2 | Hery (Kunci 2) | Komunikasi digital dan tatap muka sesuai tupoksi | “...disampaikan baik dengan komunikasi digital ataupun via langsung, adanya koreksi dan akan dikembalikan kepada mereka...” | Komunikasi kerja berjalan dua arah melalui media digital dan langsung, mendukung koreksi dan umpan balik dalam tugas administratif. |
| 3 | Anggadi (Pokok 1) | Komunikasi terbuka dan menerima kritik | “...pemimpin selalu menerima kritik dan saran dari rekan maupun tim.” | Pimpinan mendorong keterbukaan dan menerima kritik sebagai bagian dari komunikasi dua arah. |
| 4 | Ririn (Pokok 2) | Komunikasi jujur dan setara | “Kalau ada sesuatu yang salah harus dibicarakan secara terus terang.” | Kejujuran dan kesetaraan menjadi prinsip dalam komunikasi, tanpa rasa takut atau hambatan struktural. |
| 5 | Sumarni (Pokok 3) | Tidak ada jarak antara pimpinan dan bawahan | “Tidak ada gap antar pemimpin dan bawahan, komunikasi berlangsung secara terbuka dan setara.” | Hubungan komunikasi dalam organisasi bersifat horizontal dan inklusif, memungkinkan seluruh elemen berinteraksi secara setara. |

**5.2.5 Tingkat partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan**

Hasil wawancara tentang Peran anggota tim dalam menjalankan Keputusan yang di buat Bersama dalam penelitian ini, berikut hasil wawancara dengan informan kunci 1 bapak hendy, wawancara dilakukan pada 2 juni 2025, berikut hasil wawancara:

“Ketika anggota atau staf di dalam suatu organisasi diberikan semua penanaman nilai kebersamaan maka tanggung jawab atas pelaksanaan seluruh tugas itu akan muncul dengan sendirinya, karena itu bukan pekerjaan atasan itu adalah pekerjaan organisasi atau institusi yang kemudian harus di bersamakan oleh seluruh entitas”

Begitu juga yang di sampaikan oleh informan kunci 2 bapak hery, wawancara 2 juni 2025, hasil wawancara nya sebagai berikut:

“untuk keaktifan adanya pemantauan dari kepemimpinan, Ada 107 pegawai secara umum sudah aktif apa bila tidak aktif ada konsekuensi dan ketidak aktifan itu bisa dilihat dari e kinerja, konsekuensinya adalah dengan pengurangan TPP penilaian nya meliputi kinerja prilaku dan kehadiran biasanya presentasi berkurang harusny mereka dpt 55% atau 45% maka pendapatannya dapat berkurang”.

Informan pokok 1 bapak anggadi juga menjelaskan terkait dengan rasa terlibat dan bertanggung jawab dalam setiap Keputusan, berikut Wawancara 2 juni 2025

“saya merasa bertanggung jawab, akan tetapi tergantung perintah, jika saya diberi jobdesk dan dilibatkan maka bertanggung jawab terhadap tugas yang dilimpahkan, apabila bersifat sektoral maka peran sebagai anggota tim akan bertanggung jawab, biasanya dituangkan dalam SK.”

Informan pokok 2 ibu ririn juga menyampaikan hal yang sama, dalam wawancara 2 juni 2025

“tidak semuanya, kecuali kalo emang pekerjaan tersebut di berikan kepada saya baru saya merasa ikut bertanggung jawab atas Keputusan yang di ambil.”

Hal ini juga di sampai kan oleh informan pokok 3 ibu Sumarni, wawancara yang dilakukan pada 2 juni 2025, sebagai berikut:

“dalam keputusan pekerjaan pegawai merasa bertanggung jawab karena mempunyai tugas masing masing tergantung deadline dan tugs tugas yang lain.”

Maka dapat disimpulkan dari hasil wawancara di atas Setiap anggota tim memiliki peran yang jelas dan disesuaikan dengan bidangnya. Pembagian tugas yang tepat memungkinkan pelaksanaan keputusan secara efektif, meningkatkan efisiensi kerja, dan menghindari tumpang tindih tanggung jawab.

**Tabel**

**Matriks Tematik Wawancara – Peran Anggota Tim dalam Menjalankan Keputusan Bersama**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Informan** | **Tema Utama** | **Kutipan Penting** | **Interpretasi Tematik** |
| 1 | Hendy (Kunci 1) | Nilai kebersamaan dan tanggung jawab kolektif | "Tanggung jawab atas pelaksanaan seluruh tugas itu akan muncul... itu adalah pekerjaan organisasi... yang kemudian harus dibersamakan oleh seluruh entitas." | Penanaman nilai kebersamaan menumbuhkan rasa tanggung jawab secara otomatis tanpa perlu pemaksaan formal. |
| 2 | Hery (Kunci 2) | Pemantauan dan konsekuensi kinerja | "Jika tidak aktif... ada konsekuensi... dilihat dari e-kinerja... pengurangan TPP..." | Disiplin kerja ditingkatkan melalui sistem monitoring dan insentif berbasis kinerja, memotivasi keterlibatan aktif. |
| 3 | Anggadi (Pokok 1) | Tanggung jawab berdasarkan pelimpahan tugas | "Jika saya diberi jobdesk dan dilibatkan maka bertanggung jawab... biasanya dituangkan dalam SK." | Rasa tanggung jawab bersifat kontekstual dan tergantung pada keterlibatan formal atau pelimpahan tanggung jawab yang jelas. |
| 4 | Ririn (Pokok 2) | Tanggung jawab situasional | "Kecuali kalau pekerjaan tersebut diberikan kepada saya baru saya merasa ikut bertanggung jawab..." | Pegawai tidak merasa memiliki tanggung jawab kecuali secara eksplisit ditugaskan atau dilibatkan. |
| 5 | Sumarni (Pokok 3) | Tanggung jawab berdasarkan tupoksi dan deadline | "Pegawai merasa bertanggung jawab karena mempunyai tugas masing-masing tergantung deadline dan tugas-tugas yang lain." | Struktur kerja dan pembagian tugas menciptakan rasa tanggung jawab yang bersifat sistemik sesuai jadwal dan tanggung jawab individu. |

**5.2.6 Kepala BAPPEDA dalam membangun rasa tanggung jawab Bersama antar sesama pegawai**

Hasil wawancara terkait dengan membangun rasa tanggung jawab Bersama tim, hal tersebut disampai kan oleh informan kunci 1 bapak hendy, wawancara yang di lakukan 2 juni 2025 sebagai berikut:

“Tugas dan fungsi kemudian dimunculkan tanggung jawab tidak hanya berlaku terhadap tugas dan fungsi, ada satu hal yang harus memang dimunculkan yaitu peran seorang pemimpin untuk memaknai setiap tugas yang diberikan adalah merupakan tanggung jawab Bersama, tanggung jawab bersama dimulai dari tanggung jawab individu individu yang kemudian dikompilasi menjadi tanggung jawab bersama dalam suatu organisasi”

Hal tersebut juga di sampaikan oleh informan kunci 2 bapak hery, wawancara yang di lakukan pada 2 juni 2025 berikut kutipan hasil wawancaranya.

“Untuk membangun rasa tanggung jawab pegawai harus memiliki tugas dan fungsi masing-masing mereka harus mengingat mereka mempunyai kewajiban”

Selanjutnya yang di sampaikan oleh informan pokok 1 bapak anggadi dalam wawancara 2 juni 2025 sebagai berikut:

“sudah menjadi satu kesatuan, jadi akan menjadi tanggung jawab seluruh anggota tim dan pimpinan”

Berikut juga di sampaikan oleh informan pokok 2 ibu ririn dalam wawancara 2 juni 2025, sebagai berikut;

“pegawai memiliki rasa tanggung jawab, karana jika didalam sebuah tim maka pegawai memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan nya bersama”

Hal ini juga di sampaikan oleh informan pokok 3 ibu Sumarni, wawancara yang di lakukan 2 juni 2025, berikut hasil wawancaranya:

“keputusan bersama tim, pegawai merasa bertanggung jawab karena termasuk di tim yang ada dan bekerja sama”

Maka dari hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa Rasa tanggung jawab bersama tumbuh melalui pembagian peran yang sesuai dengan kompetensi individu. Tim dipandang sebagai satu kesatuan yang saling mendukung, dengan keberhasilan dipahami sebagai hasil dari kerja sama seluruh elemen dalam tim.

**Tabel**

**Matriks Tematik Wawancara – Membangun rasa tanggung jawab Bersama dalam tim**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Informan** | **Tema Utama** | **Kutipan Penting** | **Interpretasi Tematik** |
| 1 | Hendy (Kunci 1) | Kepemimpinan sebagai pendorong tanggung jawab kolektif | “Tanggung jawab bersama dimulai dari tanggung jawab individu-individu yang kemudian dikompilasi menjadi tanggung jawab bersama dalam suatu organisasi.” | Tanggung jawab harus dimulai dari diri sendiri yang kemudian akan menimbulkan tanggung jawab bersama. |
| 2 | Hery (Kunci 2) | Tanggung jawab berdasarkan peran dan fungsi (tupoksi) individu | “Untuk membangun rasa tanggung jawab, pegawai harus memiliki tugas dan fungsi masing-masing. Mereka harus mengingat mereka mempunyai kewajiban.” | Melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing kewajiban merupakan cara pegawai untuk bertanggung jawab dalam organisasi. |
| 3 | Anggadi (Pokok 1) | Kolaborasi tim dan pemimpin sebagai satu kesatuan tanggung jawab | “Sudah menjadi satu kesatuan, jadi akan menjadi tanggung jawab seluruh anggota tim dan pimpinan.” | Nilai kesatuan menumbuhkan tanggung jawab bersama. |
| 4 | Ririn (Pokok 2) | Tanggung jawab tim dalam kerja bersama | “Jika di dalam sebuah tim maka pegawai memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikannya bersama.” | Dalam tim semua orang memiliki tanggung jawab bersama. |
| 5 | Sumarni (Pokok 3) | Keterlibatan dalam keputusan tim mendorong rasa tanggung jawab | “Keputusan bersama tim, pegawai merasa bertanggung jawab karena termasuk di tim yang ada dan bekerja sama.” | Keputusan tim merupakan tanggung jawab bersama. |

**C. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire***

pemimpin dengan gaya ini cenderung tidak terlibat dalam pekerjaan atau perkembangan bawahan. Mereka bersikap pasif, tidak memberikan arahan, bimbingan, atau pengaruh yang signifikan terhadap aktivitas kelompok. Pemimpin Laissez-Faire memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk bekerja sesuai keinginan mereka tanpa intervensi, penilaian, atau pemantauan yang berarti. Oleh karena itu, gaya ini sering disebut sebagat *nonleadership* (tanpa kepemimpinan) karena minimnya keterlibatan dan tanggung jawab dari pemimpin.

**5.2.7 Frekuensi evaluasi (bulanan/triwulan/tahunan)**

Hasil wawancara terkait dengan evaluasi terhadap pekerjaan karyawan dalam hal ini sudah di jawab oleh informan kunci 1 bapak hendy, wawancara yang dilakukan 2 juni 2025, berikut jawaban dari informan kunci.

“Setiap saat dan barangkali setiap hari evaluasi dilakukan karena pekerjaan yang dilakukan di Bappeda itu mengharuskan seorang pemimpin untuk melakukan evaluasi secara continue atau berkelanjutan dan kemudian tidak berpatokan kepada bawahan tidak dilakukan satu minggu tapi dilakukan setiap hari karena ada banyak pekerjaan yang sifatnya insidentil yang harus yang kemudian diperintahkan untuk diselesaikan hari itu kemudian diselesaikan juga dilakukan bersama-sama hari itu kemudian memunculkan keharusan untuk evaluasi jadi college kontrolnya itu berjalan sepanjang pekerjaan itu dilakukan tidak kepada bawahan setelah pekerjaan selesai Maka saya dalam prosesnya mengontrol mengawasi dan mengevaluasi agar jangan sampai nanti hasil yang ingin dicapai tidak dievaluasi, itu pekerjaannya tidak sesuai dengan yang diharapkan Tetapi pekerjaan yang berulang dilakukan lagi di waktu yang akan datang itu sudah memunculkan semua penilaian atas evaluasi tersebut ada yang masih perlu dipertahankan ada yang tidak boleh lagi dilakukan karena hasil evaluasi memuat tentang bagaimana kualitas pekerjaan itu dilakukan dengan berbagai metode”

Berikut juga disampaikan oleh informan kunci 2 terkait dengan evaluasi terhadap pekerjaan pegawai, wawancara 2 juni 2025, sebagai berikut.

“Evaluasi dilakukan per 3 bulan atau perbulan/ pertahun juga namun pada saat apel pagi juga sering di lakukan evaluasi”

Hasil wawancara dengan informan pokok 1 bapak anggadi, yang di lakukan pada 2 juni 2025, sebagai berikut:

“instruksi diberikan sesuai target, target diberikan untuk dilaksanakan sesuai dengan jadwal rencana dan agenda kerja masing masing, sudah terstruktur dan mempunyai proses bisnis jadi harus melaksanakan, tidak perlu diberikan instruksi setiap hari karena sudah paham target target pekerjaan

Hal ini juga di sampaikan oleh informan pokok 2 ibu ririn, wawancara 2 juni 2025, sebagai berikut:

“atasan kurang memberikan intruksi secara rutin, pada saat ada pekerjaan yang harus diberikan saja pemimpin baru memberikan arahan/intruksi karena pegawai sudah tau jobdesk nya.

Hal ini juga di sampaikan oleh informan pokok 3 ibu Sumarni, dalam wawancara 2 juni 2025 sebagai berikut:

“menurut pegawai dalam hal intruksi atasan memberikan nya secara fleksibel misal pada saat rapat kalau hari biasa tidak perlu di beri intruksi karena pegawai sudah mengetahui tupoksi”

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Evaluasi dilakukan secara rutin dan partisipatif untuk memantau progres pekerjaan. Atasan melibatkan tim dalam proses evaluasi, menjadikannya sebagai sarana perbaikan kinerja dan penyelesaian masalah secara kolektif dan objektif, namun untuk pekerjaan yang mana pegawai tersebut sudah mengetahui jobdesk nya, pemimpin tidak lagi selalu memberikan intruksi atau petunjuk secara rutin.

**Tabel**

**Matriks Tematik Wawancara-Evaluasi Terhadap Pekerjaan Karyawan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Informan** | **Tema Utama** | **Kutipan Penting** | **Interpretasi Tematik** |
| 1 | Hendy (Kunci 1) | Evaluasi harian & berkelanjutan | “Evaluasi dilakukan setiap hari… pekerjaan insidentil diselesaikan hari itu juga… evaluasi dilakukan terus menerus sebagai bagian dari kontrol kualitas dan perbaikan kerja.” | Pemimpin menerapkan sistem evaluasi yang aktif dan terus-menerus sebagai bentuk pengawasan langsung untuk menjaga standar kerja dan efisiensi pegawai. |
| 2 | Hery (Kunci 2) | Evaluasi berkala & evaluasi informal saat apel | “Evaluasi dilakukan per 3 bulan, per bulan, per tahun, dan juga saat apel pagi.” | Evaluasi dilakukan dalam siklus waktu tertentu serta secara informal di apel pagi sebagai sarana penyampaian umpan balik. |
| 3 | Anggadi (Pokok 1) | Pekerjaan berbasis target dan proses bisnis | “Target sudah terstruktur, pegawai melaksanakan sesuai rencana kerja, tidak perlu instruksi harian karena sudah memahami target.” | Pegawai sudah bekerja mandiri sesuai target dan rencana kerja yang tersusun, sehingga evaluasi atau instruksi tidak harus dilakukan setiap hari. |
| 4 | Ririn (Pokok 2) | Evaluasi situasional berdasarkan kebutuhan | “Atasan kurang memberi instruksi rutin, hanya saat ada pekerjaan tertentu, karena pegawai sudah tahu jobdesk-nya.” | Tanggung jawab pegawai sudah tertanam melalui pemahaman tugas pokok, membuat evaluasi atau arahan hanya diperlukan pada kondisi tertentu. |
| 5 | Sumarni (Pokok 3) | Instruksi dan evaluasi bersifat fleksibel | “Instruksi atasan fleksibel, biasanya saat rapat, karena hari biasa pegawai sudah tahu apa yang harus dikerjakan.” | Instruksi dan evaluasi diberikan menyesuaikan konteks dan kebutuhan pekerjaan, menunjukkan adanya kepercayaan terhadap kemandirian pegawai. |

* + 1. **Jenis Keputusan atau situasi dimana Kepala BAPPEDA tidak terlibat**

Hasil wawancara terkait dengan kepemimpinan bappeda memilih untuk tidak terlibat secara langsung pada saat melakukan pekerjaan dengan para pegawai, berikut hasil wawancara dengan informan kunci 1 bapak hendy, wawancara pada 2 juni 2025, sebagai berikut

“Pekerjaan itu dilakukan secara berjenjang atau ketika seorang kepala Bappeda dalam hal ini memberikan tugas kepada bawahannya maka tentu tidak langsung kepada level staf yang ada di bawahnya maka tugas tersebut berjenjang berdasarkan hirarki dari jabatan yang ada kepala memberikan tugas kepada Kabid dan sekbid nya maka kemudian para Kabid dan sekretaris memberikan menyalurkan dan mendistribusi pekerjaan tersebut kepada para staf dan bawahan yang kemudian menilai mengevaluasi secara langsung, memang memungkinkan untuk tidak Dilakukan karena hirarki tugas dan hirarki jabatan itu menghendaki bahwa leveling atas sebuah pemerintah tugas atau sebuah evaluasi tugas itu dilakukan secara berjenjang namun ada kalanya bahwa untuk menjaga kualitas dan pekerjaan itu kepala Bappeda juga melakukan kontrol langsung kepada para bawahan melalui jenjang kombinasi yang ada di bawahan”.

Hal yang sama juga disampikan oleh informan kunci 2 bapak hery terkait dengan hal tersebut, wawancara 2 juni 2025 berikut hasil wawancara dari informan tersebut.

“kita kan disini Sesuai dengan aturan yang ada, berjenjang sesuai dengan tusi sesuai dengan bidangnya, jadi sesuai dengan bidang masing masing, kalo memang bukan tusi kita, kita tidak ikut campur, kalo bidang lain ada konflik kita liat dulu, kalo masalah nya tentang kedisiplinan kita ikut campur, tapi kalo konflik nya bersifat program kita tidak ikut campur, karena itu urusan kabid nya masing”.

Selanjutnya wawancara dengan informan pokok 1 bapak anggadi, terkait dengan pernah merasa kebingungan saat tidak diberikan arahan dari atasan wawancara 2 juni 2025, sebagai berikut:

“Tidak pernah merasa kebingungan karena sudah mengetahui tupoksi, tetapi kalau bersifat kebijakan / yg yg berkaitan keuangan yang diluar fungsi jobdesk biasanya dikomunikasikan harus ada komunikasi 2 arah untuk meminimalisir sebuah permasalahan”

Hal ini juga disampaikan oleh informan pokok 2 ibu ririn dalam wawancara 2 juni 2025, sebagai berikut:

“pegawai harus merasa inisiatif/mandiri jika atasan tidak memberikan arahan.”

Hal ini juga di sampaikan kepada informan pokok 3 ibu Sumarni pada wawancara 2 juni 2025 sebagai berikut:

“pegawai tidak merasa kebingungan karena sudah tau apa yang harus dikerjakan”

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Meskipun tidak selalu terlibat langsung, Kepala BAPPEDA tetap memantau pelaksanaan tugas melalui sistem pelaporan yang terstruktur. Ini menunjukkan kepercayaan terhadap kinerja staf sekaligus adanya kontrol atas capaian kerja.

**Tabel**

**Matriks Tematik Wawancara- Kepemimpinan BAPPEDA Provinsi Bengkulu dalam Hal yang memilih untuk tidak terlibat secara langsung**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Informan** | **Tema Utama** | **Kutipan Penting** | **Interpretasi Tematik** |
| 1 | Hendy (Kunci 1) | Gaya Kepemimpinan Berjenjang | “Pekerjaan dilakukan secara berjenjang… kepala memberikan tugas kepada Kabid dan Sekbid, yang kemudian menyalurkan ke staf… kepala juga melakukan kontrol langsung melalui jenjang kombinasi…” | Kepemimpinan mendelegasikan tugas sesuai hirarki jabatan, dengan kontrol tetap dilakukan secara tidak langsung. |
| 2 | Hery (Kunci 2) | Pembagian Tugas Sesuai Tupoksi | “Sesuai aturan, berjenjang sesuai bidangnya… kalau bukan tugas dan fungsi kita tidak ikut campur, kecuali masalah kedisiplinan…” | Kepemimpinan membatasi keterlibatan sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing bidang. |
| 3 | Anggadi (Pokok 1) | Pemahaman Tupoksi Pegawai | “Tidak pernah kebingungan karena sudah mengetahui tupoksi, untuk hal kebijakan atau keuangan biasanya ada komunikasi dua arah…” | Pegawai memahami tugas masing-masing sehingga tidak membutuhkan arahan terus-menerus. |
| 4 | Ririn (Pokok 2) | Kemandirian dan Inisiatif Pegawai | “Pegawai harus merasa inisiatif/mandiri jika atasan tidak memberikan arahan.” | Pegawai didorong untuk berinisiatif dan mandiri dalam menjalankan tugasnya. |
| 5 | Sumarni (Pokok 3) | Instruksi Fleksibel Sesuai Kebutuhan | “Atasan memberikan instruksi secara fleksibel, misal saat rapat, di hari biasa tidak perlu instruksi karena pegawai sudah mengetahui tupoksi.” | Pimpinan memberikan arahan sesuai kebutuhan dan situasi, mengandalkan pegawai yang sudah paham tupoksi. |

* + 1. **Metode Pemantauan yang di gunakan**

Hasil wawancara terkait dengan Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu memantau hasil kerja pada saat tidak ikut terlibat secara langsung, berikut hasil wawancara dengan informan kunci 1 bapak Hendry, wawancara yang dilakukan pada 2 juni 2025, sebagai berikut:

“Ada aplikasi yang digunakan adalah e kinerja, e kinerja adalah bentuk pantauan pimpinan terhadap seluruh pemangku jawab jabatan yang ada di Bappeda provinsi Bengkulu ini memang pelaksanaannya sekali lagi tetap berjenjang namun porsi pimpinan bahwa ada beberapa pegawai rajin dan tidak rajin bisa dilihat melalui aplikasi itu yang dilakukan setiap hari dan setiap bulan Aplikasi inilah yang menunjukkan bila mana bawah atau staf berkinerja baik maka akan mendapatkan reward full dari apa yang dilakukan maka bilamana kinerja itu menunjukkan bahwa ada staf yang tidak berkinerja baik, baik itu kinerjanya ditambah dengan disiplin nya maka tentu hukuman berlaku TPP nya dikurangi atau barangkali nanti tidak menerima TPP ketika dua kategori baik itu kedisiplinan perilaku kerja perilaku individu maupun kinerja individu tidak mampu menunjukkan hasil yg baik. Contohnya apabila pegawai dalam 20 hari kerja menjalankan pekerjaan hanya lima hari maka tpp yang tidak akan sama dengan pekerja yang bekerja 20 hari apabila ada pegawai yang lima hari pekerjaan maka TPP nya lebih sedikit”

Berikut hal yang sama juga di sampaikan oleh informan kunci 2 bapak hery terkait hal tersebut, wawancara dilakukan pada 2 juni 2025, sebagai berikut:

“karena semua di secretariat ini sebelum naik ke ibu kaban, evaluasi, laporan kinerja, laporan pelaksanaan itu pasti lewat sekretaris dulu jadi kita pasti memantau, jadi sebelum naik ke pimpinan, pasti ke secretariat dulu, semua kegiatan kegiatan yang telah dilaksanakan, bisa di bilang di pantau terus, baik itu kegiatan yang akan dilaksanakan maupun sesudah di laksanakan.”

Berikut hasil dari wawancara informan pokok 1 bapak anggadi tentang menilai hasil kinerja pegawai di bawah kepemimpinan sekarang, wawancara 2 juni 2025 sebagai berikut:

“hasil kerja pegawai dibawah pemimpin ini sangat baik, karena sudah memiliki target atau jadwal perencanaan, sampai saat ini semua berjalan seeuai targetnya dan sudah baik bisa dibilang berhasil karena sudah sesuai dengan target dan agenda”

Hasil yang sama juga di sampaikan oleh informan pokok 2 ibu ririn, wawancara 2 juni 2025, sebagai berikut:

“sudah baik, untuk pekerjaan yang dilimpahkan kepada saya sudah terlaksana dengan baik dan sudah sesuai dengan target dan juga sudah sesuai dengan peraturan, pekerjaan disini juga sudah terjadwal dengan baik,”

Hasil yang sama juga di sampaikan oleh informan pokok 3 ibu Sumarni, wawancara 2 juni 2025, sebagai berikut:

“pegawai menilai dibawah kepemimpinan ini sudah bagus karena apa yang dikerjakan sudah sesuai dengan tupoksi dan bisa di bilang hasil kerja pegawai di bawah kepemimpinan sekrang sudah di laksanakan dengan maksimal”

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Pemantauan dilakukan melalui laporan berkala yang menjadi acuan untuk menilai keberhasilan program kerja. Kepala BAPPEDA memastikan setiap kegiatan memiliki target yang jelas, meski tidak selalu hadir secara langsung dalam pelaksanaannya.

Dalam pelaksanaannya, atasan tidak perlu mengawasi pegawai untuk kinerja, karena atasan dapat memantau kinerja dari aplikasi yang ada di *website* BAPPEDA Provinsi.

**Tabel**

**Matriks Tematik Wawancara- Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu memantau hasil kerja pada saat tidak ikut terlibat langsung**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Informan** | **Tema Utama** | **Kutipan Penting** | **Interpretasi Tematik** |
| 1 | Hendy (Kunci 1) | Pemantauan Melalui Aplikasi e-Kinerja | “Ada aplikasi e-kinerja sebagai bentuk pantauan pimpinan… dapat melihat pegawai yang rajin dan tidak rajin… reward dan hukuman berdasarkan hasil kinerja dan disiplin… contohnya jika pegawai kerja 5 hari maka TPP lebih sedikit dibanding yang kerja 20 hari.” | Penggunaan teknologi (e-kinerja) untuk memantau kinerja dan disiplin pegawai secara objektif dan berkelanjutan. |
| 2 | Hery (Kunci 2) | Proses Pelaporan Berjenjang | “Sebelum laporan ke pimpinan, semua laporan kinerja dan pelaksanaan kegiatan lewat sekretariat dulu… kegiatan selalu dipantau sebelum dan sesudah pelaksanaan.” | Sistem pelaporan berjenjang dan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan kegiatan oleh sekretariat sebelum ke pimpinan. |
| 3 | Anggadi (Pokok 1) | Penilaian Kinerja Sesuai Target | “Hasil kerja pegawai sangat baik, sudah memiliki target dan jadwal perencanaan… semua berjalan sesuai target dan agenda.” | Kinerja pegawai di bawah pimpinan saat ini dinilai berhasil dan sesuai target yang telah ditetapkan. |
| 4 | Ririn (Pokok 2) | Pekerjaan Terlaksana dengan Baik dan Terjadwal | “Pekerjaan yang dilimpahkan sudah terlaksana dengan baik, sesuai target dan peraturan, pekerjaan terjadwal dengan baik.” | Pelaksanaan pekerjaan berjalan sesuai jadwal dan peraturan, menunjukkan manajemen yang terstruktur. |
| 5 | Sumarni (Pokok 3) | Kinerja Maksimal dan Sesuai Tupoksi | “Pegawai menilai hasil kerja di bawah kepemimpinan ini sudah bagus, sesuai tupoksi dan dilaksanakan secara maksimal.” | Pegawai merasa kinerjanya maksimal dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. |

**5.3 Pembahasan**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci dan pokok, diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu cenderung mengarah pada gaya kepemimpinan demokratis. Gaya ini ditunjukkan melalui keterlibatan aktif bawahan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, pemberian arahan yang jelas, serta pelaksanaan evaluasi dan pemantauan kinerja secara rutin. Kepala BAPPEDA secara konsisten menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan adanya keterbukaan pimpinan terhadap masukan dari bawahan, serta kesediaan untuk menerima dan menindaklanjuti masukan tersebut secara positif. Selain itu, pimpinan juga memberikan arahan yang jelas dan membimbing bawahan dalam menjalankan tugasnya, sehingga tercipta suasana kerja yang partisipatif dan produktif.

Melalui gaya kepemimpinan demokratis, Kepala Dinas BAPPEDA mendorong pegawai untuk merasa dilibatkan dan dihargai dalam setiap proses kerja. Partisipasi bawahan dalam rapat, musyawarah, maupun perumusan kebijakan membuat mereka memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap hasil kerja. Keterbukaan komunikasi juga membuat bawahan tidak segan mengemukakan ide atau mengklarifikasi hal-hal yang belum dipahami, sehingga meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Lebih lanjut, gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Pimpinan tidak hanya memberi perintah, tetapi juga menjadi fasilitator dan pembimbing bagi pegawai. Evaluasi kerja dilakukan secara partisipatif, di mana seluruh anggota tim dapat menyampaikan pandangan dan solusi atas kendala yang dihadapi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan Kepala BAPPEDA tidak hanya memperkuat hubungan kerja yang harmonis, tetapi juga secara nyata meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi, kejelasan peran, dan semangat kerja tim yang kuat.

Namun demikian, dalam kondisi tertentu, tidak ada salahnya jika Kepala BAPPEDA sesekali menerapkan gaya kepemimpinan otoriter, khususnya ketika menghadapi pegawai yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik atau melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Pendekatan yang lebih tegas seperti ini diperlukan untuk menegakkan disiplin, memperjelas batas-batas tanggung jawab, serta memberikan efek jera agar perilaku menyimpang tidak terulang di kemudian hari. Dengan kata lain, fleksibilitas dalam menerapkan gaya kepemimpinan antara demokratis dan otoriter merupakan strategi adaptif yang dapat membantu menjaga stabilitas organisasi dan memastikan seluruh pegawai tetap bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Peter G. Northouse (2018:113) dalam bukunya *“Pengantar Kepemimpinan: Konsep dan Praktik”* menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dicirikan oleh keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, pemberian dukungan kepada anggota tim, dan komunikasi terbuka antara pimpinan dan staf. Pemimpin demokratis memfasilitasi kolaborasi, memberikan arahan yang jelas, tetapi tetap menghargai kontribusi ide dari semua anggota tim. Gaya ini cenderung menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis dan mendorong kinerja tim yang optimal.

Hal ini senada dengan temuan dalam penelitian Sri Dewi (2020) mengenai peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Barat. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinan secara aktif melalui pemberian arahan, pengawasan, serta partisipasi dalam pengambilan keputusan, berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Meskipun demikian, Sri Dewi juga mencatat bahwa masih ada tantangan dalam hal kompetensi pegawai, yang memerlukan upaya pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

**5.3.1 Keterbukaan dalam Komunikasi**

Komunikasi merupakan salah satu aspek paling fundamental dalam kepemimpinan, terutama dalam organisasi pemerintahan yang kompleks dan bersifat hierarkis. Dalam konteks BAPPEDA Provinsi Bengkulu, hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala BAPPEDA menerapkan pola komunikasi yang mencerminkan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini ditunjukkan melalui komunikasi dua arah yang terbuka antara atasan dan bawahan, di mana setiap anggota tim diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat, kritik, maupun saran secara langsung kepada pimpinan.

Komunikasi dua arah ini bukan sekadar formalitas, tetapi benar-benar menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi aktif seluruh elemen organisasi. Dengan adanya partisipasi ini, suasana kerja yang terbangun menjadi lebih nyaman, terbuka, dan inklusif. Bawahan merasa dihargai dan dilibatkan, sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab dan loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, kepercayaan yang diberikan kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas teknis tanpa pengawasan yang berlebihan juga merupakan bentuk pengakuan atas profesionalisme mereka. Pimpinan tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberi kepercayaan dan dukungan kepada staf untuk bertindak secara mandiri selama mengikuti pedoman dan aturan yang berlaku. Praktik komunikasi semacam ini selaras dengan teori kepemimpinan demokratis menurut Northouse, yang menekankan pentingnya kolaborasi, keterbukaan, dan partisipasi dalam menciptakan organisasi yang efektif dan adaptif. Melalui komunikasi yang sehat, Kepala BAPPEDA tidak hanya membangun koordinasi kerja yang efisien, tetapi juga memperkuat hubungan sosial dan psikologis antaranggota organisasi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan lima informan pada tanggal 2 Juni 2025, diketahui bahwa pola komunikasi yang diterapkan oleh pimpinan BAPPEDA Provinsi Bengkulu mengarah pada pendekatan partisipatif dan dua arah. Komunikasi dilakukan tidak hanya secara vertikal antar jenjang pimpinan, namun juga membuka ruang komunikasi horizontal dan lintas jenjang, memungkinkan staf untuk memberikan masukan secara langsung kepada pimpinan.

Hal ini sejalan dengan model komunikasi simetris menurut Grunig dan Hunt, yang menekankan pentingnya feedback sebagai bagian dari efektivitas komunikasi organisasi. Beberapa informan menyatakan bahwa mereka dilibatkan dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam hal teknis pekerjaan, meskipun keputusan strategis tetap berada di tangan pimpinan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pola komunikasi di BAPPEDA tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana memperkuat sinergi antar elemen organisasi, menciptakan budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan demokratis.

**5.3.2 Respon pegawai Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala BAPPEDA**

Respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan merupakan indikator penting untuk menilai efektivitas seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa respon pegawai terhadap gaya kepemimpinan Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu umumnya sangat positif. Para pegawai menunjukkan sikap disiplin dalam menjalankan tugas, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan memenuhi target yang telah ditetapkan. Selain itu, mereka merasa diberi ruang untuk berkomunikasi secara terbuka dengan pimpinan, termasuk dalam menyampaikan pertanyaan, masukan, atau mencari solusi bersama atas permasalahan yang dihadapi. Respons positif ini memperlihatkan adanya hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan, di mana komunikasi dua arah berjalan secara efektif dan rasa saling percaya terbangun dengan baik. Bawahan tidak merasa tertekan atau terpinggirkan, melainkan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan koordinasi kerja. Keterlibatan ini menciptakan rasa memiliki (sense of belonging) terhadap organisasi, serta mendorong partisipasi aktif dalam mendukung keberhasilan program dan kegiatan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan lima informan, diketahui bahwa gaya kepemimpinan Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu diterima dengan baik oleh para staf. Gaya kepemimpinan yang diterapkan bersifat partisipatif, solutif, dan mengayomi, yang memungkinkan staf untuk memberikan masukan secara terbuka. Pimpinan juga cepat tanggap dalam pengambilan keputusan, terutama dalam kondisi mendesak, dengan tetap melibatkan tim melalui komunikasi dua arah. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang responsif, kolaboratif, dan sesuai dengan struktur dan tupoksi organisasi.

Temuan ini selaras dengan teori gaya kepemimpinan demokratis menurut Peter G. Northouse (2018). Dalam teorinya, Northouse menjelaskan bahwa pemimpin demokratis memberikan perhatian besar pada hubungan interpersonal dalam tim dan mendorong partisipasi aktif anggota kelompok. Pemimpin tidak mendominasi pengambilan keputusan, melainkan mendorong komunikasi terbuka dan kolaboratif. Pemimpin seperti ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan pegawai, memperkuat motivasi intrinsik, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Gaya kepemimpinan seperti ini tampak nyata diterapkan oleh Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu, yang lebih memilih membangun koordinasi dan dialog dalam menyelesaikan permasalahan serta menetapkan arah kebijakan. Keputusan strategis tidak dibuat secara sepihak, tetapi dikoordinasikan dan dikomunikasikan bersama. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa respon positif dari bawahan merupakan hasil langsung dari penerapan gaya kepemimpinan demokratis yang mengedepankan kepercayaan, komunikasi terbuka, dan pelibatan aktif.

**5.3.3 Frekuensi arahan langsung (harian/mingguan/bulanan)**

Dalam konteks pelaksanaan tugas organisasi publik seperti BAPPEDA Provinsi Bengkulu, pemberian arahan dari pimpinan kepada bawahan merupakan elemen penting dalam menjamin kelancaran kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Kepala BAPPEDA tidak menerapkan pola pemberian arahan yang bersifat rutin atau otoritatif, melainkan lebih selektif dan fleksibel. Pemberian arahan dilakukan sesuai kebutuhan, khususnya ketika bawahan belum memahami tugas tertentu atau ketika muncul hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan wawancara, pimpinan BAPPEDA Provinsi Bengkulu memberikan arahan melalui berbagai media formal seperti apel pagi, rapat teknis, serta grup komunikasi internal. Meskipun tidak selalu diberikan setiap hari, arahan dianggap efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pimpinan juga membuka ruang bagi staf untuk memberikan masukan, menciptakan komunikasi dua arah yang partisipatif.

Pendekatan seperti ini sejalan dengan teori gaya kepemimpinan demokratis menurut Peter G. Northouse (2018). Dalam teorinya, Northouse menjelaskan bahwa pemimpin demokratis cenderung mendorong partisipasi anggota tim, memberikan kebebasan dalam pelaksanaan tugas, dan membangun komunikasi dua arah yang terbuka. Pemimpin tidak mengontrol secara ketat seluruh proses kerja, tetapi tetap hadir sebagai fasilitator dan pembimbing yang siap memberikan dukungan ketika diperlukan. Hal ini sangat terlihat dalam cara Kepala BAPPEDA memberikan arahan—tidak mendominasi, namun tetap memastikan pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana melalui pemantauan dan intervensi yang tepat waktu.

Lebih lanjut, Northouse juga menekankan bahwa dalam gaya demokratis, pemimpin menghargai kapasitas dan kemandirian anggota tim. Kepala BAPPEDA menunjukkan hal ini dengan memberikan kepercayaan kepada pegawai yang telah memahami tugasnya, sambil tetap melakukan pengawasan terhadap hasil kerja. Kepercayaan ini menjadi bentuk penghargaan terhadap profesionalisme staf dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inisiatif serta rasa tanggung jawab individu.

Dengan demikian, model pemberian arahan yang diterapkan oleh Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu mencerminkan praktik nyata dari gaya kepemimpinan demokratis menurut Northouse. Gaya ini memungkinkan terciptanya keseimbangan antara keleluasaan bekerja dan pengawasan yang konstruktif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

**5.3.4 Metode yang digunakan untuk komunikasi dua arah dengan pegawai**

Komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan merupakan fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan profesional. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu menerapkan pola komunikasi yang terbuka, setara, dan saling menghargai. Komunikasi tidak hanya berlangsung secara formal melalui rapat atau pengarahan, tetapi juga terjalin dalam interaksi sehari-hari yang bersifat transparan dan inklusif. Pimpinan berupaya menciptakan suasana kerja yang memungkinkan setiap anggota tim merasa aman untuk menyampaikan pendapat tanpa rasa takut atau khawatir akan diabaikan. Sikap keterbukaan pimpinan juga tercermin dalam upaya memberikan penjelasan secara menyeluruh terhadap kebijakan atau keputusan yang diambil. Bawahan tidak hanya menerima perintah, tetapi juga mendapatkan informasi mengenai latar belakang, alasan, dan tujuan dari setiap kebijakan yang dijalankan. Dengan demikian, pegawai memahami konteks kerja secara utuh, yang pada akhirnya meningkatkan rasa tanggung jawab dan kualitas pelaksanaan tugas.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci dan pokok, ditemukan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan di BAPPEDA Provinsi Bengkulu berlangsung secara dua arah, terbuka, dan setara. Para pimpinan tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menerima masukan dari bawahan sebagai bentuk kolaborasi yang demokratis.

Informan kunci 1, Bapak Hendy, menyampaikan bahwa komunikasi dua arah dibangun atas dasar nilai kebersamaan. Ia menegaskan bahwa dalam sebuah organisasi, pemimpin tidak boleh hanya memberikan arahan tanpa menerima masukan dari pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pola komunikasi bersifat partisipatif.

Sementara itu, Bapak Hery sebagai informan kunci 2 mengungkapkan bahwa komunikasi juga berlangsung melalui media digital, seperti saat menyampaikan SK atau proposal. Informasi dikoreksi dan dikembalikan ke staf, menunjukkan adanya siklus komunikasi dua arah yang bersifat dinamis.

Informan pokok lainnya, seperti Bapak Anggadi, Ibu Ririn, dan Ibu Sumarni, sepakat bahwa pimpinan bersikap terbuka, tidak membatasi komunikasi dengan pegawai, bahkan secara aktif menerima kritik dan saran. Hal ini mencerminkan struktur organisasi yang tidak hirarkis secara kaku, melainkan mendukung suasana kerja yang kolaboratif dan transparan.

Temuan ini sejalan dengan konsep gaya kepemimpinan demokratis menurut Peter G. Northouse (2018), yang menyatakan bahwa pemimpin demokratis membangun hubungan kerja berdasarkan komunikasi dua arah, partisipasi, dan kesetaraan. Pemimpin dalam gaya ini tidak memposisikan diri sebagai otoritas tunggal, melainkan sebagai mitra kerja yang terbuka terhadap pandangan anggota tim dan mendorong dialog yang konstruktif. Northouse juga menekankan bahwa pemimpin demokratis menghargai kontribusi individu, menciptakan suasana kerja yang inklusif, dan menunjukkan transparansi dalam setiap proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan yang menekankan kesetaraan dan komunikasi terbuka ini memiliki dampak positif terhadap suasana kerja di BAPPEDA Provinsi Bengkulu. Pegawai merasa dihargai dan dilibatkan, sehingga mendorong motivasi intrinsik dan komitmen terhadap organisasi. Ketika informasi disampaikan secara jelas dan proses komunikasi berlangsung timbal balik, maka potensi kesalahpahaman dapat diminimalkan, dan kolaborasi dapat berjalan secara lebih efektif.

Dengan demikian, komunikasi yang terbuka dan setara sebagaimana diterapkan oleh Kepala BAPPEDA tidak hanya memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan, tetapi juga mencerminkan penerapan nyata dari prinsip-prinsip kepemimpinan demokratis seperti yang dijelaskan oleh Northouse. Hal ini menjadi salah satu faktor yang mendukung pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan.

**5.3.5 Tingkat partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan**

Dalam suatu organisasi, pelaksanaan keputusan bersama membutuhkan peran aktif dari seluruh anggota tim agar kebijakan atau rencana yang telah ditetapkan dapat dijalankan secara efektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci dan pokok, diketahui bahwa anggota tim di BAPPEDA Provinsi Bengkulu memiliki peran yang sangat jelas dan bertanggung jawab dalam menjalankan keputusan bersama. Pembagian tugas didasarkan pada uraian jabatan (job description) yang disesuaikan dengan kapasitas dan bidang keahlian masing-masing pegawai. Hal ini tidak hanya menciptakan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga mencegah terjadinya tumpang tindih peran antar staf. Pimpinan memberikan perhatian khusus terhadap pembagian tanggung jawab dalam tim, memastikan bahwa setiap anggota memahami posisinya dalam struktur kerja, serta memiliki pemahaman yang utuh mengenai kontribusi yang diharapkan dari masing-masing individu. Dengan struktur kerja yang terorganisir dan partisipatif, proses pengambilan keputusan tidak berhenti pada level pimpinan saja, melainkan dilanjutkan oleh implementasi yang kuat dari seluruh elemen tim.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan di lingkungan BAPPEDA Provinsi Bengkulu, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan keputusan yang dibuat bersama melibatkan peran aktif anggota tim dalam batas-batas tugas dan kewenangan yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip kolaboratif dan tanggung jawab kolektif telah terinternalisasi dalam struktur organisasi tersebut.

Informan kunci, Bapak Hendy, menyampaikan bahwa penanaman nilai kebersamaan menjadi kunci utama tumbuhnya rasa tanggung jawab kolektif. Menurutnya, jika pegawai merasa bahwa tugas yang diemban adalah bagian dari komitmen bersama organisasi, maka rasa tanggung jawab akan muncul secara alami tanpa harus menunggu instruksi atasan secara eksplisit. Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengedepankan budaya kolektif lebih mampu membangun kesadaran internal di antara anggota tim.

Senada dengan itu, Bapak Hery menambahkan bahwa keaktifan anggota tim dalam pelaksanaan tugas dipantau melalui sistem kinerja elektronik (e-kinerja), yang hasilnya berpengaruh terhadap tunjangan kinerja (TPP). Adanya sistem ini memperkuat dorongan eksternal agar setiap pegawai menunjukkan kinerja optimal. Dengan kata lain, sistem reward and punishment berbasis kinerja mampu menjadi penguat bagi munculnya peran aktif dalam menjalankan keputusan bersama.

Sementara itu, dari sisi informan pokok seperti Bapak Anggadi dan Ibu Ririn, ditemukan bahwa tanggung jawab terhadap keputusan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana keterlibatan formal mereka, seperti pemberian jobdesk atau pelimpahan tugas melalui SK. Pegawai yang merasa dilibatkan cenderung menunjukkan rasa memiliki terhadap keputusan yang diambil. Namun sebaliknya, jika tidak ada pelimpahan tanggung jawab yang jelas, maka partisipasi pegawai menjadi lebih pasif.

Ibu Sumarni menegaskan bahwa tanggung jawab terhadap keputusan melekat pada pembagian tugas dan batas waktu penyelesaian pekerjaan. Artinya, struktur kerja dan deadline menjadi pendorong internal bagi pegawai untuk melaksanakan tugas yang telah disepakati bersama. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kerja yang terorganisir dapat mendorong rasa tanggung jawab secara otomatis.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa peran anggota tim dalam menjalankan keputusan bersama dipengaruhi oleh:

1. Penanaman nilai kebersamaan,
2. Sistem pemantauan kinerja dan insentif,
3. Pelimpahan tugas yang jelas dan eksplisit, serta
4. Struktur kerja yang terorganisasi dan berbasis tenggat waktu.

Dengan adanya kombinasi antara pendekatan budaya organisasi (kebersamaan), sistem manajerial (e-kinerja), dan struktur formal (SK/jobdesk), organisasi mampu membangun pola kerja kolaboratif yang efektif dan bertanggung jawab dalam implementasi keputusan bersama.

Praktik ini mencerminkan penerapan gaya kepemimpinan demokratis sebagaimana dijelaskan oleh Peter G. Northouse (2018). Menurut Northouse, pemimpin demokratis tidak hanya melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, tetapi juga memastikan bahwa setiap anggota merasa memiliki tanggung jawab terhadap hasil keputusan tersebut. Dalam gaya ini, pemimpin mendorong distribusi peran yang jelas, memberikan kepercayaan, dan menumbuhkan kesadaran kolektif dalam mencapai tujuan bersama. Dengan pelibatan aktif seperti itu, rasa kepemilikan terhadap pekerjaan tumbuh secara alami di antara anggota tim. Mereka merasa dilibatkan tidak hanya dalam proses musyawarah, tetapi juga dalam realisasi keputusan, yang menciptakan kerja tim yang solid dan berorientasi pada hasil. Kejelasan peran dan transparansi dalam pembagian tugas juga membuat koordinasi menjadi lebih mudah, meningkatkan efisiensi, dan mendukung pencapaian target kerja secara optimal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi keputusan bersama di BAPPEDA Provinsi Bengkulu tidak lepas dari peran aktif dan terstruktur dari seluruh anggota tim. Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan pimpinan berhasil menciptakan sistem kerja yang efektif dan kolaboratif, sebagaimana dijelaskan oleh Northouse, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

**5.3.6 Kepala Bappeda dalam membangun rasa tanggung jawab Bersama antar sesama pegawai**

Dalam sebuah organisasi, terutama sektor publik seperti BAPPEDA Provinsi Bengkulu, keberhasilan pelaksanaan program dan kegiatan sangat bergantung pada rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh seluruh anggota tim. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci dan pokok, dapat diketahui bahwa rasa tanggung jawab bersama dalam tim tumbuh seiring dengan pembagian peran yang tepat, sesuai dengan kemampuan dan kompetensi masing-masing individu. Setiap anggota tim diberikan tanggung jawab berdasarkan bidang keahliannya, sehingga mereka merasa lebih percaya diri dan mampu menjalankan tugas secara optimal. Rasa tanggung jawab ini tidak hanya bersifat individu, tetapi juga kolektif. Para anggota tim menyadari bahwa keberhasilan organisasi bukan hanya ditentukan oleh satu orang, melainkan merupakan hasil dari kolaborasi, dukungan, dan kerja sama seluruh elemen dalam tim baik pimpinan maupun bawahan. Hubungan kerja dibangun atas dasar saling menghargai dan saling mendukung, sehingga tercipta kesatuan dalam mencapai tujuan bersama. Pimpinan juga secara aktif menanamkan pemahaman bahwa pencapaian organisasi adalah hasil kerja tim, bukan kerja individu, dan bahwa setiap peran memiliki kontribusi penting.

Hasil wawancara dengan para informan menunjukkan bahwa BAPPEDA Provinsi Bengkulu menekankan pentingnya membangun rasa tanggung jawab secara kolektif dalam pelaksanaan tugas organisasi. Informan kunci 1, Bapak Hendy, menyoroti bahwa peran pemimpin sangat penting dalam menanamkan nilai kebersamaan dan menumbuhkan pemahaman bahwa setiap tugas bukan hanya tanggung jawab individu, melainkan tanggung jawab bersama. Pemimpin tidak hanya menjadi pemberi tugas, tetapi juga fasilitator yang menanamkan nilai kolektivitas kerja dalam tim.

Senada dengan itu, informan kunci 2, Bapak Hery, menjelaskan bahwa pembentukan rasa tanggung jawab harus dimulai dari pemahaman tugas dan fungsi (tupoksi) masing-masing pegawai. Dengan mengetahui kewajibannya secara jelas, pegawai akan lebih sadar terhadap peran dan tanggung jawabnya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, para informan pokok menguatkan bahwa nilai kebersamaan dalam tim telah terinternalisasi. Informan pokok 1, Bapak Anggadi, menegaskan bahwa seluruh pekerjaan menjadi tanggung jawab bersama antara tim dan pimpinan. Ini menunjukkan adanya kesatuan dalam bekerja dan kesadaran kolektif terhadap hasil yang ingin dicapai.

Informan pokok 2, Ibu Ririn, menyampaikan bahwa keterlibatan dalam sebuah tim mendorong rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas secara bersama-sama. Hal ini menandakan adanya komitmen internal dari pegawai terhadap tugas yang diberikan, terlebih ketika mereka merasa menjadi bagian penting dari proses.

Selain itu, informan pokok 3, Ibu Sumarni, menambahkan bahwa keputusan yang diambil secara bersama dalam tim akan memperkuat rasa memiliki terhadap tugas, sehingga pegawai merasa bertanggung jawab karena mereka termasuk dalam tim yang melaksanakan keputusan tersebut. Kolaborasi dalam pengambilan keputusan turut memperkuat kepedulian dan partisipasi pegawai.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa BAPPEDA Provinsi Bengkulu telah membangun iklim kerja yang mendorong tanggung jawab kolektif melalui kepemimpinan yang komunikatif, pembagian tugas yang jelas, serta keterlibatan pegawai dalam proses kerja tim. Budaya organisasi ini mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, sekaligus memperkuat rasa kepemilikan terhadap tanggung jawab institusional.

Konsep ini selaras dengan teori kepemimpinan demokratis menurut Peter G. Northouse (2018), yang menekankan pentingnya kolaborasi, tanggung jawab bersama, dan partisipasi aktif semua anggota dalam proses kepemimpinan. Dalam pandangan Northouse, pemimpin demokratis menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap individu merasa menjadi bagian penting dari keseluruhan sistem, dan diberi kesempatan untuk berkontribusi sesuai kapasitasnya. Pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memfasilitasi pembagian tugas yang adil dan mendorong keterlibatan menyeluruh dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan. Dengan pendekatan tersebut, anggota tim akan lebih mudah merasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan bersama. Mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi tugas masing-masing, tetapi juga berkontribusi demi keberhasilan tim secara keseluruhan. Hal ini secara langsung berdampak pada meningkatnya efektivitas kerja, loyalitas, dan solidaritas di antara sesama pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa rasa tanggung jawab bersama di BAPPEDA Provinsi Bengkulu dibangun melalui praktik kepemimpinan demokratis yang mengedepankan kejelasan peran, keterlibatan aktif, dan penghargaan terhadap kontribusi masing-masing individu. Sejalan dengan teori Northouse, gaya ini menjadi fondasi yang kuat dalam membangun budaya organisasi yang kolaboratif dan berorientasi pada hasil.

**5.3.7 Frekuensi Evaluasi (bulanan/triwulan/tahunan)**

Evaluasi terhadap pekerjaan pegawai merupakan aspek penting dalam proses manajemen kinerja yang berperan sebagai alat pengendalian dan peningkatan mutu kerja. Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa evaluasi pekerjaan di organisasi ini dilakukan secara rutin dan sistematis dengan melibatkan partisipasi aktif dari seluruh anggota tim. Pendekatan partisipatif ini memungkinkan adanya dialog terbuka antara atasan dan bawahan dalam mengidentifikasi kendala yang dihadapi serta merumuskan solusi secara kolektif.

Secara umum, evaluasi yang dilakukan bersifat tidak hanya sebagai pengawasan semata, melainkan sebagai proses pembelajaran bersama yang berfokus pada peningkatan kinerja tim secara berkelanjutan. Dengan demikian, evaluasi tersebut dapat dilihat sebagai sebuah mekanisme umpan balik (*feedback*) yang efektif untuk mengukur capaian target kerja sekaligus mendeteksi hambatan secara dini sehingga langkah korektif dapat segera diambil.

Evaluasi terhadap kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam implementasi gaya kepemimpinan yang efektif. Dari hasil wawancara, ditemukan bahwa proses evaluasi di lingkungan kerja BAPPEDA Provinsi Bengkulu dilakukan dengan dua pendekatan utama, yakni evaluasi harian yang bersifat langsung dan terus-menerus serta evaluasi berkala yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Informan kunci 1 (Bapak Hendy) mengemukakan bahwa evaluasi dilakukan secara berkelanjutan bahkan setiap hari. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan yang menekankan pada pengawasan aktif dan kontrol kualitas yang ketat, terutama dalam menangani pekerjaan-pekerjaan insidentil yang membutuhkan penyelesaian cepat. Pendekatan ini mencerminkan gaya kepemimpinan partisipatif dan pengawasan langsung, yang memperlihatkan kepedulian tinggi dari atasan terhadap proses kerja dan hasil akhir.

Sementara itu, informan kunci 2 (Bapak Hery) menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan tidak hanya secara formal setiap bulan, triwulan, atau tahunan, tetapi juga dalam momen informal seperti apel pagi. Hal ini menunjukkan adanya kombinasi antara evaluasi formal yang terstruktur dan informal yang komunikatif, sebagai bagian dari mekanisme komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf.

Dari sisi pegawai, yakni informan pokok (Bapak Anggadi, Ibu Ririn, dan Ibu Sumarni), disampaikan bahwa evaluasi atau arahan tidak diberikan setiap hari. Hal ini terjadi karena pegawai sudah memahami tugas pokok dan fungsinya secara mandiri, sehingga instruksi bersifat fleksibel, biasanya hanya muncul saat rapat atau jika ada pekerjaan khusus. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat otonomi kerja pegawai cukup tinggi, dan pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk menyelesaikan tugas secara mandiri.

Kondisi ini menunjukkan adanya keselarasan antara sistem evaluasi yang diterapkan oleh pimpinan dengan kapasitas kemandirian yang telah terbentuk di antara pegawai. Gaya kepemimpinan di BAPPEDA Provinsi Bengkulu cenderung adaptif dan menyesuaikan dengan kondisi kerja serta karakteristik pegawai.

Pendekatan evaluasi yang diuraikan oleh informan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan partisipatif yang dijelaskan oleh Peter G. Northouse dalam bukunya Kepemimpinan teori dan praktik Northouse menekankan bahwa seorang pemimpin efektif tidak hanya memberikan arahan secara otoriter, melainkan juga melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan dan evaluasi kerja. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin mendorong anggota tim untuk berpartisipasi aktif, memberikan inspirasi, serta mengembangkan komitmen bersama terhadap visi dan tujuan organisasi.

Selain itu, keteraturan evaluasi yang didukung dengan instruksi yang jelas dan terstruktur dari atasan, sebagaimana dijelaskan oleh informan pokok, memperlihatkan adanya perencanaan yang matang dan pengelolaan waktu yang efektif dalam pelaksanaan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa selain aspek hubungan interpersonal, aspek manajerial seperti penetapan target, jadwal, dan prioritas juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan evaluasi kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi pekerjaan pegawai di organisasi tersebut berjalan dengan baik, terintegrasi dengan komunikasi yang terbuka, dan melibatkan partisipasi aktif. Pendekatan tersebut mengacu pada prinsip-prinsip kepemimpinan yang humanistik dan kolaboratif, yang mendukung pengembangan budaya kerja yang produktif dan adaptif terhadap perubahan.

**5.3.8 Jenis Keputusan atau situasi dimana Kepala Bappeda tidak terlibat**

Dalam konteks kepemimpinan, keterlibatan pemimpin dalam proses pelaksanaan tugas sering kali menjadi indikator bagaimana seorang pemimpin menjalankan fungsi pengawasan dan pembinaan terhadap bawahan. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu memilih untuk tidak selalu terlibat secara langsung dalam pekerjaan sehari-hari para pegawai. Pendekatan ini didasarkan pada sistem pelaporan yang terstruktur dan terorganisir dengan baik, sehingga memungkinkan pemantauan progres kerja dilakukan secara efektif tanpa kehadiran fisik secara terus menerus di lapangan.

Berdasarkan hasil wawancara, terlihat bahwa BAPPEDA Provinsi Bengkulu menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat hirarkis dan delegatif, di mana pimpinan puncak seperti Kepala BAPPEDA tidak secara langsung terlibat dalam pelaksanaan tugas harian, melainkan mendelegasikan tanggung jawab kepada pejabat struktural di bawahnya, seperti Kabid dan Sekretaris.

Informan kunci 1 (Bapak Hendy) menekankan bahwa sistem kerja dilakukan secara berjenjang, dan pelaksanaan tugas disesuaikan dengan struktur jabatan. Meskipun demikian, kepala BAPPEDA tetap melakukan kontrol kualitas terhadap pelaksanaan pekerjaan secara tidak langsung, melalui mekanisme pengawasan kombinatif. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak bersifat otoriter maupun sentralistik, namun memanfaatkan struktur organisasi secara optimal untuk efektivitas kerja.

Informan kunci 2 (Bapak Hery) mempertegas hal tersebut dengan menyampaikan bahwa keterlibatan pimpinan dibatasi oleh pembagian tugas dan fungsi (tusi) masing-masing bidang. Ketidakterlibatan secara langsung bukan bentuk pengabaian, melainkan bentuk penghormatan terhadap profesionalisme struktural yang berlaku di dalam organisasi. Pimpinan hanya akan turun tangan jika permasalahan menyangkut hal mendasar seperti kedisiplinan atau jika konflik lintas bidang terjadi.

Dari sisi pegawai, yaitu informan pokok 1 (Bapak Anggadi) dan informan pokok 3 (Ibu Sumarni), menyatakan bahwa mereka tidak mengalami kebingungan meskipun tidak diberikan arahan secara langsung, karena pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi (tupoksi) telah tertanam dengan baik. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang delegatif telah berjalan efektif karena didukung oleh tingkat kemandirian dan inisiatif pegawai yang tinggi.

Sementara itu, informan pokok 2 (Ibu Ririn) juga menekankan pentingnya inisiatif dan kemandirian pegawai, sebagai bagian dari etos kerja. Jika pemimpin tidak memberikan arahan langsung, maka pegawai diharapkan mampu menjalankan tugasnya tanpa harus selalu diarahkan.

Secara umum, model kepemimpinan ini mencerminkan penerapan prinsip delegasi dan pengawasan jarak jauh, di mana pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk menjalankan tugas sesuai dengan pedoman, petunjuk teknis, dan *standar operasional prosedur* (SOP) yang telah ditetapkan. Penggunaan sistem pelaporan elektronik dan manual yang rutin serta terdokumentasi dengan baik menjadi alat kontrol yang penting untuk memastikan bahwa target kerja tercapai dan kegiatan berjalan sesuai rencana.

Pendekatan kepemimpinan seperti ini sejalan dengan konsep kepemimpinan delegatif dan kepemimpinan *laissez-faire* yang dibahas oleh Peter G. Northouse dalam bukunya Kepemimpinan Konsep dan Praktik . Northouse menjelaskan bahwa dalam gaya kepemimpinan *laissez-faire,* pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk mengelola pekerjaan mereka sendiri tanpa campur tangan langsung, selama hasil dan target kerja dapat dipertanggungjawabkan. Meskipun gaya ini sering dikritik karena kurangnya keterlibatan pemimpin, dalam konteks BAPPEDA, gaya ini justru didukung oleh sistem pelaporan yang efektif sehingga kontrol dan akuntabilitas tetap terjaga.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang memilih untuk tidak terlibat secara langsung namun tetap melakukan kontrol melalui sistem pelaporan menunjukkan keseimbangan antara pemberian otonomi dan pengawasan yang efektif. Hal ini menjadi bukti bahwa kepemimpinan yang baik tidak harus selalu dilakukan dengan keterlibatan fisik secara langsung, asalkan ada mekanisme monitoring dan akuntabilitas yang berjalan dengan baik.

**5.3.9 Metode pemantauan yang digunakan**

Pemantauan terhadap pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil kerja merupakan bagian integral dari fungsi pengawasan dalam kepemimpinan. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu menjalankan fungsi ini secara aktif meskipun tidak selalu hadir secara langsung di lapangan. Pemantauan dilakukan melalui laporan berkala dan pemanfaatan sistem informasi digital, yang memungkinkan pengawasan berjalan efektif dan efisien tanpa kehadiran fisik pemimpin dalam setiap proses operasional. Pemantauan kinerja dilakukan melalui laporan harian, mingguan, dan bulanan yang disusun secara sistematis dan terukur. Selain itu, Kepala BAPPEDA juga memanfaatkan sejumlah aplikasi berbasis web seperti e kinerja sebagai instrumen pengawasan digital. Aplikasi ini menyediakan data dan informasi *real-time* tentang capaian kinerja, Dengan sistem ini, pemimpin dapat mengetahui kemajuan pekerjaan, mengevaluasi ketercapaian target, serta memastikan bahwa kegiatan yang dilaksanakan tetap berada pada jalur yang telah direncanakan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemantauan terhadap kinerja pegawai di BAPPEDA Provinsi Bengkulu dilakukan secara efektif meskipun kepala BAPPEDA tidak terlibat langsung dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Salah satu mekanisme utama yang digunakan adalah aplikasi e-kinerja, yang berfungsi sebagai alat pemantauan dan evaluasi kinerja pegawai secara objektif dan berkelanjutan. Seperti yang dijelaskan oleh informan kunci 1, Bapak Hendry, aplikasi ini memungkinkan pimpinan untuk memantau keaktifan dan disiplin pegawai secara real-time, memberikan insentif bagi pegawai yang rajin dan sanksi bagi yang tidak memenuhi standar kinerja. Hal ini mencerminkan adanya sistem pengendalian internal yang kuat dan transparan.

Selain itu, proses pelaporan yang berjalan secara berjenjang dan sistematis juga menjadi salah satu kunci keberhasilan pemantauan. Menurut informan kunci 2, Bapak Hery, seluruh laporan kinerja dan pelaksanaan kegiatan harus melewati sekretariat terlebih dahulu sebelum sampai ke pimpinan. Hal ini memastikan adanya koordinasi dan kontrol yang ketat sehingga pimpinan dapat memantau kegiatan dengan lebih efisien, tanpa harus turun langsung ke lapangan.

Para informan pokok juga menilai bahwa di bawah kepemimpinan saat ini, hasil kerja pegawai sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan target serta jadwal yang telah ditetapkan. Bapak Anggadi menyatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan sudah terstruktur dengan baik dan berjalan sesuai rencana, sedangkan Ibu Ririn dan Ibu Sumarni menambahkan bahwa pekerjaan yang dilimpahkan terlaksana dengan baik, sesuai peraturan dan tupoksi masing-masing. Ini menunjukkan bahwa sistem manajemen pekerjaan di BAPPEDA berjalan efektif dan mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara maksimal.

Secara keseluruhan, hasil wawancara ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan di BAPPEDA Provinsi Bengkulu berhasil membangun sistem pemantauan dan evaluasi yang berjenjang dan berbasis teknologi sehingga kualitas dan efektivitas pekerjaan pegawai dapat terus terjaga, meskipun tanpa keterlibatan langsung dari pimpinan dalam setiap proses pekerjaan.

Pendekatan ini mencerminkan model kepemimpinan yang modern dan adaptif terhadap perkembangan teknologi, di mana pemimpin tidak harus secara fisik hadir, tetapi tetap mampu mengontrol dan mengevaluasi proses kerja secara menyeluruh. Dari sisi bawahan, adanya pedoman kerja yang jelas, pembagian tugas terstruktur, serta indikator kinerja yang terukur memberikan arah dan kepastian dalam menjalankan tugas, sehingga mereka dapat bekerja secara mandiri namun tetap dalam koridor tanggung jawab yang terpantau.

Jika dikaitkan dengan teori kepemimpinan menurut Peter G. Northouse, praktik ini merefleksikan elemen dari kepemimpinan delegatif, kepemimpinan transformasional, serta penerapan prinsip *leader-member exchange* (LMX). Dalam gaya kepemimpinan delegatif, pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada timnya untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan otonomi tinggi, sembari tetap menyediakan alat pemantauan yang memadai. Hal ini dilakukan tanpa melepas tanggung jawab pemimpin dalam memastikan hasil kerja sesuai dengan tujuan organisasi.

Sementara itu, dalam perspektif kepemimpinan transformasional, pemimpin bukan hanya berperan sebagai pengontrol, tetapi juga sebagai pengarah visi, pemberi inspirasi, dan fasilitator bagi tim dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Dengan menggunakan teknologi informasi sebagai alat pemantauan dan perencanaan, Kepala BAPPEDA menunjukkan kemampuannya dalam mengelola kompleksitas birokrasi melalui pendekatan berbasis data dan sistem.

Dengan demikian, pendekatan pemantauan yang dilakukan oleh Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu mencerminkan gaya kepemimpinan yang adaptif, terstruktur, dan berbasis teknologi. Meskipun tidak terlibat secara langsung dalam setiap aktivitas teknis, pemimpin tetap menjalankan fungsi kontrol, evaluasi, dan pengarahan strategis melalui sistem yang terintegrasi. Praktik ini menunjukkan bagaimana pemanfaatan teknologi dapat meningkatkan efektivitas pengawasan sekaligus memperkuat otonomi kerja staf, yang menjadi ciri dari kepemimpinan yang modern dan efektif.

**BAB VI**

**PENUTUP**

**6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah di uraikan pada bab sebelumnya, peneliti dapat menarik Kesimpulan bahwa:

* 1. Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang tercermin melalui pola komunikasi dua arah yang terbuka dan partisipatif. Komunikasi ini tidak hanya bersifat formal, tetapi menjadi bagian integral dalam proses pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh elemen organisasi. Pendekatan ini menciptakan suasana kerja yang nyaman, inklusif, dan membangun rasa saling percaya antara pimpinan dan bawahan. Dengan memberikan ruang untuk menyampaikan pendapat serta kepercayaan dalam pelaksanaan tugas, Kepala BAPPEDA berhasil mendorong profesionalisme, tanggung jawab, dan loyalitas pegawai. Praktik ini sejalan dengan teori kepemimpinan demokratis yang menekankan pentingnya kolaborasi, keterbukaan, dan partisipasi dalam menciptakan organisasi yang efektif dan adaptif.
  2. Respon positif dari bawahan terhadap gaya kepemimpinan Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu mencerminkan efektivitas penerapan gaya kepemimpinan demokratis. Melalui komunikasi terbuka, pelibatan aktif, dan kepercayaan kepada pegawai, tercipta hubungan kerja yang harmonis, motivasi tinggi, serta partisipasi aktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.
  3. Pemberian arahan oleh Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu mencerminkan gaya kepemimpinan demokratis yang selektif, fleksibel, dan mendukung kemandirian bawahan. Arahan diberikan sesuai kebutuhan tanpa bersifat otoritatif, dengan tetap mengedepankan komunikasi terbuka dan kepercayaan terhadap profesionalisme staf. Pendekatan ini menciptakan keseimbangan antara kebebasan bekerja dan pengawasan yang konstruktif, sehingga mendukung peningkatan kinerja individu dan organisasi.
  4. Penerapan komunikasi yang terbuka, setara, dan saling menghargai oleh Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu mencerminkan prinsip-prinsip kepemimpinan demokratis. Pola komunikasi ini memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan, meningkatkan pemahaman terhadap kebijakan, serta mendorong partisipasi, motivasi, dan komitmen pegawai. Dengan suasana kerja yang inklusif dan transparan, kolaborasi menjadi lebih efektif, sehingga mendukung pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan.
  5. Keberhasilan implementasi keputusan bersama di BAPPEDA Provinsi Bengkulu didukung oleh pembagian peran yang jelas, partisipasi aktif, dan tanggung jawab kolektif dari seluruh anggota tim. Penerapan gaya kepemimpinan demokratis oleh pimpinan, yang menekankan pelibatan, kepercayaan, dan koordinasi yang terstruktur, menciptakan sistem kerja yang efektif dan kolaboratif. Hal ini berkontribusi positif terhadap efisiensi pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja organisasi secara optimal.
  6. Rasa tanggung jawab bersama di BAPPEDA Provinsi Bengkulu tumbuh melalui pembagian peran yang tepat, kolaborasi tim, dan kepemimpinan demokratis yang menekankan keterlibatan aktif serta penghargaan terhadap kontribusi individu. Gaya kepemimpinan ini, sesuai dengan teori Northouse, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan partisipatif, sehingga mendorong efektivitas kerja, loyalitas, dan solidaritas dalam mencapai tujuan organisasi secara kolektif.
  7. Evaluasi pekerjaan di BAPPEDA Provinsi Bengkulu dilakukan secara rutin, partisipatif, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai pengawasan, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran bersama yang mendorong dialog terbuka antara atasan dan bawahan. Pendekatan ini mencerminkan prinsip kepemimpinan transformasional dan partisipatif menurut Northouse, yang menekankan pentingnya keterlibatan tim, inspirasi, dan komitmen terhadap tujuan bersama. Evaluasi yang terstruktur dan komunikatif ini turut memperkuat budaya kerja yang produktif, adaptif, dan kolaboratif dalam organisasi.
  8. Gaya kepemimpinan Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu menunjukkan pendekatan delegatif dan *laissez-faire* yang seimbang, di mana pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bekerja mandiri sesuai pedoman yang ada, namun tetap melakukan pengawasan melalui sistem pelaporan yang terstruktur. Pendekatan ini mencerminkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak selalu ditentukan oleh keterlibatan langsung, melainkan oleh keberadaan mekanisme monitoring dan akuntabilitas yang berjalan baik, sebagaimana dijelaskan dalam teori Northouse.
  9. Pendekatan pemantauan yang diterapkan oleh Kepala BAPPEDA Provinsi Bengkulu mencerminkan gaya kepemimpinan yang modern, adaptif, dan berbasis teknologi. Meskipun tidak selalu hadir secara langsung, pemimpin tetap menjalankan fungsi pengawasan secara efektif melalui sistem pelaporan berkala dan pemanfaatan aplikasi digital. Praktik ini menunjukkan perpaduan antara kepemimpinan delegatif, transformasional, dan prinsip *leader-member exchange* (LMX), di mana pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bekerja mandiri sambil tetap memastikan akuntabilitas melalui sistem monitoring yang terintegrasi. Dengan demikian, efektivitas pengawasan tetap terjaga, otonomi staf diperkuat, dan pencapaian tujuan organisasi dapat terkelola secara lebih efisien dan terarah.

**6.2 Saran**

1. Pimpinan perlu terus mempertahankan pola komunikasi dua arah yang terbuka dan partisipatif dengan mengadakan forum diskusi rutin serta membangun budaya masukan agar seluruh pegawai merasa didengar dan termotivasi untuk berkontribusi aktif.

2. Pimpinan disarankan untuk memelihara hubungan kerja yang harmonis dengan memperkuat dukungan motivasi melalui penghargaan, pengakuan prestasi, dan pemberian kesempatan pengembangan diri bagi pegawai agar semangat kerja tetap tinggi.

3. Pimpinan sebaiknya terus memberikan arahan yang selektif dan fleksibel, sembari menyediakan ruang untuk inovasi dan inisiatif pegawai agar mereka dapat mengembangkan kreativitas dan tanggung jawab pribadi dalam menjalankan tugas.

4. Disarankan untuk memperkuat pelatihan komunikasi efektif dan manajemen konflik bagi seluruh pegawai agar suasana kerja tetap transparan, dan mampu meminimalkan miskomunikasi.

5. Pimpinan perlu rutin melakukan evaluasi dan koordinasi antar unit untuk memastikan pembagian peran tetap relevan dan partisipasi aktif semua anggota terus terjaga demi efektivitas pelaksanaan tugas.

6. Pimpinan bisa lebih sering mengadakan kegiatan membangun kerja sama tim dan memberikan penghargaan berdasarkan kerja sama kelompok agar rasa solidaritas, loyalitas, dan tanggung jawab bersama dalam organisasi semakin kuat.

7. sebaiknya membuat cara evaluasi yang lebih teratur dan melatih pegawai untuk mengevaluasi diri sendiri, supaya evaluasi tidak hanya formal saja, tapi juga jadi cara belajar dan terus memperbaiki diri.

8. Pemimpin dianjurkan tetap melakukan pemantauan berkala dan penguatan sistem pelaporan agar otonomi kerja pegawai berjalan optimal tanpa mengurangi kualitas pengawasan dan akuntabilitas.

9. Untuk memaksimalkan penggunaan teknologi dalam pengawasan, pimpinan perlu mengadakan pelatihan rutin tentang penggunaan aplikasi digital bagi pegawai serta terus mengembangkan integrasi sistem agar monitoring menjadi lebih efektif dan efisien.

**DAFTAR PUSTAKA**

**Buku**

Arikunto, Suharsimi. 2009. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kepemimpinan: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

Gibson, Ivancevich, Donnelly. (2000). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.

Gunawan, Imam. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kartono, K. 2003. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Kartono, Kartini. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Kartono, Kartini. 1980. *Pengantar Metodologi Research Sosial*. Bandung: Alumni.

Lexy J. Moleong. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Northouse, P. G. (2018). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Edisi ke-8, terj. A. F. Lantu). Jakarta: PT Indeks.

Rivai, Veithzal, dan Mulyadi, Deddy. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Rivai, Veithzal. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

Robbins, Stephen P., dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi* (Organizational Behavior). Jakarta: Salemba Empat.

Salusu, J. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Siagian, Sondang P. 2002. *Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja* (Edisi ke-3). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Leadership in Organizations). Jakarta: Indeks.

**Jurnal dan Artikel Ilmiah**

Dewi, Sri. 2020. *Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Nusa Tenggara Barat*. Skripsi. Mataram: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mataram.

(<file:///C:\Users\User\Downloads\(%20Cover%20%20BAB%20III%20)%20216110037-SRI%20DEWI-ADM.PUBLIK%20(1).pdf>)

Suardi, Reza Hafikar. 2017. *Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus: PKP2A II Lembaga Administrasi Negara (LAN) Kota Makassar*. Skripsi. Makassar: Universitas negeri makasar

(https://core.ac.uk/outputs/141541618/)

**Sumber Peraturan dan Dokumen Pemerintah**

Peraturan Gubernur Bengkulu atau dokumen resmi BAPPEDA Provinsi Bengkulu terkait struktur organisasi dan tugas pokok & fungsi (tupoksi).

Permendagri atau regulasi yang mengatur peran BAPPEDA dalam proses perencanaan pembangunan daerah. UU Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.

**L**

**A**

**M**

**P**

**I**

**R**

**A**

**N**



Daftar gambar 1 wawancara dengan bapak Hery yadi SKM., MM (Informan Kunci)



Daftar Gambar 2 wawancara dengan bapak Dr. Hendy Afrizal, SE., MM (Informan kunci)



Daftar gambar 3 wawancara dengan bapak Anggadi Granang, S.IP, M.A.P (Informan Pokok)



Daftar Gambar 4 wawancara dengan ibu Ririn Amer, S,Kom (Informan Pokok)



Daftar gambar 5 wawancara dengan ibu Sumarni, S.Kom (informan Pokok)

**PEDOMAN WAWANCARA**

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) PROVINSI BENGKULU**

1. **PROFIL INFORMAN KUNCI**

Nama

Jenis Kelamin

Alamat

1. **DAFTAR PERTANYAAN**
2. Gaya Kepemimpinan Otoriter
3. Menurut anda Bagaimana komunikasi yang kepala BAPPEDA terapkan kepada pegawai?
4. Menurut anda Bagaimana anda melihat respon pegawai terhadap gaya kepemimpinan kepala BAPPEDA?
5. Menurut anda Seberapa sering kepala BAPPEDA memberikan arahan langsung kepada pegawai?
6. Gaya Kepemimpinan Demokratis
7. Menurut anda Bagaimana Kepala BAPPEDA menjaga komunikasi dua arah dengan pegawai ?
8. Menurut anda Seberapa aktif pegawai dalam menjalankan keputusan yang mereka buat bersama?
9. Menurut anda Bagaimana kepala BAPPEDA membangun rasa tanggung jawab bersama antar sesama pegawai?
10. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*
11. Menurut anda Seberapa sering Kepala BAPPEDA melakukan evaluasi terhadap pekerjaan pegawai?
12. Menurut anda Dalam hal apa Kepala BAPPEDA lebih memilih untuk tidak terlibat secara langsung ?
13. Menurut anda Bagaimana kepala BAPPEDA memantau hasil kerja jika dia tidak ikut terlibat langsung?

**PEDOMAN WAWANCARA**

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) PROVINSI BENGKULU**

1. **PROFIL INFORMAN POKOK**

Nama

Jenis Kelamin

Alamat

1. **DAFTAR PERTANYAAN**
2. Gaya Kepemimpinan Otoriter
3. Seberapa sering anda dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan?
4. Bagaimana peran atasan dalam situasi mendesak atau krisis?
5. Sejauh mana atasan memberikan arahan dalam tugas sehari hari?
6. Gaya Kepemimpinan Demokratis
7. Apakah anda merasa komunikasi antara anda dan atasan berlansung terbuka dan setara?
8. Apakah anda merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam setiap keputusan kelompok?
9. Apakah anda merasa memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil bersama tim?
10. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*
11. Apakah atasan anda memberikan intruksi atau petunjuk secara rutin?
12. Apakah anda pernah merasa kebingungan saat tidak diberikan arahan dari atasan?
13. Bagaimana anda menilai hasil kerja pegawai dibawah kepemimpinan seperti sekarang?

